

A 10 Años de la Fusión: Análisis de una Experiencia Cooperativa

*Osvaldo Vitto, Juan Carlos Fiocca,
Carlos Heller y Juan Carlos Junio.*

El presente trabajo responde a una convocatoria de la Revista de IDELCOOP a un grupo de dirigentes del Banco Credicoop Coop. Ltda. , a 10 años de la puesta en marcha de esa entidad cooperativa, con el objeto de recoger experiencias vivas de sus distintas etapas, como así su presente y planes futuros, dentro de la difícil coyuntura socio-económica actual.

A través de su lectura se puede apreciar una realidad que consideramos valioso transmitir, pues partimos de entender que es en la práctica donde encontramos respuestas válidas a lo teórico y desde la síntesis teórica podemos recrear nuestro accionar para avanzar en el cumplimiento de nuestros objetivos en el movimiento social.

Con esta nueva metodología de trabajo incorporada a la Revista, pretendemos iniciar la publicación de aspectos históricos, problemas presentes, perspectivas de desarrollo de nuestro movimiento relatadas por sus mismos hacedores, considerando que ello puede ser de utilidad para los destinatarios de esta publicación.

Revista:- A modo introductorio, cuéntenos sobre las distintas etapas que atravesó vuestra entidad.

Heller:- Tenemos que hablar de varias etapas, En los primeros años del banco hubo que pasar por una necesaria concentración en la toma de decisiones, hubo incluso que generar una disciplina de trabajo. Y considerar también los rasgos de las personalidades de quienes conducían cada una de las entidades que se fusionaron. Esa fusión se hizo en una situación de crisis inminente y tuvimos que abrir el banco en marzo ya que ni siquiera podíamos esperar hasta abril, porque hacerlo hubiera significado poner en peligro el proyecto; como había muchas cajas de crédito que caían, y que venían arrastrando situaciones insostenibles, la fusión trató también de evitar la desaparición de esas entidades. Abrimos sin tener medianamente resueltas muchas cosas, tanto es así que ni cheques teníamos. A las dos semanas de comenzar a operar tuvimos los cheques y durante un buen tiempo seguimos operando también con las letras de cambio...

Fue un punto de partida muy difícil, de gran indisciplina en la organización, de desnivel en los conocimientos, que exigieron un proceso de centralización de las decisiones y aplicar con rigidez una política para que la entidad pudiera existir. Creo que allí radicó una gran parte del éxito como empresa cooperativa: hoy estamos en una situación diametralmente opuesta; tenemos una organización que funciona a pleno, que ha avanzado en todos los niveles de comprensión en cuanto a lo que es el manejo de la empresa y ello posibilita un mecanismo de descentralización de las decisiones, es decir permite un funcionamiento que podríamos llamar más autónomo.

Revista: - Habría que tener en cuenta, en la comparación entre la primera etapa y la actual, el impacto social de las políticas del banco y el tema de la identidad cooperativa. Antes, los dirigentes tenían “puesta la camiseta” de las cajas de crédito...

Junio:- Quiero hacer un agregado. Escucho permanentemente algo que a mi juicio es una simplificación, ya que la democracia cooperativas si bien pasa por un lado por los niveles de participación, por otro pasa también por los contenidos de la política de las instituciones. Hubo una etapa de consolidación de la empresa, una etapa empresarial-comercial y luego la actual. Creo que desde el punto de vista de los contenidos de lucha del movimiento (y salvo los primeros meses de la crisis de la fusión) el banco siempre sostuvo, sobre la base de la línea del Instituto Movilizador, contenidos políticos de lucha, de participación, de movilización social, de educación cooperativa.

Vitto:- Además, nosotros planteamos la centralización de la operatoria, del manejo empresarial, pero jamás centralizar la actividad institucional, sino la más amplia posibilidad de libertad para el desarrollo de esas actividades; lo que sí hicimos fue orientarla en función de los objetivos del movimiento, tal como señaló Junio. Nosotros no entendemos la actividad institucional como el libre albedrío donde cada uno hace lo que se le da la gana; sino de calificarla; hemos tratado de hacer menos carreras de regularidad y de embolsados, de clases de yoga y de gimnasia (dicho esto sin ánimo peyorativo) sino dándole a la actividad institucional el verdadero sentido. Es decir, profundizar el debate, la discusión de las ideas como movimiento social, para permitir que nuestros socios tengan una mejor comprensión de la realidad en la que viven.

