

¿Es la eficiencia una necesidad de la Banca Cooperativa?

Por Carlos Heller (*)

Consideraciones Generales:

El problema de la rentabilidad de los bancos cooperativos es una preocupación común en la actualidad.

Veamos a continuación algunas ideas a tener en cuenta para hacer un análisis sobre este tema:

No existen a nuestro criterio, limitaciones técnicas en nuestras instituciones por el hecho de estar organizadas bajo la forma jurídica cooperativa. En virtud de ello, todas las posibilidades tecnológicas, de análisis de costos, de presupuestos y resultados que pueden manejar los bancos constituidos bajo otras formas jurídicas, también están al alcance de los bancos cooperativos, independientemente de su dimensión, ya que aquellos que tuvieran dificultades para acceder a formas superiores de organización administrativa, podrían hacerlo a través de los mecanismos de integración de la organización cooperativa.

Los análisis de eficiencia, costos y resultados deben realizarse no sólo por comparación con otros bancos, sino incorporando al análisis los factores diferenciales entre las distintas entidades.

Debemos decir que si lográramos el mismo nivel de eficiencia entre el Banco de la Nación Argentina, un banco privado extranjero y un banco cooperativo, la incidencia de los costos no tendería a igualarse en función de las particularidades de nuestras organizaciones.

El acondicionamiento de tipo institucional no debe confundirse con los elementos de ineficiencia de nuestros bancos cooperativos. Entendemos que en la dirección de cualquier banco, corresponde realizar dos análisis: uno, de tipo estrictamente institucional, es definir qué papel va a desempeñar el banco, qué sectores serán los atendidos, cuál será su política de prestación de servicios, su política de tasas, sus planes de desarrollo, etc.

A partir de esta definición de principios, que es fundamental para el cumplimiento de cualquier plan de acción, se entra en una etapa que consideramos exclusivamente técnica, regida y limitada por los objetivos que fijó la dirección institucional del banco. Luego comienza una etapa de interrelación de los dos análisis: el institucional y el técnico. El técnico debe informar a la dirección institucional sobre las posibilidades y las consecuencias que la política que se ha fijado habrá de deparar a la institución.

Y la dirección institucional que se verá influenciada por el aporte técnico, por el análisis que los técnicos habrán elaborado, deberá actuar en la conducción del organismo de tal manera que nos e pierdan los objetivos fundamentales, pero cuidando de no arriesgar a la institución en el logro de objetivos parciales.

(*) Gerente General del banco Credicoop Cooperativo Limitado.

Es decir, sostenemos que es imposible conducir un banco cooperativo desde el punto de vista de asegurar su existencia y su continuidad, si no se parte en un primer lugar, de un análisis objetivo del medio en el que le toca actuar, de las condiciones externas que habrán de condicionar el accionar de las entidades.

Rentabilidad - Eficiencia – Presupuesto

El trato del tema concreto de la rentabilidad nos aconseja decir que ésta, en cualquier empresa surge de la diferencia entre las ganancias –excedentes en el caso de las cooperativas- y las pérdidas. Analizando esta fórmula elemental se puede decir que en el caso de una empresa financiera tendremos que los excedentes se componen de los intereses y comisiones ganadas y de los gastos recuperados, que en el caso de los bancos cooperativos pueden llegar a ser factores sumamente importantes en la determinación del costo final.

Las pérdidas son los intereses pagados, las comisiones pagadas, los gastos operativos y una particularidad de nuestros bancos que debemos incorporar como un elemento constante, los gastos no operativos, que son tal vez, uno de los elementos distintivos de nuestras organizaciones.

De la diferencia entre unos y otros, saldrá el resultado de la rentabilidad positiva o negativa que tendrán los bancos cooperativos.

Haciendo una simplificación, podríamos decir entonces que en una entidad financiera, existen los costos financieros y los no financieros. Los primeros, a nuestro entender, son escasamente influenciados por la dirección de las instituciones. Su incidencia en la fijación total del costo, es resultante fundamental de las condiciones del medio en que nos toca actuar.

