

## Nota para un Nuevo Modelo de Gestión (\*)

Carlos Heller (\*\*)

### I. Introducción

Cuando se constituyó nuestra entidad, el Banco Credicoop, el día de su inauguración, el 19 de marzo de 1979, quien fue el primer Presidente de su Consejo de Administración, el Sr. Nelson Giribaldi, dijo en el discurso inaugural que asumíamos un desafío muy especial, el desafío de demostrar que la eficiencia y la democracia no eran términos incompatibles. Y creo que esa definición lanzada por Giribaldi en aquel momento de la constitución del Banco, ha sido el hilo conductor de nuestro accionar a lo largo de todos estos años.

En 1979, además, aquello tenía un valor muy especial, porque cuando uno decía democracia lo miraban medio torcido. Atravesábamos los peores momentos de la dictadura militar, y revalorizar a la democracia era ya, en sí misma, toda una definición que tenía que ver con el mantenimiento de los principios de la cooperación.

Por eso creemos que es importantísima esta iniciativa de COOPERA, porque creemos que lo que se intenta rescatar esencialmente, es que es posible desarrollar un modelo de gestión eficiente, manteniendo los principios y los valores sociales y éticos de la cooperación.

Creemos que es importantísimo en este momento, en un momento en que la sociedad parece transitar un camino absolutamente contrario, en un momento donde la sociedad valoriza exclusivamente al lucro como único factor de motor de cualquier actividad que merezca ser promovida, o que pareciera que el lucro es además un factor que puede hacer que la gente se mueva con eficacia y con interés de una actividad.

Considero que nosotros en el tema tenemos una actitud demasiado defensiva. Los golpes que hemos recibido, los traspies que nos han ocurrido, nos han llevado a aceptar, de alguna manera, esa realidad y tener hasta una actitud vergonzante cuando se trata de exhibir nuestros modelos de gestión.

Nos parece que esa iniciativa tiene que ser el punto de partida para algo que tiene que avanzar en el tiempo y ser mucho más trascendente, en cuanto a esa revalorización y a esa expresión de las cosas que se pueden hacer, respetando los principios y manteniendo el modelo de gestión cooperativa.

En ese sentido, intentaremos contar algunas cosas de nuestra experiencia que pueden ser útiles para compartir, como desarrollar un gran Banco, una gran entidad financiera. Diríamos, la expresión más acabada de lo que pueden ser las empresas de lucro, la actividad financiera, un banco. Pero manteniendo los principios, manteniendo la democracia, manteniendo la participación.

---

(\*) *Material compilado de la Conferencia realizada en Cooperera.* (\*\*)  
*Gerente General del Banco Credicoop Coop. Ltda.*

Obviamente, nada sencillo en cualquier contexto y muy difícil, además, en un contexto hostil, en un contexto preparado para hacer todo lo contrario y para valorizar exactamente lo opuesto.

Para facilitar el análisis queremos ubicar tres capítulos en nuestra vida como Institución:

1. La etapa de fusión y constitución del Banco en sí misma, de la reconfiguración organizacional y el paso de una cultura y un modelo de gestión de pequeñas entidades, a la de una cultura y un modelo de gestión adecuado al de una gran organización bancaria cooperativa.

Sólo recordaremos, o conozcamos, que un viernes cerraron 44 Cajas de Crédito, que algunas de ellas además tenían sucursales, porque habían sido un modelo de expansión que el movimiento había elegido ante la imposibilidad de abrir nuevas cajas de crédito luego de la crisis del '66, y un lunes abrió un banco que tenía 64 sucursales.

Visto desde aquel momento, no podemos olvidarnos de cuánta gente creía que nosotros teníamos muy corta vida, y creo que también algunos nos dejaron andar porque estaban convencidos que teníamos poca vida y que nos íbamos a matar solos y entonces, no hacía falta matarnos. Creo que no confiaron en que éramos capaces de demostrar que eficiencia y democracia no eran términos incompatibles, probablemente si no, no nos hubieran dejado vivir. Vamos a referirnos a cada una de ellas.

2. Un segundo capítulo, los procesos de fusión posteriores que el banco tuvo que asumir en función del concepto de la solidaridad cooperativa. Cuando en el '79 nosotros constituimos el Banco Credicoop, lo hicimos con el acuerdo de nuestra federación, el "Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos", que intentó desarrollar toda una red de bancos con respecto a las regionalidades de las cajas de crédito preexistentes. Nosotros fuimos entonces un banco de Capital Federal y Gran Buenos Aires, y estas 64 casas de las que yo les hablaba, estaban todas ubicadas en el ámbito de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires.