Junio:- Eso se hizo siempre, aun en los momentos de máxima centralización administrativa. Pero ocurre que hay cierta confusión por algunas transformaciones de carácter ideológico que se dan en la sociedad y en las organizaciones políticas y que impactan en las cooperativas. Para algunos hay una especie de divisoria entre antes y ahora; antes no había contenido sino sólo la empresa y ahora sí hay participación... Creo que eso es una simplificación...

Vitto:- Ese es un tema que venimos discutiendo; nosotros mismos, tanto en la dirigencia del banco como en las comisiones de asociados, decimos eso que señaló Junio. Pero, ¿por qué lo decimos? Porque la mayor fuerza fue concentrada en la actividad operativa para garantizar la vida de la entidad. No se podían mezclar esfuerzos; siempre hicimos actividad institucional pero en estos momentos tenemos más gente disponible para eso.

Heller:- No estoy de acuerdo con eso. Porque me parece que confundís el plano de lo que es la cúpula con lo que es la dirección. Desde el primer momento planteamos la división en secretarías de las comisiones de asociados; siempre buscamos que en las filiales haya gente que se dedique a la empresa y gente que se dedique a la actividad institucional; eso está definido en el estatuto de 1979.

Vitto:- Lamentablemente -y en esto coincidimos- no tenemos tanta gente como para abarcar ambas cosas, como hubiese sido nuestro deseo y como bien se señala en el estatuto. En la práctica, la fuerza se concentró naturalmente para consolidar la entidad, no por falta de dirección sino precisamente por falta de gente.

Revista:- Reflexionemos nuevamente acerca de la participación. Hay planos distintos: una cosa es participar en la gestión, otra es actuar en movilizaciones (sociales e institucionales) y otra en el debate ideológico, a través de cursos, conferencias, etcétera. En cada uno de esos tres planos. ¿Cuáles son los grados reales de participación?

Heller:- Para mí, hay dos planos bien marcados. Efectivamente, como dijo Vitto, la dirección central tuvo que timonear una larga etapa, dentro de un país que no era un lecho de rosas; era la Argentina de 1979 en adelante, la de Martínez de Hoz. Y seguimos hasta estos días con una política financiera claramente definida, donde los sectores sociales que nosotros atendemos son particularmente perjudicados, tanto por la política financiera como por la económica. Y ahí es donde tuvimos que desarrollar la actividad y consolidar el proyecto. La cúpula del banco dedicó, y sigue dedicando, el setenta por ciento de sus esfuerzos a la comisión de acuerdos, es decir al seguimiento del tratamiento de los créditos más importantes; no es lo que nos gusta, no es lo que quisiéramos, pero es algo que no se puede descuidar. Pero veamos las memorias del banco, desde el '79 hasta ahora: todos los años hay un cambio positivo de calidad, pero también diría que todos los años hemos hecho lo que el Instituto orientó como prioritario.

Revista:- Hablemos un poco sobre el proceso de toma de decisiones y el papel de las comisiones de asociados.

Vitto:- Todo proceso de centralización tiene una pérdida inevitable de participación en los niveles del banco. Si hay decisiones centralizadas hay cosas que no se deciden, digamos, en la periferia. Hemos centralizado las decisiones y la gente tiene la misma participación que tenía antes. En una caja de crédito, antes, todas las operaciones se resolvían en la filial; hoy se resuelven hasta un monto determinado y de allí para arriba tienen que ser aprobadas, refrendadas y revisadas por la casa central. Aquí hay dos cosas para analizar: ¿decidían en realidad las cajas de crédito cosas de más envergadura en las que deciden ahora? ¿O es que el banco tiene hoy otra escala y entonces se hacen operaciones distintas? En realidad, lo que hoy se decide centralizadamente es una gama de operaciones que antes, en las cajas, no se hacían. Si revisamos, encontraríamos no más de diez cuentas por sucursal que están sujetas a una revisión centralizada, el resto está dentro de las facultades que tienen las sucursales. Lo que pasa es que esas diez cuentas significan el setenta por ciento de la cartera o de los depósitos, y, entonces, son decisiones trascendentes desde el punto de vista del impacto que tienen en la vida de cada una de las sucursales.