Hoy en día el costo financiero se define fundamentalmente a través de tres elementos: la cuenta de regulación monetaria, elemento que se determina por el comportamiento general del mercado, nuestra tasa pasiva sobre todo en las operaciones de plazo fijo donde podremos tener algún pequeño margen de maniobra, pero donde estamos fuertemente condicionados por el conjunto de entidades financieras que actúan en la misma plaza, y el tercer elemento, que es la mezcla de depósitos que compongan nuestra cartera total, es decir la incidencia que cada uno de los tipos de depósito tenga en el total de la captación de la entidad.

Corresponde señalar que la habilidad en la política de captación, la inteligencia con que se muevan los funcionarios, habrá de determinar una más o menos exitosa política de captación. El costo financiero es muy poco influenciado por la conducción institucional y es fundamentalmente determinado por la acción del medio.

Luego entonces, tenemos los costos no financieros. Y de la suma de ambos, tenemos el costo total del banco a trasladar a los servicios restados a los asociados. Aquí se abre también uno de los grandes interrogantes: ¿Es razonable la técnica aplicada tradicionalmente, de establecer el total de costos que tiene una entidad financiera y luego sobre esa base determinar la tasa de crédito entendiendo que la cartera de crédito debe ser la proveedora de todos los ingresos o es más razonable hacer una división por áreas y por servicios y atender a la rentabilidad de cada uno de los servicios que una entidad financiera presta, atendiendo a la diversidad y complejidad que hoy tiene la actividad financiera?.

En el tratamiento de los costos no financieros, entendemos que desempeñan un papel fundamental dos elementos centrales:

1º) La eficiencia, que es un término que a menudo causa cierto escozor porque ha sido mal usado reiteradamente para definir las características de las grandes empresas generalmente multinacionales, y entonces parecería que las entidades de carácter popular tienen vedado el acceso a la eficiencia. No estamos de acuerdo con este criterio y afirmamos que en todo caso será una eficiencia con contenido social, dirigida a la satisfacción de otro tipo de objetivos. Pero todas las técnicas que puedan emplearse en la búsqueda de la eficiencia, en la administración de los recursos, son absolutamente válidas y posibles de realizar en el marco de nuestras organizaciones.

2º) El trabajo con presupuestos. Estos abarcarán todo el campo de la actividad de una institución. En general tendrán en cuenta cuando se refieren a la labor a realizar en el marco de una filial, de una comisión de asociados, la fijación de las operaciones a promover, la determinación de los riesgos a afrontar según el tipo de operaciones, el presupuesto sobre la actividad promocional de la institución, el presupuesto del personal, el de la cantidad física de suministros a consumir, el de gastos institucionales, y el de gastos generales a cargo de la sucursal.

Todo ello nos lleva a definir previamente con cuidado qué tipo de operaciones queremos realizar en la sucursal, y cuál es la calidad del mismo, para evitar el crecimiento de la mora que en definitiva es una demostración de ineficiencia, sin dejar de tener en cuenta que hay hechos sociales de política económica que pueden generar dificultades a determinados sectores del empresariado que pueden entrar en mora. Sin embargo, la correcta evaluación de un crédito, el análisis profundo de la posibilidad que tiene una empresa de llevar adelante su plan, de su responsabilidad patrimonial, de los antecedentes de su trayectoria, de las posibilidades que tiene la actividad que ésta realiza en el marco de las grandes medidas de política económica que hoy tenemos que enfrentar en el país, son también formas de eficiencia cooperativa que no podemos de ninguna manera despreciar.

Creemos que el tema de la eficiencia en la actividad de los bancos pasa por todos los niveles. Por una eficiencia en la fijación de los objetivos que es una responsabilidad absolutamente institucional. Pasa por una eficiencia en la fijación de los métodos de conducción administrativa, del establecimiento de las rutinas, en la racionalización de los formularios, etc. que es una responsabilidad de la dirección administrativa central. Y pasa por la aplicación correcta de las políticas establecidas que es una responsabilidad fundamental de los órganos locales que tienen el peso primordial, porque de la manera con que se apliquen correctamente o no, las políticas establecidas, habrá de depender fundamentalmente que se cumplan o no los objetivos fijados por la entidad.