Pero la crisis de las economías regionales, la crisis de las pequeñas y medianas empresas, más las falencias de administración de parte de conducciones de entidades cooperativas, nos llevaron a tener que prestar ayuda solidaria a entidades que, de lo contrario, hubieran desaparecido. Y eso llevó a que, a través de todo un proceso de fusiones, el Banco Credicoop haya pasado de aquel banco de Capital Federal y Gran Buenos Aires a ser un banco de presencia nacional, con casas ya no sólo en el ámbito original, sino también en Rosario, en Córdoba, en Mendoza, en San Juan, en Santiago del Estero, en Tucumán, en Salta, en Jujuy. Para nosotros fue muy importante, hubo todo un cambio cultural y también un cambio en la organización en sí misma, que estaba preparada para un modelo de gestión y debió asumir un desafío absolutamente distinto.

3. Y un tercer capítulo que queremos ubicar, es el actual, en el que a partir de la actual política económica, hay que ubicar una adecuación estructural al nuevo modelo de gestión, a los cambios estructurales con los que no estamos de acuerdo pero no podemos ignorar, y en función de eso, redefinir estructuras propias que permitan que nuestra entidad continúe siendo viable y tenga un ámbito y una posibilidad de funcionar.

Vamos a intentar entonces describir algunos tópicos relevantes de cada uno de esos tres momentos que les estamos señalando, asociados al tema central que nos ocupa, es decir sin apartarnos de ello.

Los procesos de gestión en la búsqueda de la armonía entre democracia y eficiencia, un lema permanente, una búsqueda permanente que hemos tratado de no olvidar y creo que lo hemos logrado razonablemente. Además, en condiciones de educación estructural a un contexto que es hostil por definición.

Vamos a contar tres capítulos y algunas consideraciones de un libro que aún estamos escribiendo.

## **CAPÍTULO I**

### **La Primera Etapa. La Etapa de la Configuración y Refundación como Banco Cooperativo.**

Hay que recordar la batalla que el movimiento dio, en primer lugar, para lograr un espacio, porque el proyecto original de Martínez de Hoz era nuestra desaparición. El “proyecto de ley” que fue enviado por el Poder Ejecutivo a la Comisión de Asesoramiento legislativo, ese remedio de Parlamento que habían inventado los militares, propiciaba que actividad financiera sólo la podían realizar entidades cuya forma jurídica fuera la sociedad anónima. Es decir que nos condenaba lisa y llanamente a la desaparición.

La acción que el movimiento desplegó y la solidaridad que recibió de otras ramas del movimiento y de otras ramas de la sociedad en su conjunto: nosotros propiciamos -me refiero concretamente a las entidades cooperativas nucleadas en el Instituto-, una gran movilización adecuada a lo que en aquel momento podía ser una movilización. La hicimos a través de solicitadas en los diarios. Multitudinarias solicitadas en los diarios, miles y miles de firmas de pequeños y medianos empresarios. Sacamos tres grandes grupos de solicitadas. Una que salió durante 20 días, dos páginas de Clarín, en la letra más chiquita, donde decía José Pérez y entre paréntesis 20, que era la cantidad de operarios que esa empresa tenía o de personal que esa empresa tenía. Donde nosotros logramos que miles y miles de asociados a nuestras entidades dijeran “respeten esto, no destruyan a la banca cooperativa”.

Luego sacamos una segunda solicitada que firmaron unas 5.000 entidades intermedias de todo tipo, sociedades de fomento, rotarys, clubes de leones, mutuales, y finalmente sacamos una última solicitada de cien personalidades de las más diversas actividades de la vida de nuestro país, de la cultura, del arte, de la política, de la ciencia, del deporte, etc., que decían lo mismo y que pedían, cada uno con una frase firmada por esa personalidad pidiendo el respeto al mantenimiento de la forma cooperativa en la actividad financiera.

Sacamos un empate. No les pudimos ganar. Nos dejaron una ley que permitía la forma cooperativa, pero que a las cajas de crédito les limitaba notablemente su posibilidad de funcionamiento, y de allí el proceso de transformación de las cajas de crédito en banco y de allí esta realidad.

Es decir, la fusión fue una elección de supervivencia y no una búsqueda deseada. Es decir, nosotros no hemos conformado un gran banco cooperativo por una aspiración de tener una gran entidad, sino como la respuesta posible a un momento determinado y a una acción que, desde afuera, venía hacia nosotros y que intentaba destruirnos.

