



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, n° 43, extraordinario, noviembre 2002, pp. 125-143**

Reglas del juego y maneras de jugar: el caso del Banco Credicoop Cooperativo Limitado 1994-2000

Mirta Vuotto

Universidad de Buenos Aires

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2002 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Reglas del juego y maneras de jugar: el caso del Banco Credicoop Cooperativo Limitado 1994-2000

Mirta Vuotto

Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas.
Universidad de Buenos Aires

RESUMEN

El artículo examina el proceso de reestructuración del sistema financiero argentino y los cambios en su configuración institucional, luego de la crisis mexicana de diciembre de 1994. Se indica el efecto de las normas impuestas por el Banco Central de la República Argentina en especial en el caso de la banca cooperativa y la aceleración del proceso de extranjerización y concentración del sistema alentado por la propia autoridad monetaria.

En este contexto, se analiza el caso del Banco Credicoop Cooperativo Limitado, una de las entidades que logra superar la crisis de 1994 mejorando sustancialmente su posicionamiento en el sistema financiero argentino. El texto busca comprender la forma en que el banco afianza su desempeño económico y fortalece al mismo tiempo la identidad cooperativa.

PALABRAS CLAVE: cooperativas, banca cooperativa, gestión bancaria, desempeño económico.

CLAVES ECONLIT: G 200, G 290, P130.

Règles du jeu et façons de jouer: le cas de la banque Banco Credicoop Cooperativo Limitado 1994-2000

RÉSUMÉ: L'article se penche sur le processus de restructuration du système financier argentin et sur les changements apportés à sa configuration institutionnelle, suite à la crise mexicaine de décembre 1994. Il est fait mention de l'effet des règles imposées par la Banque Centrale de la République d'Argentine, notamment dans le cas de la banque coopérative et de l'accélération du processus d'étrangérisation et de concentration du système, encouragé par la propre autorité monétaire.

C'est dans ce contexte qu'est analysé le cas de Banco Credicoop Cooperativo Limitado, un des organismes bancaires qui a su surmonter la crise de 1994, tout en améliorant de manière substantielle son positionnement au sein du système financier argentin. Le texte cherche à comprendre la forme sous laquelle la banque consolide son activité économique et renforce en même temps l'identité coopérative.

MOTS CLÉ: Coopératives, banque coopérative, gestion bancaire, activité économique.

Rules of the game and ways of playing: the case of Banco Credicoop Cooperativo Limitado 1994-2000

ABSTRACT: The article examines the process of restructuring in the Argentinean financial system and the changes in its institutional configuration, after the Mexican crisis of December 1994. The effect of the regulations imposed by the Argentina Central Bank is shown, especially in the case of cooperative banking and the acceleration of the process of sell-offs to foreign firms and concentration of the system encouraged by the monetary authority itself.

In this context, the article analyses the case of Banco Credicoop Cooperativo Limitado, one of the organisations that managed to overcome the 1994 crisis and substantially improve its positioning in the Argentine financial system. The text seeks to understand the way in which the bank consolidates its economic performance at the same time as strengthening its co-operative identity.

KEY WORDS: Co-operatives, co-operatives banking, bank management, economic performance.

1.- Introducción

Desde el año 1994, el proceso de reestructuración del sistema financiero argentino se reflejó en la reducción del número de instituciones y la modificación de su composición en forma significativa. La combinación de la concentración de depósitos, la dificultad de cumplir con las nuevas normas impuestas por el Banco Central para las entidades medianas y pequeñas y el aumento de la competencia en el mercado interno a partir de la aparición de importantes bancos internacionales de gran tamaño y capacidad, incentivó una rápida sucesión de absorciones y fusiones entre entidades que, en general, fue alentada por la propia autoridad monetaria. De esta forma, continuó creciendo el peso de la banca extranjera en el sistema financiero para alcanzar en el año 2000 el 52% de los activos y el 46% de los depósitos totales.

Un segmento particularmente afectado por este proceso fue el de las entidades cooperativas. Al desencadenarse el "Efecto Tequila", en diciembre de 1994, el conjunto de 38 bancos cooperativos existente mantenía el 10.1% de los depósitos totales del sistema financiero doméstico. En contraste, a fines de 1999, sólo existían tres de esas instituciones que apenas representaban el 2% de los depósitos. En el ínterin, la autorización de funcionamiento de cinco bancos cooperativos fue revocada, otros veintiséis fueron objeto de absorciones o fusiones y cuatro sufrieron transformaciones de naturaleza jurídica.

En diversas ocasiones, estos procesos impactaron en forma significativa sobre la opinión pública debido a la importancia regional o comunitaria de los bancos cooperativos. La revocatoria sufrida por el Banco Integrado Departamental -una de las primeras entidades damnificadas por el efecto Tequila- afectó la importante zona rural de las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires. Otras entidades cooperativas se fusionaron para constituir el Banco Bisel S.A. que finalmente pasó a manos del banco francés Crédit Agricole. En los últimos años, los casos más significativos estuvieron constituidos, con muy pocos meses de diferencia, por las sucesivas liquidaciones de dos bancos cooperativos de tamaño mediano: el Patricios y el Mayo.

Como resultante, en el año 2001, la banca cooperativa se redujo a solo dos entidades entre las que el Banco Credicoop se destacó por haber logrado la rentabilidad necesaria para el sostenimiento de la actividad, afianzando simultáneamente su desempeño económico en un marco de alta competitividad y fortaleciendo al mismo tiempo la identidad cooperativa.

Sobre la base de información secundaria y de material de entrevistas, se analiza el desempeño de la entidad, entre 1994-2001 a través de las categorías que reflejan su situación financiera, focalizando los aspectos propios de un Plan de Gestión cuyos resultados posibilitaron la supervivencia y fortalecimiento de esta organización cooperativa.

2.- La crisis financiera de 1994

El estallido de la crisis mexicana en diciembre de 1994 tuvo profundas repercusiones en la economía argentina y en especial sobre su sistema bancario, desatando una de las más graves crisis financieras de la historia del país.

A principios de 1994, la Reserva Federal de los EE.UU abandonó su política monetaria expansiva, caracterizada por bajas tasas de interés de corto plazo, retomando una política más contractiva. Las tasas de interés norteamericanas comenzaron una tendencia alcista con el fin de evitar eventuales presiones inflacionarias. Esto dio lugar en Argentina, durante el segundo trimestre del mismo año, a una caída en los flujos de capitales causando el esperado daño en la performance de la economía. Al mismo tiempo que se desaceleraba la economía, lo hacía la recaudación y esto, sumado al crecimiento del gasto público, evidenciaba la tendencia de abandono del equilibrio presupuestario del sector público.