Un ejemplo aleccionador

Si quisiéramos reflejar en cifras algunas diferencias observables con la banca tradicional, podemos decir que el Banco Credicoop Cooperativo Limitado, es por número de sucursales el quinto banco privado del país, superándolo el BIR, Galicia, Italia y Español. Por cantidad de personal, es el octavo, siempre refiriéndonos a los privados, detrás de los nombrados antes y el Londres, Crédito Argentino y Ganadero.

Sin embargo si comparamos la posición en el ranking de depósitos, y de cartera, resulta que estamos en el lugar N° 25.

Aquí hay una realidad concreta que está dada por la naturaleza de nuestras operaciones. En una entidad financiera la estructura administrativa está dimensionada por la can-

tividad de operaciones, mientras que el rendimiento está motivado por la masa de dinero que tenemos volcada por la dimensión de la cartera.

La existencia de una gran cantidad de pequeñas operaciones es un costo mayor que indudablemente enfrentan nuestras entidades. Tenemos, por ejemplo, 47.000 cuentas corrientes las cuales tienen una composición tal que hace que la mitad de esas cuentas corrientes (casi 24.000) aporte el cinco por ciento del total de los saldos, mientras hay en el otro extremo, unas 7.500 cuentas (el 16%) que aportan el 70% del total de los saldos.

Aquí estaríamos frente a una situación, que si buscáramos solamente utilizar costos, podríamos desprendernos de esa cantidad de cuentas que aportan muy poco desde el punto de vista de la utilidad fríamente bancaria. La composición de depósitos del banco, en cifras redondas es: 70% de depósitos a plazos, 30% de depósitos en cuentas corrientes. Y el 5 por ciento de ese treinta, es en definitiva un porcentaje ínfimo —el uno y medio— del total de los depósitos del banco, que está concentrado en 24.000 cuentas corrientes.

Estas 24.000 cuentas corrientes permiten que el banco sea el cuarto en la cámara compensadora de Buenos Aires por cantidad de cheques tramitados, superándolo el BNA, el de la provincia de Buenos Aires y el de Galicia. Pero estas cifras nada tienen que ver con el rendimiento de la masa de dinero en giro. Podemos haber llegado a un nivel óptimo de eficiencia que sería medir la cantidad de operaciones que realizamos en función de la cantidad de personal que tenemos (eficiencia en el uso de los recursos humanos) y sin embargo tener un costo operativo altísimo en función de la escasa dimensión de cada una de las operaciones. En un muestreo que hicimos de la cartera de créditos en 16 sucursales, comprobamos que el 70 por ciento de los saldos de deudas a un momento determinado, no llegaba a los cinco millones de pesos.

Aquí también entonces está la elevada incidencia de nuestra estructura en la formación de ese costo operativo.

Con esas limitaciones, tenemos que buscar lo que denominamos los niveles de la eficiencia.

Captación de los Recursos Monetarios

Desde el punto de vista de la captación, hay que tratar de trabajar sin tener dinero ocioso. Todos sabemos la importancia que tiene el costo financiero y cómo incide finalmente en el presupuesto de una entidad financiera.

Para trabajar sin dinero ocioso es fundamental que tengamos en cuenta dos elementos: que las pautas sean fijadas por la casa central que es la única que conoce las reales necesidades del banco en materia de captación y que no pueden ser manejadas en cada filial en función de la relación cartera-depósitos de la misma porque ello lleva a una concepción totalmente equivocada. La filial puede estar motivada por captar y pagar tasas más altas porque sabemos que tenemos una cartera que es más grande que nuestra captación y desde el punto de vista de ese supuesto individual, nos ayudaría a mejorar la relación captando un poco más y al banco en su conjunto le puede estar sobrando cualquier cantidad de dinero que en definitiva se transforma en dinero ocioso y en costos que no se recuperan.

La segunda cuestión para lograr esa eficiencia, es la información oportuna y acertada. Es común verificar que en determinado período del mes descubrimos que no toma-

mos un asiento, una referencia del BCRA y de pronto nos cambió una posición que la veníamos trayendo ajustadamente y se convirtió en un gran sobrante o un gran faltante según haya sido el sentido de la operación que realizamos.

Es indispensable manejar con eficiencia la captación, que se apoya fundamentalmente en esos dos elementos.

El que toma la decisión la tiene que hacer con todos los elementos contando con oportunos y acertados criterios informativos.