Entonces había que lograr hacer homogéneo algo que era absolutamente diverso y heterogéneo. Por los enfoques, por los estilos, por las personalidades. Pensemos simplemente

que cada gerente de caja de crédito hasta el 17 de marzo, cacique de su tribu, amo y señor de sus decisiones administrativas, pasó a formar parte de una organización que le pautó políticas, le fijó normas, le dijo cómo tenía que funcionar, cómo tenía que prestar, qué papeles tenía que llenar, cómo tenía que manejar un montón de cuestiones. Pensemos también en los dirigentes. Esos integrantes del Consejo de Administración de la caja de crédito, que pasaron a tener un representante en un órgano central de dirección, un consejero. Nuestro estatuto establece que cada una de las casas es un distrito electoral y cada distrito electoral elige un miembro en el consejo de administración. De paso les comentamos, luego hablaremos del tema, que eso hace que nuestro Banco tenga hoy un Consejo de Administración integrado por 85 consejeros, que funciona y después veremos cómo.

Cada uno de esos consejos de administración eran autónomos. Hasta ese 19 de marzo... No, aquí hay que hacer una corrección para que entiendan, porque si no, hubiera sido imposible. Un año antes, exactamente un año antes, nosotros comenzamos algo que denominamos, entre nosotros, jugar al banco. Es decir la decisión se tomó en el '77 cuando se sancionó la ley, empezamos allí las gestiones, hicimos los acuerdos de quienes iban a integrarse, y un año antes del 19 de marzo, al principio del año anterior, comenzamos a jugar al banco. ¿Qué era eso? Cada caja de crédito seguía siendo autónoma pero habíamos formado un consejo de administración paralelo, algo así como hacen los ingleses con sus gabinetes en la oposición, y ese consejo de administración funcionaba en paralelo y comenzó a dictar normas para ser aplicadas por las cajas de crédito. Es decir que ese proceso de hacer homogéneo lo diverso, comenzó un año antes. Jugamos al banco durante un año, ensayando para que esto sea posible. Y el 19 de marzo realmente, y también esto es importante destacarlo, tomamos la decisión de abrir porque no podíamos esperar más, porque se nos caían las cajas de crédito, y teníamos miedo que el proyecto terminara yendo para atrás. Más de la mitad de las cajas de crédito que conformaron el banco Credicoop eran a esa fecha deficitarias y con una tendencia acentuada al quebranto que las podía convertir en inviables y convertir en inviable todo el proyecto.

El 19 de marzo largamos sin cheques, porque la imprenta no nos había entregado los cheques. Es decir, durante la primera semana seguíamos trabajando con letra de cambio, sin cheque, y luego, durante un mes, haciendo compatibles ambos sistemas. Y eso nos produjo un desborde que no quiero ni recordar, porque nos arrasaron los papeles que pensamos que allí mismo y en aquella oleada de papeles, íbamos a morir y no íbamos a poder sobrevivir. Porque además, se produjo un fenómeno notable, el de la adhesión de la gente que se volcó masivamente al banco, lo tomó con entusiasmo y aumentó considerablemente su operatoria en aquel momento inicial. Y fuimos desbordados, y todo lo que habíamos preparado durante ese año que ensayamos jugar al banco, se hizo añicos en una semana, y tuvimos que abandonar todos los esquemas y formar un comité de emergencia que trabajaba con pautas para las próximas 24 horas. Es decir, nos reuníamos en un comité que habíamos conformado y analizábamos lo que nos había pasado durante el día, y a la noche decíamos bueno, mañana vamos a cambiar esto y vamos a hacer las cosas de esta manera.

De a poquito fuimos pasando a dar pautas para una semana, y después logramos darlas para un mes, y acá estamos. Pero realmente aquello tuvo algunas cosas que, hoy contadas, son divertidas y anecdóticas, pero que yo las recuerdo algunas con bastante dramatismo, porque teníamos canastos de comprobantes y de cheques y no sabíamos qué hacer con ellos.

La otra cuestión que teníamos que resolver y que tiene que ver con el modelo, era algo que se ha mantenido incluso hasta hoy. El cambio de caja de crédito a banco es si-

multáneo con el cambio de política monetaria, financiera y económica que comienza a implantarse en la Argentina a partir de Rodrigo en 1975, en que el sistema financiero deja de ser un sistema subsidiador de la actividad productiva, comercial y de servicios para ser un sistema extractor de capital en beneficio de los inversores. Y allí viene luego la época de la tablita, de los capitales golondrina, etc., etc., donde el sistema pasa a la teoría de las tasas positivas y todo lo demás, entonces el tomador de crédito es el que paga, sobre todo el tomador de crédito de nuestras entidades, el pequeño, el que no tiene opciones. Porque el grande elige, cuando le conviene toma afuera, tiene opciones siempre para elegir, pero el que depende exclusivamente del crédito interno, el que no puede elegir, se encuentra con un cambio brusco. Antes tomaba un crédito, compraba una máquina y la inflación le ayudaba a pagarlo, porque las tasas eran negativas y su deuda se licuaba.