La devaluación mexicana mostró sus consecuencias sobre el sistema financiero local. Se desató un masivo retiro inicial de depósitos en pesos en los bancos mayoristas locales. La crisis de liquidez no se hizo esperar (Berdeja, Lacausière, Riley, 1996), las líneas de crédito cayeron o bien se redujeron y el impacto inmediato se produjo sobre los bancos mayoristas locales, que dependían en gran medida de las líneas de crédito interbancarias como fuente de fondos. Debido a la iliquidez de los bancos mayoristas la tasa de préstamos interbancaria comenzó a subir, alcanzando un pico de 75 % anual en marzo de 1995.

El riesgo sistémico se asoció en un primer momento al riesgo de devaluación, para luego y durante el desarrollo de la crisis, cuestionar la solvencia del sistema financiero y del sector público.

La desconfianza en las instituciones del sistema atravesó diversas etapas. En primer lugar, como ya se indicó, alcanzó a la banca mayorista, luego a las instituciones provinciales públicas y privadas de tamaño pequeño y mediano para luego, en poco tiempo, extenderse a todos los segmentos del mercado. La corrida se vio favorecida por los cortos plazos característicos de los depósitos del sistema.

La fase más severa de la crisis se extendió hasta mediados de mayo de 1995. Durante la misma, los hechos salientes con relación a los agregados monetarios y las tasas de interés, fueron (Fanelli, Rozenwurcel, Simpson, 1996):

-La caída en 17,6% de los depósitos totales del sistema (20,7% los denominados en pesos y 14,5% los denominados en dólares)

-Una fuerte reducción de las exigencias de efectivo mínimo¹. La asistencia financiera provista por las autoridades alcanzó un nivel significativo y como consecuencia de las últimas medidas, los préstamos totales del sistema se contrajeron en menor medida que el total de depósitos

-Una suba de la tasa de interés pasiva de 9,8% a 15,9% luego de haber alcanzado un máximo de 19,5%. Por su parte, la tasa activa creció de 30% a un pico de 65% en marzo de 1995 y luego disminuyó a un 45%. El "spread" en las tasas de interés bancario se incrementó de 20,2% a 29,1% pasando por un 45,5% en su punto de inflexión.

En noviembre de 1995 el sistema financiero local había recuperado el 80% de los depósitos perdidos a lo largo de la crisis y el 75% de la caída en el portafolio de créditos. La dolarización en el sistema se profundizó, mientras que los depósitos en pesos recuperaron el 48% del nivel pre-crisis y los denominados en dólares crecieron un equivalente de 125% de los fondos perdidos en la crisis.

Las turbulencias producidas por la devaluación del Peso Mexicano impactaron de modo significativo en la estructura y configuración institucional del sistema financiero. Los cambios repercutieron en la distribución de los depósitos y préstamos, el número de instituciones y la concentración de la actividad bancaria, siendo los bancos cooperativos uno de los sectores más afectados.

El número de entidades financieras se redujo de 205 a 156 entre diciembre de 1994 y diciembre de 1995. Esta caída se debió principalmente a procesos de fusión o a la toma de control por parte de otras entidades, ya que solo pocas instituciones fueron liquidadas. El sistema durante ese periodo pasó de 33 a 31 bancos públicos (nacionales, provinciales y municipales), de 66 a 56 bancos privados sociedades anónimas de capital nacional, de 31 a 30 bancos privados extranjeros, de 38 a 10 bancos cooperativos y de 37 a 29 entidades no bancarias. Del total de 44 bancos cooperativos existentes en diciembre de 1991 se llega en mayo de 1996 a 8 entidades.

La recomposición de la liquidez no fue homogénea, mientras algunas entidades vieron reducidos sustancialmente sus depósitos, otras tuvieron reducciones muy pequeñas o nulas y en algunos casos sus tenencias aumentaron. Estos cambios en la estructura de los depósitos por entidades produjeron un acentuado nivel de concentración del sistema. Las 20 entidades con mayor número de depósitos pasaron de reunir en diciembre de 1994 el 64% de los depósitos al 73,1% en diciembre de 1995, mientras que los 10 primeros pasaron del 49,2% al 57,8% en el mismo periodo (Berdeja, et al., 1996). Los bancos cooperativos poseían en diciembre de 1995 el 4,9% de los depósitos del sistema, 5% por debajo de sus tenencias del año anterior. El crecimiento de los préstamos entre los primeros 20 bancos no acompañó el ritmo de crecimiento de los depósitos. En diciembre de 1994 concentraba el 61,3 % para alcanzar en un año el 67,8%.

1.- Comunicación "A" 2293 del BCRA del primer trimestre de 1995. A partir del tercer trimestre de 1995 el Banco Central estableció la creación de requisitos de liquidez: Comunicaciones "A" 2350, 2353, 2359, 2378, 2380, 2385 y complementarias (BCRA).

Posteriormente, frente a las perturbaciones de origen externo producidas en 1998 y 1999, los depósitos permanecieron en un nivel relativamente estable y no se registraron los retiros masivos que caracterizaron al efecto Tequila. En efecto, mientras que durante los seis meses posteriores a la devaluación mexicana del 20 de diciembre de 1994 los depósitos totales en el sistema financiero se retrajeron en un 18%, en esta ocasión mantuvieron una tasa de crecimiento positiva, aunque marcadamente inferior a la registrada en el periodo 1996-1997.

El crecimiento fue paralelo a un cambio significativo en la configuración del sistema, especialmente por la concentración bancaria como consecuencia de fusiones, absorciones y liquidación de entidades (García, 1996). La crisis del sistema financiero afectó de manera significativa al sector bancario cooperativo y se expresó en la disminución del número de entidades, la reducción del nivel de los depósitos de su sistema y el incremento de los indicadores de cartera irregular amplia y restringida.

Al momento de desencadenarse el efecto Tequila, en diciembre de 1994, el conjunto de 38 bancos cooperativos mantenía el 10,1% de los depósitos del sistema financiero doméstico. En contraste, a fines de 1999, sólo se mantenían tres de esas instituciones que apenas representaban el 2% de los depósitos.