Colocación de Recursos Monetarios. Riesgo Financiero - Mora

Otro problema importantísimo es el de la eficiencia en la colocación. El problema no es sólo colocar todo lo que se recibe. Hay que colocarlo bien. La incidencia que tiene en la rentabilidad, la mora, es fundamental. Pero no es sólo la incidencia de la mora, sino la incidencia que tienen los eventuales quebrantos resultantes de esa mora. Si en definitiva, todos fueran atrasos, que se van recuperando finalmente, el problema quedaría reducido a cuestiones financieras y normativas que se pudieran plantear.

¿Pero alguna vez, por ejemplo, nos pusimos a reflexionar sobre cuántas veces tenemos que prestar una misma cantidad de dinero para poder recuperar un quebranto producido por un crédito no cobrado?

Si nos pusiéramos en un caso ideal de suponer que estamos trabajando con un uno por ciento de rentabilidad, que ya es mucho, porque significaría que tendríamos utilidad, tendríamos que decir que es necesario dar cien veces bien un crédito para recomponer el quebranto producido por uno solo de esos créditos que se ha dejado de cobrar.

Por consiguiente la incidencia que finalmente tiene en nuestro presupuesto la mora y los créditos incobrables es altamente significativa y es uno de los factores fundamentales que hacen a la eficiencia.

Para ello lo más correcto es aprovechar los mecanismos de integración y formar equipos de profesionales aptos para el estudio de las carpetas de mayor significación. Aquí también entramos en un tema arduamente debatido. Parecería que plantear esto, es desvirtuar los objetivos o las formas tradicionales de acción de las cajas de crédito. No es así, tal vez, de alguna manera, es todo lo contrario.

En primer lugar porque estas operaciones de mayor monto son aquellas que generalmente las cajas tenían vedadas como resultante de las limitaciones de su propia responsabilidad, patrimonial individual. En segundo lugar porque aceptado el criterio de que el elemento moral es fundamental en la consideración de un crédito, porque es el primer elemento, sin el cual no consideraríamos ningún crédito, no pueden dejar de considerarse los elementos patrimoniales porque de lo contrario corremos el riesgo de que a muchas de esas que consideramos buenas personas calificadas ética y moralmente como dignos ciudadanos de cada una de nuestras comunidades, por una incorrecta política crediticia podemos influir nosotros a convertirlas en todo lo contrario.

Un buen asesoramiento, es también a veces, ayudar al empresario a entender que no puede endeudarse más. Es también hacerle entender que el costo financiero que está incorporan-

do a su empresa no puede ser soportado porque lo que él produce no rinde como para absorber una masa de esa magnitud y ello lo conducirá indefectiblemente a una situación sin salida.

Esa negativa, es muchas veces más ayuda que el sí comprometido por los antecedentes morales, por las relaciones y por otras motivaciones que a veces nos llevan a ser ligeros de manos en el otorgamiento del crédito.

Nosotros decimos que la centralización de la consideración de todas las carpetas presentadas, es la vía aconsejable. Todas las carpetas son tratadas por la comisión de asociados que tiene, que llevar el despacho de lo que llamamos opinión fundada de la comisión sobre la resolución que está proponiendo, en la cual se tienen en cuenta los antecedentes morales, institucionales, pero desde luego se analiza también su balance, su rentabilidad.

De la conjunción de ambos elementos salen los acuerdos. Si hay un acuerdo en primera instancia, todo marcha bien. Si no es así, si hay un desacuerdo entre el departamento de patrimoniales y la comisión de asociados, se hace lo que se llama una reunión de conciliación. Y si subsiste el desacuerdo, entonces se eleva el problema al consejo de administración que tiene la última palabra.

Una correcta política crediticia es una parte esencial de la búsqueda de la eficiencia de que estamos hablando.

Calificación de los Asociados

En el otorgamiento de créditos, nosotros aconsejamos a los funcionarios de las filiales a que actúen en lo que denominamos la calificación del asociado. Es decir, que no se trate la carpeta bajo la presión perentoria del pedido del socio, sino que las empresas que lo merecen sean calificadas a priori con iniciativa promocional de la comisión de socios y de los funcionarios de tal manera que ese socio ya tenga en la filial su calificación aprobada por el consejo del banco, que le dé toda la agilidad que requiere la operación en el momento en que la realice.