Y ahora, “desde que se transformó la caja de crédito en banco, los intereses que me cobran hace que sea imposible y cada vez debo más”.

La labor que hubo que desplegar, que se extiende hasta nuestros días, para hacer entender que hay dos fenómenos coincidentes en el tiempo, uno nuestro cambio de forma de funcionamiento, la fusión y la transformación de la caja de crédito en banco, y otro el cambio del rol del sistema financiero, del papel del sistema financiero en la actividad económica, tuvo que ser ampliamente explicado y tiene que ser explicado permanentemente entre nuestros asociados, que mantienen en muchos casos el concepto nostálgico de que antes, cuando éramos caja de crédito, la cosa era distinta.

Esencialmente lo que era distinto era el país, esencialmente lo que era distinto era el rol que jugaba el sistema financiero. Allí aparece entonces una actividad de permanente difusión de nuestra acción y de nuestros principios y de nuestros objetivos, tratando de que no se confunda una cosa con la otra.

Había también que lograr la preservación de los organismos participativos, de elección, representación y control, y la implementación de medidas centrales y uniformes para el conjunto, el resguardo del patrimonio y la salud de la entidad como un todo, más allá de las dificultades y obstáculos o incomprensiones singulares y particulares de cada filial ex caja de crédito.

Esto que decíamos antes, ese consejo de administración, en donde había que lograr un equilibrio exacto entre quien lo integraba, que un momento se siente delegado de su comisión y en otro momento se siente representante de la dirección central, es el mismo individuo que es bisagra en esa organización, que mantiene vivo un funcionamiento celular en cada una de sus organizaciones de base, pero que tiene un órgano central que le fija políticas y ese órgano central está compuesto por representantes de esas mismas organizaciones de base.

Ese equilibrio, que lo hemos ido perfeccionando en el tiempo, y que se mantiene hasta hoy, creo que tiene mucho que ver con esa búsqueda de la eficiencia y de la democracia a la que hemos hecho referencia en el arranque de esta charla.

Tuvimos que desarrollar un modelo de gestión administrativa complejo, hacer homogéneos estilos sumamente diferentes de gestión, desde lo más simple, desde la papelería -cada uno tenía su modelito-, hasta lo más complejo, los sistemas administrativos. Y obviamente, todo lo que tiene que ver con los comportamientos humanos. Esto que señalábamos antes, algo fundamental. Cómo lograr que la gente se mantenga identificada frente al cambio del rol tan significativo.

Otro tanto nos pasó con el personal. Una cosa era ser empleado de la caja de crédito, donde la identidad entre la empresa cooperativa y el empleado era notable, cotidiana. Si uno buscaba además en el origen de esos empleados, la mayoría tenía algo que ver con los consejeros, con consejeros de otras cajas de crédito. Es decir, era toda una gran familia. Había un conocimiento, eran empleados que estaban desde la fundación, todos se conocían, conocían a los socios.

La conformación del banco trajo rotaciones de funcionarios, de empleados. Hubo una notable pérdida de identidad. La necesidad hacía que en un lado teníamos tres cajeros buenos y en otro ninguno. Había que sacar los cajeros de acá y ponerlos donde los necesitábamos. Nosotros cambiamos, en los primeros cinco años del banco, el 70% de los gerentes -para decir algo concreto -que no pudieron soportar el cambio, que no pudieron soportar adaptarse al hecho de que dejaron de ser líderes de una organización y pasaron a ser parte de una organización y tenían que actuar dentro de normas y políticas que se le habían establecido.

Del otro 30%, a muchos los salvamos porque los rotamos. Nos gustaría decir que algunas de las organizaciones antiguas del mundo, como por ejemplo las fuerzas armadas y la iglesia, rotan a sus funcionarios para evitar que se entusiasmen y se generen hábitos y relaciones peligrosas entre quienes tienen poder de decisión y quienes son los beneficiarios de esas decisiones. En una actividad cooperativa y financiera eso es aún más peligroso. Eso nos llevó a establecer algunas normas como la no permanencia de más de cuatro años de ningún gerente en sucursal. A ese tiempo debe rotar.