3.- El Banco Credicoop

El origen del Banco Credicoop Cooperativo Limitado se vincula con la historia del movimiento cooperativo de crédito de Argentina cuyo desarrollo y proyección nacional resultaron de la tarea realizada desde 1958 por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC)². El ejercicio de la integración operativa e institucional promovida y liderada por dicho instituto, permitió la fusión de 44 Cajas de Crédito Cooperativo -algunas de las cuales tenían más de 60 años de trayectoria-. A partir de esa iniciativa -que entre otros aspectos incluyó la dotación de los primeros equipos gerenciales de la entidad- se materializó la formación del Banco Credicoop Cooperativo Limitado, iniciando su operatoria en marzo de 1979.

2.- El IMFC es un organismo de segundo grado fundado para superar las deficiencias de la atención crediticia a las fuerzas productoras del país, que se planteó desde su creación el objetivo de "abarcar a todas las cooperativas existentes y contribuir a la creación de nuevas cooperativas de crédito".

El objetivo principal de la fusión consistió en mantener la operación de las cuentas corrientes que constituían la fuente principal de captación de fondos y por lo tanto de la provisión de recursos para brindar asistencia crediticia a los socios. Desde su fundación los dirigentes del IMFC y del Banco Credicoop tuvieron clara noción del conflicto entre la necesidad de un banco de centralizar y agilizar sus operaciones y la de dar participación democrática a sus socios, siendo conscientes de la tensión entre la exigencia de centralización y homogeneización de las normas operativas y la necesaria autonomía y flexibilidad para lograr una mejor adaptación a las distintas comunidades donde operaban las filiales.

La necesidad de equilibrar estos distintos factores quedó reflejada en el estatuto fundacional del banco, cuya concepción estuvo orientada a preservar la democracia institucional de la entidad así como la democracia en el manejo de los recursos financieros en la medida que el banco consideró la optimización de los beneficios como un medio de alcanzar el objetivo de promoción económica y social y no como el objetivo último de la empresa (Petriella, 1984).

En esa línea el estatuto intentó valorizar los siguientes aspectos:

-Equilibrado sistema de distribución de poderes, sin afectar por ello la agilidad en la toma de decisiones.

-Elección del cuerpo de delegados –en asambleas distritales de asociados- que a su vez designa a los miembros del Consejo de Administración. Los distritos corresponden a la jurisdicción de las filiales que coinciden con las antiguas cajas de crédito.

-Cumplimiento por parte de los integrantes del Consejo de Administración de las responsabilidades que les corresponden en la dirección global del Banco y de funciones específicas de tipo gerencial en sus filiales, donde se desempeñan como miembros del Consejo de Administración.

-Designación por parte del miembro del Consejo de Administración de cada filial de los colaboradores que provienen del padrón de socios a fin de constituir la comisión de asociados de la filial.

-Captación de depósitos y otorgamiento de préstamos exclusivamente a través de las filiales, reservándose a la casa central las operaciones que por su naturaleza deben ser centralizadas (comercio exterior, correspondencias, etc.).

-Uso prioritario por parte de las filiales de la capacidad de préstamo proveniente de sus depósitos para otorgar créditos a los socios en su zona de influencia. Sólo en la medida en que no exista una demanda de préstamos solvente en la filial, los fondos excedentes se derivan a la casa central para ser destinados a otras filiales o a colocaciones en el mercado de títulos, en el mercado interbancario, o en ambos.

El proceso de formación del banco y el esfuerzo de dirección y coordinación -no exento de conflictos- que exigió, se vio facilitado por las iniciativas previas de integración institucional y operativa de las cajas realizadas por el IMFC³. Luego de la conformación del banco, esta organización continuó brindando estos servicios a las entidades afiliadas y fue incorporando otras áreas de integración, tales como la red de cajeros automáticos, la sociedad de ahorro y préstamo para fines determinados, seguros, la coordinación de la obtención y colocación de fondos excedentes en el mercado interbancario y el asesoramiento en materia de comercio exterior.

Este rol de acompañamiento conduce a valorizar su contribución específica, destacando su aporte en el plano operativo ante los desafíos del contexto económico y político así como su esfuerzo por promover la identidad cooperativa y su imagen, sosteniendo las necesidades y aspiraciones de las entidades que nuclea. El presidente del Consejo de Administración señala al respecto "...la importancia de considerar nuestra pertenencia al Instituto Movilizador, en especial por que ningún banco adherido a esta entidad provocó quebrantos ni estafó a sus asociados".

El Banco Credicoop, que se rige por sus estatutos, está regulado por normas legales de distinto origen y significado que responden a la forma de dos entidades diferenciadas: el banco cooperativo por una parte y la entidad financiera institucionalizada, por la otra. Como entidad jurídica está regulada por regímenes propios que tienen como referente un conjunto normativo integrado por disposiciones dispersas en el que confluyen la ley 20.337/70 de Cooperativas y la Ley 21.526/76 de Entidades Financieras. Tiene por objeto la prestación de servicios financieros a todos sus asociados y sus miembros pueden participar en la vida institucional del banco a través de las Comisiones de Asociados que funcionan en cada filial y que colaboran con el Consejo de Administración.

Con un total de 513.446 asociados, el banco cuenta en 2001 con 224 filiales en todo el país y ocupa un lugar importante en el sistema financiero argentino en su condición de primer banco privado de capital 100% nacional. Es la entidad cooperativa del sector financiero más importante de América Latina y su adhesión al IMFC le posibilita utilizar sus servicios, participando por su intermedio en la Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERA) y la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), e integrando la membresía de la Confederación Internacional de Bancos Populares⁴.

En junio de 2001, con un activo de \$2.258.962.000⁵ y una nómina de personal asalariado de más de 3500 miembros, el banco Credicoop ocupa en el ranking de entidades financieras del sistema el 16°

3.- En el plano institucional el IMFC representaba a las cajas de crédito ante las autoridades y efectuaba una importante labor educativa y de difusión del ideario cooperativo, en el plano operacional, integraba a las cajas en áreas tales como centro de cómputos y sistemas, tarjeta de crédito propia, red de comunicaciones, auditoría y servicios de asesoramiento sobre normas bancarias e impositivas.