Junio:- Creo que hay un cambio: las operaciones que están dentro de las atribuciones de las filiales, las de crédito fundamentalmente (que, al igual que en la época de las cajas, son atribuciones de los consejeros y dirigentes locales) tienen tasas tales que han perdido el interés del usuario en tomarlos. Y entonces el dirigente local no tiene aquel rol de mediador o de benefactor, esa pequeña cuota de poder que tenía en la comunidad. Hoy no viene la gente porque no puede pagar las tasas. Esa cosa cotidiana que tenía el dirigente local en el manejo del dinero se ha perdido o reducido a niveles muy bajos. Y de eso no tiene la culpa la centralización sino la situación financiera, la situación del país.

Heller:- Las cajas de crédito administraron una etapa donde el crédito estaba subsidiado y donde realmente con créditos se resolvían muchas cosas; con créditos se formaban las pequeñas empresas. Conozco infinidad de casos (creo que Vitto es uno de ellos) de hombres que trabajaban en una empresa y decidieron independizarse y que con un crédito compraron su primera máquina y empezaron a trabajar. Evidentemente, la caja de crédito les dio la posibilidad de convertirse en empresarios. En aquel momento, por esa situación, alcanzaba saber que alguien era una buena persona para otorgarle un crédito; si era un buen tipo, podía pagar siempre, incluso aquel que tenía dificultades; el trámite era muy sencillo. Hoy no. Y no sólo porque nos hemos transformado en bancos y tenemos que cumplir con una normativa más estricta sino porque tenemos que estudiar con otra profundidad la situación del asociado para ver si está en condiciones de re-

cibir el crédito. Porque ese crédito no tiene subsidio, al contrario, tiene una carga; y un exceso de endeudamiento es una cosa fatal para la evolución de una empresa.

Revista:- En aquel momento había un atractivo, desde el punto de vista de la jerarquía social: dirigir una entidad financiera en un barrio o en un pueblo, tenía una cuota de, digamos, poder. Esa motivación hoy no existe o está en un lugar muy diferente.

Fiocca:- Cuando nos transformamos en banco, quedaron en el camino muchos dirigentes y durante los dos primeros años la mayoría de los consejeros administradores solicitaban permanentemente independencia para otorgar créditos. No se aceptaba que el banco centralizara, pero en la medida que fue pasando el tiempo, eso fue quedando de lado porque la realidad hacía que esos créditos pequeños que daban las sucursales eran los que traían problemas. Ahí se perdió una cantidad de dirigentes que no aceptaron, que no tuvieron claro cuál era la posibilidad de transformación y, a la vez la posibilidad de transformación del país que, cada vez en mayor grado, fue haciendo imposible el crédito. También hubo que ver la parte institucional, la que en la época de las cajas se llamaba algo así como educación y cultura. Hasta en el mismo reglamento del banco de 1979 se decía que esas tareas tenían que hacerlas el secretario de educación cooperativa...

Vitto:- Yo diría que hoy la comisión de asociados toma en materia de servicios financieros decisiones que abarcan los intereses del noventa por ciento de los asociados de la filial; pero que estos intereses representan el 20% ó el 30% de los dineros que se mueven. Y este es un fenómeno de diferencia de rango de operaciones que existen para las filiales: hay 10 cuentas de empresas medianas que significan el 60% ó el 70% del volumen operativo. Hoy se sabe que para tratar la situación de una empresa que tiene una cuenta de 500 mil australes no hay elementos para ponderar y se necesita ayuda, una estructura de apoyo. Hemos hecho una experiencia valiosísima. Todos los consejeros del banco pasaron por la comisión de acuerdos.