Teníamos que introducir también otro concepto, que parece reñido con la cooperación pero no es cierto. Aquí se dijo, lo han dicho los dos cooperadores que nos precedieron, y creemos que ninguno de ustedes lo puede ignorar, una cosa es lucro y otra es rentabilidad. Nosotros creemos que el lucro no es el motor exclusivo o dominante, o no debería ser, de la sociedad. Pero no podemos irnos al otro extremo de suponer que es posible desarrollar empresas que no sean rentables. Y esto lo tenemos que asumir con absoluta claridad, porque si no tenemos claro esto, estamos condenando a la desaparición a las entidades.

Hubo que pelear mucho por imponer ese concepto, el de la rentabilidad necesaria, el de la no subvención de los servicios, los usuarios asociados debían pagar por los servicios que recibían, porque no había otra forma de lograr la supervivencia. Fueron batallas que tuvimos que dar, porque había el viejo concepto de la subvención, o que lo cooperativo es gratis, lo cooperativo se regala, que era impracticable. Querer sostenerlo era condenarnos a la desaparición.

## **CAPÍTULO 2**

### **La Segunda Etapa, Fusiones con otros Bancos Cooperativos.**

Cuando ya parecía que habíamos logrado meter en caja todo ese proceso, empieza esta nueva situación. Con un agravante: los conceptos regionales. Es decir, está claro que nosotros en ningún caso fuimos en busca de expansiones comerciales, sino que siempre hemos ido en ayuda fraternal dando una mano para salir de crisis que eran terminales. Pero de cualquier manera, nos enfrentamos a otra cuestión: al conflicto capital-interior, que no se puede negar que existe, que no tiene que ver con nosotros, pero que existe; a la situación de postergación real a que el sistema somete a las economías regionales, al hecho que el sistema financiero actúa como un recolector de fondos en todo

el país y los presta luego, a través de sus casas centrales a las grandes empresas. A todo ese sentimiento de frustración, acumulado desde los orígenes de la Nación, por la gente del interior y que tiene razón y que es legítimo, pero que cuando vamos nosotros, nos encontramos con que se vuelve contra nosotros, aparecen los prejuicios y las resistencias a quienes vamos, porque si nos e mueren, pero a la vez quieren conservar una autonomía regional que es incompatible con un proyecto central.

Además aparecen otros factores. Un banco regional de la zona de Cuyo está concebido como tal, pero al pasar a ser parte de un banco nacional como el Credicoop, no puede tener tantas casas en una zona como Cuyo. Hay que hacer primero procesos de fusiones locales, que es lo que hicimos en Cuyo con el Banco Acción. Nos pasa lo mismo en la zona atlántica, hay que hacer lo mismo con el Banco Oceánico, antes de llevar adelante ese proceso de fusión. Y así sucesivamente.

Y luego viene otro fenómeno. La posibilidad efectiva de participación de esos representantes del interior es menor que los de la capital Federal y el Gran Buenos Aires, realmente, objetivamente, porque no pueden venir todos los días. Hoy un consejero de nuestra filial Quilmes que quiere venir a pelearse con la Comisión de Crédito de la Casa Central, agarra la carpeta, se la pone bajo el brazo y se viene y pelea, discute, y muchas veces obtiene resultados que son los que viene a buscar. Pero el de Jujuy no lo puede hacer; objetivamente tiene un problema mayor, las distancias existen, este país es enorme, los medios de comunicación son malos, son caros, y entonces realmente hay que crear mecanismos y estructuras que eviten que los representantes de esas filiales del interior se sientan consejeros de segunda. Crear mecanismos adicionales de participación para asegurarle una presencia razonable en las decisiones, en las deliberaciones, de manera que sepan que tienen un lugar y que realmente han sido incorporados en un pie de igualdad a una entidad que se va conformando como nacional, a medida que se van produciendo esas incorporaciones.

Hay que ayudarlos a superar el sentido de pérdida, el sentido de culpa por no haber podido realizar una gestión exitosa, etc., que también forma parte de algo que está permanentemente presente en los debates, porque cuando uno dice algo aparece allí la reacción de quien lo ve por elevación como un reproche a un reclamo por la gestión ineficaz en la gestión anterior.

Y hay que hacer, además, una nueva ronda de compatibilización de estructuras distintas, porque el Banco Acción de Mendoza, o el Banco Oceánico, o el Banco Udecoop, habían desarrollado sus sistemas administrativos, tenían sus sistemas de computación, tenían sus modelos de funcionamiento y de gestión, y al pasar a formar parte del banco Credicoop, entraban y tenían que hacerse compatibles. Y a la vez nosotros, que habíamos diseñado sistemas para ser útiles en un ámbito de aplicación local, como es el ámbito de la ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, había que adecuarlos para que pudieran servir para una entidad que pasaba a tener una presencia tan extendida como la que tiene hoy nuestro banco.