4.- Esta Confederación es una organización internacional no gubernamental reconocida por la O.N.U., que agrupa instituciones, organismos bancarios y financieros, populares y cooperativos cuya vocación consiste en fomentar el desarrollo de las PyMEs, empresarios particulares e individuos. Su objetivo principal consiste en "que todos puedan beneficiarse con los logros de cada uno" y sus miembros sólo pueden ser aquellas organizaciones que sostienen en su accionar una ética basada en la transparencia y en la responsabilidad social. La Confederación representa actualmente a los bancos populares y cooperativos de trece países: Alemania, Argentina Austria, Bélgica, Canadá, España, Francia, Hungría, Inglaterra, Italia, Japón, Marruecos y Turquía. El Banco Credicoop es el único miembro de América Latina que la integra.

5.- Cabe destacar que desde la vigencia de la ley 23.928 de convertibilidad comienza a regir un nuevo peso el 1-1-1992 como moneda de curso legal en Argentina, fijándose el tipo de cambio de 1 peso por dólar. Esta relación se mantiene hasta diciembre de 2001.

lugar por su nivel de préstamos, y el 13° por su nivel de depósitos totales⁶. En cuanto al tipo de clientes, se trata en primer lugar de pequeñas y medianas empresas, particulares y empresas de economía social de los sectores comercial, industrial, servicios, construcción y sector primario. Los principales mercados geográficos en que actúa en el ámbito nacional están localizados en la región Metropolitana, región Pampeana y Cuyo y en cuanto a la promoción del comercio exterior de empresas locales se orienta en primer lugar hacia el Mercosur, luego a la Unión Europea, Asia, y el resto de los países de América del Sur.

La entidad desarrolla todos los servicios de la banca empresaria y banca personal y está vinculada con las siguientes empresas: Fundación Banco Credicoop⁷, CNP Assurance Compañía de Seguros de Vida S.A.⁸, Red Cooperativa de Comunicaciones⁹, Previsol Administradora de Fondos de Jubilación y Pensión¹⁰, Cabal, tarjeta de Crédito¹¹, Turismo Cabal y Club Vacacional Residencias Cooperativas de Turismo, SEGURCOOP, Cooperativa de Seguros y el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

4.- Dinámica organizacional

Los temas de mayor importancia para el funcionamiento del banco se consideran y aprueban en las reuniones periódicas del Consejo de Administración¹², quien tiene a su cargo la dirección de las operaciones sociales. Está integrado por Consejeros Administradores correspondientes a cada una de las zonas en que se halla dividido el banco con un mínimo de 1 y un máximo de 3 por zona, e igual cantidad de suplentes. Los integrantes del Consejo cumplen además de las responsabilidades que les corresponden en la dirección global del banco, funciones específicas de tipo gerencial en sus filiales, donde se desempeñan como miembros del Consejo de Administración.

6.- Los préstamos alcanzan \$1.153.230.000 y los depósitos \$167.175.000.

7.- La Fundación tiene entre sus principales objetivos promover el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) y el incremento de su competitividad, brindando servicios de información, asesoramiento, capacitación de recursos humanos y asistencia técnica.

8.- El 24% de la participación en esta empresa pertenece al grupo Credicoop y el resto a CNP Assurance Francia, empresa estatal francesa accionista de Previsol, presente en Argentina desde 1995.

9.- Esta red está orientada a empresas y profesionales con más de un firmante y brinda entre otros servicios asesoramiento sobre el Comercio Electrónico a fin de potenciar la actividad comercial a través de la Web en Internet.

10.- Previsol AFJP fue constituida en 1994 por entidades del país de origen cooperativo, como bancos, cajas de crédito, mutuales de seguro y sindicatos. Está integrada por CNP Assurances S.A, una de las principales compañías de seguros de Francia, con mayoría accionaria del Estado Francés, y el Grupo Previsional Cooperativo Diacronos S.A.

11.- El Sistema CABAL de Tarjetas de Crédito fue creado en Argentina en 1980 por bancos cooperativos nacionales, bancos provinciales, municipales y cooperativos de países latinoamericanos. En 1992, CABAL se convierte en una entidad cooperativa autónoma, desarrollando un emprendimiento de primer nivel empresarial que cuenta en Argentina con más de 300.000 comercios adheridos, 50 entidades bancarias y 3200 mostradores de venta de la tarjeta y agentes pagadores de comercios.

12.- Las asambleas de distrito de los socios eligen al cuerpo de delegados, que a su vez designa a los miembros del Consejo de Administración. Los distritos bancarios corresponden a la jurisdicción de las filiales.

Entre los deberes y atribuciones más importantes se encuentra la designación del gerente general del banco, fijando su remuneración y estableciendo las escalas remunerativas aplicables como también los reglamentos internos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del banco.

En las reuniones del Consejo participa una Mesa Directiva de 7 miembros y la Gerencia General, junto con la totalidad de los Consejeros Administradores de las filiales del banco. En forma alternada interviene además un grupo de Consejeros Suplentes y un importante número de funcionarios del banco.

La Mesa Directiva y las Comisiones Técnicas, asistidas por las gerencias de la casa central desarrollan reuniones semanales participando en encuentros con las Comisiones de Asociados que se realizan para analizar y debatir aspectos relativos a la gestión de la entidad tanto en el plano institucional como en el comercial.

La dinámica del Consejo de Administración se ve facilitada por el desarrollo previo de encuentros especiales con los Consejeros Administradores de las filiales del interior para abordar los temas institucionales y operativos de mayor importancia según las necesidades de la coyuntura. Esta forma complementaria del sistema participativo del banco ha sido un importante recurso organizacional para fortalecer las vías de comunicación entre las filiales y la mesa directiva. Asimismo se realizan reuniones especiales con dicha mesa y los consejeros de diversas filiales del interior a fin de debatir las cuestiones específicas de sus zonas.

Las Comisiones de Asociados son el instrumento mediante el cual se expresa la participación de los socios en forma activa en la vida institucional del banco. Ellas permiten sostener una fuerte vinculación con los asociados de cada una de las filiales, transformándose en auténticas formas de conducción local y contribuyendo a la conformación de un modelo participativo con un claro sentido de cooperación. Actualmente funcionan alrededor de 200 comisiones estimándose una participación de alrededor de 3000 miembros.

Además de su activa participación en las decisiones emanadas del Consejo de Administración del banco, las comisiones participan en actividades sociales tales como la difusión de publicaciones editadas por instituciones cooperativas, colaboración económica con las entidades de bien público de las distintas zonas, etc. como también en lo concerniente a los aspectos comerciales y administrativos. Su aporte se refleja en el apoyo a los planes de gestión, crecimiento comercial y crediticio, y en los aspectos del control de la gestión.