Tenemos que pensar que el que pide cien o doscientos millones de pesos, normalmente no lo hace por sorpresa. No es una necesidad que se le presentó de golpe y yo diría que si este empresario viene con tanto apuro a pedir un crédito de esa significación, ya sería un elemento a tener en cuenta dentro de la calificación que corresponda. Nosotros decimos, con la experiencia que nos da la actividad bancaria, que no hay morosos que no remitan una cantidad de avisos previos que los autocalifiquen. Y es integrante de la habilidad del administrador el prestar la debida atención, tener los ojos bien abiertos, a todos estos avisos de los morosos, que siempre, por otra parte, aparecen en sus respectivas carpetas.

El que viene a cubrir todos los días; el que viene cinco veces al día a pedir el saldo; el que vende cheques de favor para cubrir porque no llega; el que muy a menudo le tenemos que rechazar alguno; el que paga los créditos con dificultad; el que siempre llega a presentar su caso de apuro; este tipo de personaje compone lo que llamamos el elenco estable, y si hiciéramos un análisis de eficiencia, distrae el 50 o el 60% del tiempo de las direcciones administrativas de cada una de las filiales, que son un grupo pequeño de socios que van todos los días haciendo guardia.

Ese elenco estable tiene mucho que ver con el problema de la eficiencia y además no deja pensar, no deja trabajar. Es al que hay que hablar diariamente por teléfono para que

venga a cubrir, es al que hay que esperar hasta la hora de cerrar la cámara para saber si paga o se rechaza.

Alrededor de este elenco estable se mueven, indefectiblemente los morosos potenciales de las entidades financieras. Es casi una ley no escrita de la actividad.

El otro elemento es la racionalización de todos los recursos humanos y administrativos.

No hay ninguna duda que la integración brinda posibilidades extraordinarias de racionalización de recursos. Y cuando hablamos de racionalización, no lo hacemos con el criterio con que habitualmente se usa, sino como uso racional de los recursos, que en definitiva es la concepción correcta del término.

Conclusiones

Tenemos, como se ha dicho una gran cantidad de operaciones de muy pequeña dimensión. Pero debe estar claro que en la definición de los objetivos institucionales no hay ningún elemento doctrinario que impida que nuestras entidades sirvan financieramente a las grandes empresas de carácter nacional. Y hacia allí estamos orientando muchos de nuestros esfuerzos, sin dejar de atender las pequeñas operaciones para que de la mezcla de ambas salga un costo operativo menor y que en definitiva beneficie al conjunto de la masa societaria, ya que todos –grandes y chicos- habrán de ser beneficiados de esa mezcla que nos ocupa, que estamos logrando y que en el caso de Credicoop se traduce en un descenso evidente de los costos operativos.

Para llegar a esa meta, hemos tenido que tomar muchas medidas que pueden no ser simpáticas pero que a nuestro juicio eran imprescindibles. Por ejemplo, la de cobrar una compensación a las cuentas corrientes con saldos menores de determinado monto.

Podemos decir hoy que el recupero de gastos que tenemos por vía de saldos menores de cuentas corrientes, resúmenes de cuentas, etc., cubre prácticamente la casi totalidad de nuestro costo operativo menos el del sector personal. Es decir que el recupero nos cubre casi todo el costo operativo y nos quedaría como costo el de la incidencia del gasto al personal.

Ello nos ha permitido congelar prácticamente el costo total del banco que prácticamente en octubre de 1979 es el mismo que teníamos en julio/agosto.

Estos son algunos de los elementos que consideramos que pueden definirse como camino apto en la búsqueda de la eficiencia. En este camino se mezclan las consideraciones institucionales con las administrativas. Entre las primeras, hay que fijar el marco que no estamos dispuestos a vulnerar (por ejemplo, no estaremos nunca al servicio de las grandes corporaciones multinacionales). No vamos a resolver el problema de la rentabilidad a cualquier costo.

Pero no obstante ello hay un enorme campo de acción y tenemos que saber con audacia y con imaginación encontrar las formas concretas de resolver estas dificultades.