Todo esto se hizo en el marco de un gran debate institucional, con mucha participación, donde hemos trabajado incansablemente para superar algo que nunca terminaremos de superar en forma definitiva, que son los localismos, que son los sentimientos de pertenencia local, los deseos de autonomía, etc., que forman parte de un debate que decimos que no tienen final y que es una búsqueda de equilibrio permanente, y que se va modificando a través del tiempo en función de las condiciones concretas en las que se va desarrollando la gestión.

## CAPÍTULO 3

### La Nueva Adecuación Estructural

Y llegamos a la etapa actual. Un programa económico, que insisto, más allá de las opiniones que nos merezca, o de los traspiés coyunturales que pueda tener, parece instalado en la Argentina en cuanto a lo que significa como transformación estructural, reforma del rol del estado, etc., etc. Y dentro de esos etcéteras, nada menos que el rol del sistema financiero. Hay que ubicar entonces nuestro papel en ese marco y encontrar la forma de seguir siendo útiles y cooperativos en ese contexto y en ese esquema.

La primera cuestión es hacer un banco viable. La inflación, la hiperinflación, generaron también en el sistema financiero la imposibilidad de hacer análisis reales de costos, y además la disimulación de toda la ineficiencia que el sistema financiero pudiera tener, porque era tal el desbarajuste que los costos operativos perdían significación, y además, en esos volúmenes y con esas oscilaciones de tasa, era imposible que nadie supiera, ni de adentro ni de afuera, lo que estaba bien y lo que estaba mal. La estabilidad, aún relativa, la disminución de los valores nominales de las tasas de interés, elevadísimos medidos en términos de inflación, pero muchísimo más bajos medidos en términos nominales de lo que fue nuestro país en los últimos años, pone al desnudo entonces los niveles de eficiencia que cada uno ha alcanzado. Desde luego, para nosotros existe un concepto no aceptado, no reconocido: hay un criterio de eficiencia social que esta política no reconoce, que estas normas no tienen en cuenta, que este proyecto olvida y mira para otro lado. Así que no podemos apoyarnos en él. Pero es cierto. Nosotros tenemos una estructura de costos operativos mayor. A igual nivel de eficiencia, nuestro nivel de costo operativo es más alto que el de un banco privado tradicional. ¿Por qué? Por el tipo de operaciones que realizamos.

Podríamos decir sin temor a equivocarnos, y es fácilmente comprensible, que el costo operativo de un plazo fijo de \$ 10.000.000 es el mismo que uno de \$ 10.000. No tienen diferencia. Podríamos decir que la diferencia de costo operativo entre un crédito de \$ 10.000.000 y un crédito de \$ 10.000 es mínimo. Hay un mayor costo de análisis en un crédito de mayor volumen, pero finalmente, medido en términos de costo, realmente esa diferencia es mínima.

Por lo tanto un banco como el nuestro, que mantiene orgullosamente su perfil minorista, que rechaza cambiar su perfil pese a que por volumen podría hacerlo, ustedes saben que el nuestro es hoy el quinto banco privado nacional por volumen de depósitos. Es decir, el banco es un gran éxito desde el punto de vista de su volumen operativo.

A veces nosotros, para fantasear un poco con nuestra propia realidad, decimos que si desagregáramos de los demás bancos al sector que nosotros no queremos atender, tal vez seríamos incluso el primero. Porque nosotros arrancamos diciendo: empresas multinacionales y monopólicas no atendemos, porque en la medida que las atendamos, vamos a deformar nuestro modelo y vamos a terminar atendiendo a éstas y vamos a dejar de atender a las otras, porque es mucho más tentador.

Entonces hay una política fijada por el Consejo de Administración del banco. A nosotros han venido -porque el Banco por capacidad operativa puede hacerlo, por volumen, por presencia etc.- empresas líderes a solicitar apoyo de nuestro banco, a vincularse y les hemos dicho que no. Cosa que nos ha costado mucho hacerles entender por qué les decíamos que no, porque están acostumbradas a lo contrario, a que ellas vayan a visitar para vincularse. Nosotros les hemos podido decir a algunas de esas empresas “no

nos interesa atenderlo porque a nuestro modelo de entidad no le interesa vincularse con ustedes”. Y lo hemos hecho a lo largo de todos estos años, y lo seguimos haciendo aún hoy en esta realidad que estamos viviendo. Por eso nos animamos a decir que si les desagregáramos a los otros bancos aquello que nosotros nos negamos a atender, e hiciéramos una comparación de inserción en sectores iguales, probablemente el nuestro sea el más grande o esté ahí, entre los bancos privados por nivel de captación de depósitos. Pero hecho sobre la base de una atomización notable.