El reglamento original relativo al funcionamiento de las Comisiones de Asociados, fue establecido en 1981 y reformado luego en 1996 por considerar que su aporte constituía un elemento fundamental para la participación activa de los asociados, conformando el ámbito propicio para la difusión de los objetivos del movimiento cooperativo. El plan de gestión del banco cuenta con la colaboración de esta instancia institucional que incluye actividades de tipo social y temas de carácter comercial cuya atención permanente facilita el desempeño de la gestión dirigenal.

Al producirse en 1998 una modificación de los estatutos del banco, orientándose a la regionalización de ciertos aspectos de la dirección, de modo de potenciar la participación de la base societaria y la adecuación de la actividad operativa e institucional a las características regionales, se puso en práctica la nueva forma de funcionamiento institucional basada en la reforma estatutaria aprobada en una asamblea extraordinaria de delegados. Al conformarse 22 regionales constitutivas del banco se trató de dar mayor cabida en la gestión del Consejo de Administración a la problemática local y regional y en este marco, la constitución de Comisiones Asesoras Zonales favoreció la participación de las filiales.

En lo relativo a la composición de las instancias decisionales del banco existe una clara separación de la estructura representativa y la estructura operativa aunque numerosas decisiones provienen de ambos planos, especialmente en los niveles locales.

5.- Variables relativas al desempeño

En el contexto de constante crecimiento del sistema financiero argentino desde principios de la década del 90, interrumpido únicamente por la crisis financiera de 1995¹³, el incremento en los activos de una entidad puede ser un indicador útil para apreciar su mejor adecuación a los cambios producidos.

En el caso del Banco Credicoop la tendencia de crecimiento de los activos hasta el año 1998 supera en general la que corresponde a los 10 primeros bancos. A partir de ese año el incremento se mantiene aunque a una tasa menor que en los años anteriores.

Los cambios en la tendencia resultan de un plan de gestión iniciado en el ejercicio 97-98 que planteó al banco una fuerte exigencia de crecimiento en todos los planos de la actividad considerando imprescindible la reducción del nivel de gastos -medido en relación con los activos- de forma tal que el banco pudiese operar competitivamente en el contexto existente y obtuviese finalmente un resultado económico compatible con el crecimiento proyectado en los volúmenes¹⁴.

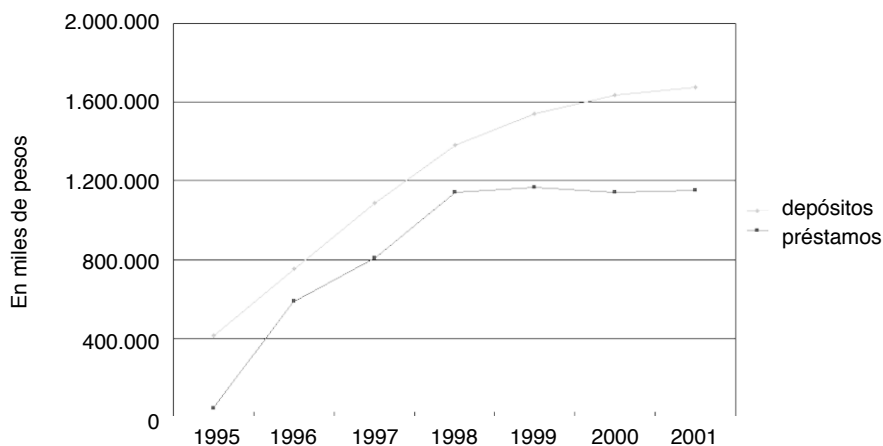
13.- A fines de 1993 en el marco de la estabilidad alcanzada por la implementación de la Ley de Convertibilidad y la duplicación del nivel de depósitos, la devaluación del peso mexicano sumada a las expectativas de devaluación y default por parte del Estado y de las instituciones financieras da lugar a un proceso de retiros de depósitos y salidas de capitales que se inicia afectando a instituciones aisladas para luego generalizarse hasta adquirir progresivamente las características de una verdadera "corrida bancaria". Entre diciembre de 1994 y mayo de 1995, la caída de los depósitos alcanzó el 19% hasta llegar al mes de junio en que comienza la recuperación.

14.- Dada la necesidad de fortalecer los planos de la gestión comercial operativa y administrativa, el consejo decidió contratar los servicios de una consultora y a partir del asesoramiento inició un proyecto de rediseño y cambio organizacional que permitió elaborar una amplia agenda de mejoras. Este proyecto implicó una revisión integral de los procesos de gestión, del soporte administrativo, tecnológico y de recursos humanos. Se conformaron diversos comités con los funcionarios del banco y profesionales de la empresa consultora a fin de implementar los cambios definidos liderando la gerencia general del banco el comité de dirección estratégica del proyecto.

En la misma línea el Consejo de Administración inició un proyecto de cambio en materia de imagen corporativa, orientado a la búsqueda de una figura homogénea de la organización revitalizando la representación relativa a la naturaleza cooperativa de la entidad y su envergadura empresaria con un diseño atractivo, expresivo y perdurable.

Los depósitos del Banco Credicoop como principal fuente de recursos, alcanzan un importante y sostenido crecimiento desde 1995 (gráfico 1). Aunque durante la coyuntura de crisis la disminución alcanzó un 29% con respecto al ejercicio de 1994, la tendencia de crecimiento se mantuvo desde mediados de 1998 a un ritmo menor, al igual que en el caso del mercado de capitales.

Gráfico 1. Evolución de los depósitos y préstamos del Banco Credicoop 1995-2001



Esta tendencia fue acompañada por un comportamiento relativamente estable en cuanto a su estructura, predominando los depósitos en plazos fijos -70% en el año 2001-. En la composición de los mismos se produjo desde el año 1994, una disminución en cajas de ahorro y en menor grado en las cuentas corrientes, las que representan el 14% y el 15% respectivamente en la estructura del último año. El crecimiento de los depósitos durante el período analizado se llevó a cabo en general, operando con tasas pasivas acordes a las pagadas por los bancos de primera línea.

En cuanto a la relación préstamos/depósitos, el banco presenta un comportamiento contractivo que se mantiene hasta 2001 (presta al sector privado no financiero menos que los depósitos que recibe del mismo).