Hace dos años tomamos la decisión: cada mes hay dos consejeros que se incorporan a la comisión de acuerdos y participan de ella. Es decir, ven el lado de acá, y con todos, a fin de mes, se hace un balance, donde cada uno dice cómo les fue, qué experiencia hicieron. Acá no hay una computadora que dice sí o no. Hay consejeros, funcionarios institucionales y técnicos; ese conjunto es un equilibrio donde se tienen en cuenta todos los aspectos; eso de una sensación de protección, de seguridad.

Revista:- ¿Son los mismos dirigentes que reclamaban autonomía los que hoy entienden esto o hay una renovación de la dirección intermedia del banco que, en las condiciones de la nueva etapa, se adapta a la situación?

Fiocca:- Hay dirigentes que se habían ido y que volvieron, comprendiendo la situación. Claro que como esto era inédito, quizás los consejeros no supimos explicarlo a los antiguos consejos de administración de las cajas... Y mucho pasaba por ese poder que se mencionó antes: había casi dueños, patriarcas de las cajas, que sintieron perder ese ámbito. Pero después eso se entendió y muchos volvieron. Yo creo que en este momento no hay ningún tipo de preocupación en ese sentido.

La preocupación viene por la labor que podamos desarrollar. Las secretarías de las filiales tienen el amplio derecho de ser casi una auditoría interna. El gerente de una filial no puede de ninguna manera otorgar un crédito si no está avalado por miembros de la comisión de asociados. En ese sentido tenemos más seguridad.

Heller:- Hay todo un mecanismo, que no es formal. Veamos una carpeta con decisión centralizada. ¿Qué quiere decir esto?, ¿Cómo funciona? Primero lo analiza la comisión de asociados y lo eleva con algo que hemos denominado “opinión fundada de la comisión de asociados” sobre lo que propone. Y lo que se hace es revisar esa propuesta en casa central. El banco no da ningún crédito que no tenga tratamiento previo de la filial. Se aprobó en la filial, vino a casa central y se coincidió, eso quiere decir que se cerró el circuito. Si no se acepta (y esto siempre tiene una resolución fundada), la comisión de asociados tiene derecho a una segunda vuelta. Pide una entrevista con la comisión de acuerdos y discuten juntos la carpeta.

Y puedo decir que en esa experiencia hay de todo. A veces se ratifica lo que la mesa había decidido pero en otras se aporta a la discusión...

Revista:- ¿Podríamos hablar de grados de conflicto dentro del banco? Es decir, por ejemplo: sucursal casa central; funcionarios-consejeros; comisión de asociados-funcionarios de la filial; empleados-consejo.

Vitto:- Cuando se instrumentó este tema de la participación de los consejeros hubo por supuesto, algunas críticas. Parecía que la mesa directiva era un mito, que no había participación de la dirigencia, que los funcionarios manejaban el banco. El tema de la participación es una preocupación permanente para el banco; hemos modificado varias veces las formas participativas y una de las últimas fue ésta que hablábamos con respecto a los créditos. En nuestro banco no existe la separación entre dirigentes y funcionarios. Hay una participación plena de los dirigentes, juntamente con los funcionarios; cada uno cumple con su papel. Si se presenta alguna dificultad hacemos reuniones, atendiendo las situaciones particulares conjuntamente con los técnicos, tanto la gerencia comercial como los gerentes zonales; incluso visitamos las empresas acompañadas por los consejeros. Por otra parte hay que destacar algo que muchas veces hemos escuchado: el grado de profesionalismo que tiene la mesa de acuerdos.

Fiocca:- Hay un conocimiento personal de las empresas, de los empresarios, de las visitas realizadas, del cumplimiento de las excepciones que hicimos en su momento, de toda la trayectoria de los últimos años...

Vitto:- Creo que son situaciones muy distintas las de 1958, 1960, 1966, cuando las motivaciones que tenía un empresario o una persona que se iniciaba como empresario-como es el caso de la mayoría de nosotros- eran diferentes; el país ofrecía una gran posibilidad industrial. Yo vivía en Villa Lynch, un barrio fundamentalmente fabril, mis compañeros se compraban un torno o ponían un taller de chapa y pintura. Y era la época de las cajas de crédito; antes para ir al banco había que ponerse saco y corbata y no nos daban bolilla. Las cajas de crédito nacieron como una necesidad en un momento en que había posibilidad de trabajar, de desarrollarse desde el punto de vista económico, de independizarse. En mi caso, mi padre me prestó unos pesos que sumados a otros que tenía yo, me permitieron ponerme a trabajar; después me ayudó la caja de crédito porque si no hubiera podido avanzar. Ahora, eso no sucede, casi no conozco nuevos empresarios. Los muchachos que se reciben de técnicos entran a trabajar de saco y corbata en una oficina técnica. Ya es casi imposible comprarse una máquina, del mismo modo que una joven pareja no puede comprarse un departamento y todo eso está dado por la situación del país.