Hace unos meses, la revista Mercado hizo un trabajo de grado de satisfacción de los usuarios respecto de las entidades. Tomó un conjunto de entidades, nosotros aparecimos en esa muestra ubicados en el cuarto o quinto lugar, en el promedio de una serie de diez o doce ítems distintos que les preguntaban a los usuarios de los servicios bancarios. Pero eso no es lo más importante para nosotros de esa muestra. Lo más importante es que la revista Mercado, al explicar la muestra, decía que esta muestra se realizó tomando la opinión ubicada entre los 500 principales empresas del mismo ranking que publica la revista Mercado, y que fue respetado rigurosamente para todos los bancos de la muestra menos para el Banco Credicoop, porque no encontraron allí clientes del banco Credicoop y tuvieron que descender entonces en el ranking para encontrar empresas vinculadas a nosotros.

Eso para nosotros fue un motivo de gran orgullo y de gran satisfacción, porque es la mejor demostración y la expresión clara de que hemos mantenido el perfil de banco al servicio de nuestros auténticos dueños, de los pequeños y medianos empresarios que crearon aquellas cajas de crédito y que pasaron por todas estas vicisitudes, y que terminaron como respuesta defensiva constituyendo este banco porque no tenían otra alternativa, pero que no quieren perder su identidad.

Entonces arrancamos con que tenemos una entidad que, por definición, tiene una estructura de costos mayor. Entonces hay que hacerla muy eficiente, porque si no, no puede competir y no puede sobrevivir. Nos encontramos con que aparece la política impulsada desde el gobierno y no se puede estar en contra de que se quiere la disminución de las tasas de interés. No podemos salir nosotros a decir no, queremos tasas caras, queremos que nos permitan cobrar más. Sería una forma de entrar de culata en la competencia.

Vemos que hay una puja, vemos que todo el sistema tiene dificultades para reducir sus costos, pero también vemos que si nosotros no logramos ponernos en ese horizonte que se plantea de trabajar con “spread” competitivos a nivel internacional, no tenemos futuro. El “spread” hay que ubicarlo entonces en el 1.15% como máximo en la operatoria en pesos, y hay que trabajar con ese horizonte.

Cuando nosotros tomamos esa decisión estábamos en “spread” mucho más altos, más del doble, 3,5-4%. Es el costo que tenemos que cargar a las operaciones y que en tasa del 20 o el 25% mensual no tenía ninguna importancia, pero con estas tasas aparece una situación que nos coloca como no competitivos. Y entonces ¿qué hacer?

Y entonces el Banco se plantea algo que denomina la reforma administrativa, y avanza en una serie de proyectos que pone en marcha y que se encuentran en plena ejecución, aunque lo principal de ellos ya se ha realizado. Apoyándose en un fuerte desarrollo tecnológico, lleva a la práctica lo que yo llamaría una segunda etapa del proceso de fusión iniciado en marzo del ‘79, que es la de la centralización de un montón de funciones administrativas y operativas que desde el ‘79 habían quedado depositadas en cada una de las sucursales como una suerte de federación, modelo

con el cual funcionamos hasta aquí. La centralización nos permite entonces una racionalización importante de los recursos.

Para decirlo a modo de ejemplo, si teníamos dos personas en cada sucursal que conciliaban los listados de información que se procesaba en el centro de cómputos, 2 por 85 son 170. Si ponemos una oficina de conciliación en la Casa Central lo hacemos con 20 personas, y ahorramos entonces el resto.

Para hacerlo, como teníamos los tiempos necesarios y como teníamos también la referencia de lo que pasaba en el contexto exterior, tomamos la decisión de congelar absolutamente toda política de ingreso, y durante casi dos años en el Banco no ingresó una sola persona, y esto nos permitió por decrecimiento vegetativo una reducción de 600 personas en nuestras dotaciones.

Eso nos permitió, a la vez, una notable reducción de costos, con la incorporación de tecnología, con la mejora de sistemas administrativos, y hoy podemos decir que el banco en un presupuesto ideal de inflación cero, de ingreso cero por revaluación de títulos y todo lo demás, puede trabajar con un “spread” de un 1 y algo por ciento, y es rentable.

¿Qué papel jugó la dirección institucional en todo este proceso? ¿Cómo hicimos para lograr esa armonización entre lo institucional y lo administrativo, entre quienes son los auténticos representantes de los usuarios, es decir los integrantes del Consejo de Administración y de las Comisiones de Asociados y quienes tienen la responsabilidad operativa de llevar adelante las políticas que allí se implementan?