Pese a que la participación de Credicoop en el mercado de depósitos representa apenas el 2,02% en el año 2001, la evolución registra porcentuales de incremento entre ejercicios aún mayores que para el promedio de los 10 primeros bancos, lo que le permite pasar en este ámbito del puesto 16,

que ocupaba en 1994 en el ranking de entidades financieras, al puesto 11 en el año 2001. Se debe destacar la atomización de esta cartera para señalar que desde 1994 la participación de los depósitos menores de \$100.000 alcanza promedios que oscilan entre el 68 y el 70,5%, reflejando la baja concentración por depositante.

La cartera de préstamos (sector privado y financiero) fluctúa en función de la necesidad de mantener adecuados niveles de liquidez y con excepción del descenso del 22% que se produce entre 1994-1995, hasta el año 1999 registra una tendencia de incremento superando las previsiones sobre préstamos las exigencias mínimas establecidas por el BCRA. Se debe destacar durante el período analizado, una política de elevada liquidez, que aún en las coyunturas de crisis del sistema permitió responder puntualmente a los compromisos sin necesidad de solicitar auxilio financiero al BCRA.

En la composición de los préstamos, entre 1994 y 2001, se mantienen de manera relativamente estable la proporción de los documentos a sola firma (cerca del 26% del total de la cartera), seguidos por los adelantos en cuenta corriente (23%). En orden de importancia los préstamos personales representan el 11% y los hipotecarios 8%. Cabe señalar la atención prioritaria que el banco presta a los medianos y pequeños empresarios.

Esta política genera una disminución del riesgo crediticio y al respecto se debe mencionar que en 2001 los 50 principales deudores del banco representan el 19,9% del total de préstamos, mientras que esa proporción es de 38,7% para los bancos privados de capital nacional y de 37,7% para el conjunto del sistema.

En las tendencias precedentes ha tenido influencia la reingeniería de los procesos comerciales de la organización, que en 1998 definieron como pauta esencial la segmentación como método de actuación comercial para un mayor nivel de conocimiento particular de las empresas. Al tiempo que se incorporaron nuevas empresas de los distintos segmentos, fueron adoptadas medidas para lograr una mejor estructuración de la cartera crediticia limitando las operaciones de riesgo puro con una incidencia creciente de aquellas operaciones con respaldo de documentos de terceros, de contratos, de descuento de cheques de pago diferido entre otros instrumentos que otorgan mayor seguridad de recupero.

A fin de establecer comparaciones con el resto de los bancos del sistema se presentan en el cuadro 1 algunos indicadores de eficiencia del Banco Credicoop para los años 1994 a 2001.

En términos de productividad se utilizan indicadores que posibilitan establecer comparaciones con el resto de los bancos del sistema: la cantidad de empleados por sucursales y las relaciones activos, préstamos y depósitos por empleado.

En el primer caso, se debe destacar que el promedio de empleados por filial se reduce a casi la mitad entre 1994 y 2001 y por otra parte la relación para el último año equivale a la mitad de la que corresponde al promedio del sistema.

Cuadro 1 Indicadores de eficiencia Banco Credicoop 1994-2001

Años	Empleados por sucursal N°	Activos/ empleados	Préstamos/ empleados	Depósitos/ empleados
		En miles de \$		
1994	19	241947	146909	183925
1995	16	285771	176027	197054
1996	17	460024	248307	316653
1997	14	598595	307528	412745
1998	11	630953	366184	442696
1999	10	605443	324738	428591
2000	9,9	645172	312374	446856
2001	9,8	639933	326694	475403

Fuente Banco Credicoop. Memoria y Balance General 1995-2000

Sin embargo este indicador, contrasta con los valores correspondientes a la relación entre el volumen de activos, depósitos y préstamos por empleado. Si bien la evolución de los tres indicadores refleja una tendencia positiva, la misma es considerablemente inferior al promedio de los bancos del sistema y a la de los 10 primeros bancos.

En el caso de los activos, la evolución ocurrida en el sistema financiero argentino desde el año 1994 permite destacar la mejora constante en el promedio por empleado (ABA, 1999) y considerar que este resultado equivale a un importante aumento de la productividad por trabajador, del mismo modo que cuando se toma en cuenta la relación préstamos y depósitos sobre personal.

La comparación de dicha evolución con la del banco Credicoop pone en evidencia su distancia con el resto de las entidades y en mayor medida en la relación depósitos sobre personal. Así, en el año 2001 mientras que el banco capta 475.40 mil pesos por empleado, las entidades privadas captaban 2,6 veces más y el sistema en promedio 1,7 veces. Esta diferencia puede ser atribuida a la franja que atiende la banca cooperativa que trabaja en el segmento minorista, tanto en la captación de fondos como en su colocación, a diferencia de los bancos privados que suelen mostrar una estructura de colocaciones más concentrada. La desconcentración en ambos sentidos propia del banco Credicoop estimula una gran cantidad de cuentas y operaciones aunque suele generar grandes costos fijos, no obstante los cuales, puede obtener mayores ingresos en concepto de servicios y trabajar con márgenes financieros más altos, a diferencia de los márgenes que obtienen los bancos que se especializan en grandes empresas.

La rentabilidad que expresa la proporción del retorno sobre activos y el retorno sobre el patrimonio neto del banco, superó desde 1994 la correspondiente al promedio del sistema y a la de otros bancos de tamaño similar. La rentabilidad sobre el patrimonio neto para el sistema financiero en conjunto alcanza en 2001 el 4,51% y sólo en los mayores 10 bancos privados es de 10,58%. En el banco Credicoop se produce una disminución importante de la ROE a partir de 1999 en que el porcentaje pasa de 9,83% a 6,30% en junio de 2001. Los resultados en materia de rentabilidad se explican a partir del segmento de clientes que atiende el banco: Pymes, comercios e individuos. Las tasas promedio que rigen para algunos préstamos otorgados por el banco superan las vigentes para empresas de primera línea. Ello explica que pueda obtener márgenes financieros altos que inciden a su vez, en tasas de rentabilidad elevadas.

Los indicadores del nivel de endeudamiento de la entidad en relación con el patrimonio neto permiten destacar un bajo nivel de riesgo crediticio, relacionado con la existencia de muchas líneas de aprobación.

Finalmente cabe señalar que desde 1995 el banco mantiene un elevado nivel de activos líquidos de modo de atender con holgura los compromisos. De esta forma, en los años analizados el total de disponibilidades más títulos pasó del 38% al 47,8% de los depósitos, porcentajes superiores a la media del sistema entre los bancos privados nacionales. Esta política le permitió ubicarse durante varios años en el primer puesto por liquidez frente al grupo de los diez primeros bancos por activos.