El Consejo de Administración se dividió desde el vamos en un conjunto de comisiones técnicas, porque era imposible pensar en un funcionamiento real, efectivo, eficaz, de una asamblea. Y entonces el Consejo funciona en sesiones plenarias una vez por mes, pero las comisiones técnicas funcionan como tales una vez por semana, en el tratamiento y el seguimiento de temas específicos. Las comisiones técnicas están integradas por miembros de ese Consejo de Administración y en todas ellas se ha asignado funcionarios que las asisten. En el Consejo de Administración existe una comisión de Educación, una Comisión de Control Interno, una Comisión de Promoción, una de Crédito, una de Seguimiento de Crédito de cumplimiento irregular -nombre eufemístico de la mora, pero que es más elegante así- y una de Edificios. Y en las Sucursales tenemos una Comisión de Finanzas y Créditos, de Promoción, de Educación, de Edificios y de Actividades Institucionales, que tiene que ver con toda la actividad que desarrollamos en el ámbito de cada una de las sucursales en relación con la comunidad.

El Banco mantiene hoy un activo de alrededor de 1.200 dirigentes, integrantes de sus Comisiones de Asociados, que funcionan regularmente, que administran dentro de las facultades que tiene las sucursales de administrar, y que elevan las propuestas en todo aquello que los supera, para su consideración en la Casa Central.

Se ha establecido un activísimo régimen de reuniones y relación. Esto que dijimos de la carpeta bajo el brazo, es algo absolutamente regular y cotidiano. Y funciona, y la gente siente que es tenida en cuenta y es escuchada. Y muchas veces, un crédito que ha sido rechazado en primera instancia, es revisado y reconsiderado y acordado luego, por la apelación que los integrantes de la Comisión de Asociados local hacen en defensa de un asociado de una sucursal.

Esto también nos permite decir algo que creo que debe ser una de las conclusiones de mi intervención. Para nosotros el Consejo y las Comisiones de Asociados son una ventaja comparativa y no una desventaja. La existencia de un ámbito institucional nos pone en ventaja frente a la competencia que no tiene esa posibilidad. Los clientes de los Bancos privados no tienen abogados defensores como tienen los socios de un banco cooperativo. Y eso la gente lo siente y eso genera adhesión, identificación, afecto societario y lealtad.

El Consejo ha adoptado últimamente además, la costumbre de realizar periódicos seminarios para debatir temas específicos que le preocupan. La política de recursos humanos por ejemplo. Y entonces, con un trabajo preparado por el área respectiva, un día nos reunimos y funcionamos en comisiones, en siete, ocho, diez comisiones en las que se divide el Consejo en grupos; cada uno de esos grupos hace un debate de un temario, llega con sus conclusiones, cada una de esas comisiones designa un expositor, ese expositor lo vierte, todo eso se termina luego resumiendo, y con eso se establecen nuevas pautas y nuevas políticas que son de aplicación hasta que volvamos a revisarlas.

En este momento, por ejemplo, estamos preparando un seminario sobre el sistema financiero en los próximos cinco años, que ya lo ha hecho la Mesa Directiva y que lo vamos a hacer ahora con el conjunto del Consejo de Administración. Pero que además, se reproduce en las Comisiones de Asociados de las Filiales.

Estamos haciendo en este momento un debate que está en las Comisiones de Asociados sobre la participación, entonces hemos hecho la misma mecánica, un debate que se ha hecho en el Consejo, se ha discutido, se elaboraron conclusiones y se giraron a todas las filiales. Y en este momento se está discutiendo en las Filiales y de allí volverán conclusiones. Y en ese ida y vuelta encontramos nuevos mecanismos, perfeccionamiento de lo que estamos haciendo, consejos, recomendaciones, etc., que abundarán en la forma participativa y perfeccionará entonces el modelo de gestión que estamos desarrollando.

Yo no voy a decir que no hay conflictos. El conflicto entre las estructuras administrativas y lo institucional es permanente. Pero sí debo decir que hay una vocación también permanente desde ambos lados por acortar distancias, por evitar el conflicto y por identificar roles cada vez más, dándole efectiva participación a los dirigentes en las decisiones fundamentales, sobre todo en lo que hace a la elaboración y a la fijación de políticas. Y logrando además que los funcionarios tengan también una activa participación en la vida institucional. Es decir, que no sean meros funcionarios, sino que vivan y participen activamente en las actividades que la entidad y el movimiento realizan.