6.- El proceso de expansión

En el proceso iniciado en el año 1995, gravita la incorporación de sucursales de otros bancos cooperativos que afrontaron situaciones críticas. El desarrollo se inicia con la puesta en marcha del proceso de fusión de un grupo de seis bancos cooperativos que en esa fecha, con el apoyo del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, tendieron a conformar una nueva entidad -Banco Argencoop Ltda-. El Banco Credicoop, que mantenía con ellos importantes vinculaciones institucionales, operativas y comerciales en el seno del IMFC, colaboró en esta instancia, contribuyendo a la viabilidad económico-financiera del proyecto. La experiencia de integración fue visualizada por el Banco como la posibilidad de lograr una forma de complementación bancaria en beneficio mutuo, alcanzando mejores ventajas operativas para el conjunto de los asociados

Posteriormente, y hasta 1999 (cuadro 2), el banco intervino en la presentación de ofertas de adquisición de activos y pasivos de otros bancos que se encontraban en proceso de reestructuración. En general, los fundamentos de la oferta realizada por Credicoop se fundan en el propósito de encon-

trar soluciones que permitan a los depositantes de esos bancos recuperar rápidamente sus acreencias, como también mantener la fuente de trabajo mayoritariamente para el personal involucrado, proteger la imagen de la banca cooperativa y evitar sobresaltos sistémicos.

Cuadro 2. Pasivos asumidos de otros Bancos

Disposiciones del Banco Central de la República Argentina	Pasivos asumidos	Contrapartida
Res. N° 218/95 BCRA se dispuso de la reestructuración de los Bancos Local Coop. Ltda., Noordecoop Coop. Ltda. Aliancoop Coop. Ltda y VAF Coop Ltda, a través de una fusión de la cual resulta la creación de Banco Argencoop Coop. Ltda. Se autorizó la transferencia de los activos y pasivos de 12 sucursales del Banco Local Coop. Ltda	El precio convenido de los pasivos transferidos fue de \$31.108.000	El precio convenido de los activos transferidos fue de \$34.030.000
Res. N° 595 12-12-96 BCRA dispuso la reestructuración del Banco Coopesur Cooperativo Limitado (art. 35 bis de la Ley de Entidades Financieras). El Banco Credicoop presentó una oferta para la adquisición de ciertos activos y pasivos. El 04/03/97 se autorizó la oferta y se dispuso la exclusión de pasivos privilegiados (art. 49 inc. D) y e) de la Ley de Entidades Financieras).	El total de pasivos transferidos, incluidas las indemnizaciones por despidos, ascendió a \$107.062.341,73	La valuación de activos recibidos asciende a la suma de \$ 67.262.341,73, comprometiéndose Seguro de Depósitos S.A. a aportar la suma de \$39.800.000
Res. 722 de 12-12-97 BCRA exclusión de los pasivos privilegiados del Banco Argencoop Cooperativo Limitado según los términos del artículo 49 incisos d) y e) de la Ley de Entidades Financieras comprendidos en los inventarios y anexos a la misma	El total de pasivos transferidos, incluidas las indemnizaciones por despidos, ascendió a la suma de \$182.915.975.97	La valuación ajustada de los activos recibidos asciende a \$122.915.975.97, comprometiéndose Seguro de Depósitos S.A. a aportar la suma de \$60.000.000
Res. 659 27-11-98 BCRA exclusión de activos y pasivos privilegiados del Banco Almafuerite Cooperativo Limitado. (art.35 bis, ap. II, incisos a) y b) de la Ley de entidades financieras)	Pasivos privilegiados de 8 sucursales por un total de \$35.029.000	Recibe la proporción correspondiente al aporte de Seguro de Depósitos S.A. por un total de \$13.131.000 y certificados de participación clase A emitidos por el fideicomiso NUES por un total de \$218.98.000. Al 30 de Junio de 2000 el saldo de dichos certificados ascendió a \$19.862.000
Res 629 30-10-1998 exclusión de activos y pasivos privilegiados del Banco Mayo Cooperativo Limitado. (art.35 bis, ap. II, incisos a) y b) de la Ley de entidades financieras)	Pasivos privilegiados de 2 sucursales por un total de \$5.134.000	Recibe \$2.670.000 como derecho de participación económica en el Certificado de Participación Clase A emitido por el Fideicomiso ACEX y \$2.464.000 de derechos y créditos sobre el aporte correspondiente a Seguro de Depósitos S.A.. Al 30 de junio de 2000 el saldo de dichos certificados ascendió a \$684.000.000
Res N° 179 16-4-99 exclusión de activos y pasivos privilegiados del Banco Mendoza S.A. (art.35 bis, ap. II, incisos a) y b) de la Ley de entidades financieras)	Pasivos privilegiados de 10 sucursales del banco por un total de \$24.565.000	Recibe la proporción correspondiente al aporte de Seguro de Depósitos S.A. por \$6.676000 y certificados de participación clase A emitidos por el fideicomiso Mendoza por un total de \$17.889.000. Al 30 de Junio de 2000 el saldo de dichos certificados ascendió a \$9.461.000

Como resultante, los procesos de fusión se reflejan en un mayor volumen de depósitos y un mayor número de cuentas, al tiempo que posibilitan la incorporación de sucursales del interior del país¹⁵ llegando a contar en 2001 con 224 filiales, la mayoría concentradas en Buenos Aires¹⁶. La ampliación del número de sucursales consolida su posición como uno de los grandes bancos privados de cobertura nacional y permite generar economías de escala ampliando el volumen de recursos y de servicios.

En su carácter de banco comercial universal la entidad ofrece todos los servicios de banca empresarial y banca personal, incorporando progresivamente tanto una gama diversificada de nuevos servicios como de tecnología. A los cajeros automáticos propios y el servicio de tarjeta de crédito incorporó el pago de haberes para el personal de las empresas asociadas, sistema que experimenta posteriormente un gran crecimiento debido a la bancarización del pago de haberes que desde 1998 es obligatorio.

Luego de implementar un plan informático para la mejora de las comunicaciones internas entre sucursales y con el interior del país desde mediados de la década del 90, se desarrollan sistemas de seguridad informática y módulos on line para créditos y terminales de autoservicio, aspectos estos que serán considerados de vital importancia para la competitividad del banco.

A partir de un acuerdo establecido en 1996, el banco se convierte en agente de pago de la Tesorería General de la Nación haciéndose responsable por el reintegro a los exportadores y el pago a proveedores del Estado. Incorpora el servicio de la Banca Electrónica y rediseña las normas y procedimientos de las filiales con el objetivo de reducir gradualmente la utilización de papel y realizar las consultas y actualización de operaciones en un sistema computarizado. En esta evolución, cabe destacar los cambios producidos desde el año 1999 en cuanto al manejo de los servicios a través de la creación de una gerencia especializada de desarrollo de productos.

El proceso de expansión al que hicimos referencia pone de manifiesto que para el cumplimiento de la misión principal del banco -la prestación de servicios financieros a sus miembros y clientes-, los principios empresariales y la necesidad de mantener la presencia y continuidad de su estructura de filiales en el seno de una economía de mercado, hacen necesaria la obtención de resultados que permitan una satisfacción eficiente y en condiciones competitivas, creando de esta forma valor agregado para sus miembros y clientes, asegurando y remunerando de manera adecuada los puestos de trabajo de sus empleados –reforzando su estabilidad a través de la capitalización– y revirtiendo una parte de los beneficios obtenidos a la comunidad.

15.- 12 del Banco Local Coop. Ltda, 26 del Banco Coopesur, 71 del Banco Argencoop, 8 del Almafuerite, 2 del Banco Mayo Cooperativo Limitado y 10 del Banco Mendoza S.A.

16.- El 40% de las filiales está localizado en Buenos Aires, el 29% en la Ciudad de Buenos Aires, el 26% en Santa Fe y el resto en otras provincias.

7.- Conclusión

Las características más salientes del sistema financiero argentino en la última década, en especial luego de la crisis mexicana de 1994, coinciden con un importante crecimiento en los volúmenes de intermediación vinculados al nivel de monetización, el aumento de la bancarización y un notable crecimiento de la capitalización de las entidades en el marco de rigurosas exigencias normativas que en parte explican las razones del proceso de concentración (Heller, 1999, 2000).

Desde esa coyuntura, las reglas del juego que se establecieron para el sistema financiero en Argentina se han reflejado en la reducción del número de entidades bancarias que pasó de 167 en diciembre de 1991, a 87 bancos en 2001 - 49 locales de capital extranjero y sucursales de entidades del exterior, 33 S.A. de capital nacional, 2 cooperativos y 13 públicos-. Así, la reducción del sector público y del sector cooperativo han tenido como correlato el crecimiento de los bancos extranjeros cuya participación alcanza el 52% de los activos y el 46% de los depósitos totales

En el proceso, varias entidades cooperativas financieras experimentaron serios problemas, en algunos casos debido a limitaciones en cuanto a la aplicación de los principios cooperativos, en otros como consecuencia de los modelos institucionales y de gestión. A esto se añaden políticas poco prudentes en cuanto a riesgo y morosidad, captación a corto plazo y colocación a largo plazo, dificultades en el manejo de la liquidez, etc., de modo tal que por diversas razones las 44 entidades existentes en 1991 se reducen a 2 en 2001.

El Banco Credicoop que surge de la restricción legal impuesta a la mayor parte de las cooperativas de ahorro y crédito argentinas en el año 1976, a partir del proceso de fusión inicial de las 44 cajas de ahorro y crédito que le dieron origen, desarrolla economías de escala en sus operaciones, particularmente economizando en el campo de los servicios centrales.

En su consolidación y posterior desarrollo, factores como el aumento de la oferta de productos y servicios y el logro de una mayor diversificación del riesgo sectorial le posibilitan competir con eficacia en el mercado financiero actual sin dejar de lado su misión social. En efecto, desde su creación el banco orientó su apoyo a la pequeña y mediana empresa y al conjunto de sectores sociales y regiones con menor desarrollo económico relativo, procurando revertir la concentración de los recursos financieros y de los mercados de capitales. Si bien por las características de la actividad aún aparecen situaciones problemáticas referidas a la capitalización de resultados, el poder sostener una rentabilidad equivalente al crecimiento de la entidad y una alta estructura de costos, la trayectoria que hemos sintetizado muestra su solidez en un contexto altamente competitivo y permite destacar que sus logros en materia de políticas financieras prudentes, desarrollo de proyectos institucionales y gestión eficiente son compatibles con los valores propios del cooperativismo.

Los aspectos considerados, expresan su capacidad para haber enfrentado escenarios desfavorables y su potencialidad para encarar los desafíos del nuevo contexto, manteniendo y mejorando su posición en el sistema financiero nacional y poniendo de manifiesto una original manera de jugar.

Bibliografía

- ABA, *La evolución del sistema financiero en la década del noventa*. Departamento de Estudios Monetarios y Bancarios, Buenos Aires, 1999.
- BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, *Estados Contables de las Entidades Financieras*, Buenos Aires, 1995- 2001.
- BANCO CREDICOOP, *Memoria y Balance General*, Buenos Aires, 1995-2001.
- BERDEJA, L., LACAUSIÈRE R., RILEY L. *Banking Sector Overview and Outlook*, Santander Investment, Buenos Aires, 1996.
- FANELLI, J.M., ROZENWURCEL, G., SIMPSON, L. *Financial Liberalization In Developing Countries: The Argentine Experience In The Nineties*, CEDES, Buenos Aires, 1996.
- GARCÍA A. Los Bancos Cooperativos hoy. Desafíos y oportunidades. *Rev. de Idelcoop*, Vol 23. N° 99, 1996.
- HELLER, C. Formación de bancos cooperativos a partir de la fusión de cooperativas de ahorro y crédito en la Argentina. En *Dinero Seguro. Desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficaces en América Latina*, BID. Washington, 2000.
- HELLER, C. La Banca Cooperativa ante la concentración financiera y la globalización. *Rev. de Idelcoop*- Vol 26, N° 120, 1999
- INSTITUTO MOVILIZADOR DE FONDOS COOPERATIVOS. *Memoria y balance correspondiente al XXXVIII ejercicio, período 1995-1996*. Buenos Aires, 1996.
- PETRIELLA, A. *Fusión y Cambio organizacional en el cooperativismo de crédito*. IDELCOOP – Fundación Educacional. Rosario, 1984.
- SECRETARIA DE PROGRAMACION ECONOMICA. MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS. *Informe económico*, Buenos Aires, 1994 –1995.