Junio:- Yo creo que no hay que dejarse llevar por la nostalgia en algunas cosas sino saber ver los cambios históricos del país, en el cual estamos inmersos; a veces esas

comparaciones son simplistas y no tienen sentido; es como si discutiéramos si Muñoz, Moreno y Pedernera eran mejores que Maradona; son épocas totalmente distintas. Las cajas de créditos tenían un sentido reivindicativo, de defensa de un movimiento que sufría ataques permanentes y eso le daba una impronta interesante como movimiento social. Hoy, los bancos cooperativos son más débiles en ese sentido; éramos mil cajas de las que ahora quedan, adheridas al Instituto, unas doscientas ya fusionadas en bancos... Hoy nos fusionamos, nos integramos, estamos en el sistema y no tenemos el ataque directo al banco cooperativo sino que estamos cercados, lo que es otro problema. No tenemos que armar una trinchera y salir al ataque a ganar o morir. Antes y después del '66 sufrimos permanentemente el ataque y hoy esa sensación no existe tan palpablemente. Hay un cambio, no sé si es subjetivo y después hay otra cosa importante que es, creo, una superioridad en el grado de conciencia y de aporte a la organización. La fusión eliminó una gran cantidad de actividades que se hacían en las cajas, porque vino una nueva orientación, superior -a mi juicio- políticamente y eso también se sufre desde el punto de vista de la nostalgia: desde el '79 hubo una gran nostalgia, pero creo que ya no es tanta. Se eliminó toda la actividad secundaria (o, mejor dicho, se relativizó) y se privilegió la política; eso importa un cambio ideológico muy grande.

Revista:- Incorporen a esta reflexión, la época. En 1976 se habla mucho de la derrota del campo popular. Hubo un ascenso de luchas desde 1969 hasta 1974, un período que es también de grandes luchas para nuestro movimiento, luego la dictadura de Onganía. Desde 1966 hay grandes logros, que terminan en la cena de la victoria de 1972. Y viene entonces el gran golpe al campo popular y estamos hablando de esa etapa; la de 1979, 1980...



Carlos Heller, Gerente General del Banco Credicoop Cooperativo Ltda.

Heller:- Yo diría que una de las primeras expresiones de protesta organizada contra la política económica salió de este movimiento; nosotros hicimos una manifestación desde las páginas de los diarios porque no podíamos hacer otras manifestaciones; como no podíamos repetir lo del Luna Park, trasladamos el Luna Park al diario Clarín... Estoy hablando de enero del '77 y fue la primera actitud organizada de repudio a la política económica de Martínez de Hoz. Y después viene la solicitada de las cien personalidades, donde el país se expresa a través de hombres y mujeres de la cultura, del deporte... Y también la solicitada de las instituciones donde miles de entidades intermedias también se expresan. Hicimos una gran movilización en las condiciones que se podían, hicimos la lucha en defensa del movimiento cooperativo en el marco de esa derrota del campo popular; creo que eso

va a quedar en la historia de la resistencia de los movimientos populares. No sé si fue una victoria pero al menos fue un empate porque la intención liquidacionista del proyecto de Martínez de Hoz era borrar de un plumazo a las cajas de crédito. La salida por medio de la transformación en bancos fue una cierta victoria que no podemos olvidar.

Revista:- ¿Fue una consecuencia de la lucha o una concesión del poder?

Heller:- En aquel momento fue una manifestación extraordinaria. Poner la firma en una solicitada en enero '77 era un acto de lucha de protesta; y además hubo que financiar esas solicitadas...

Junio:- Quiero insistir en algo que me parece importante: tenemos que asumir al movimiento cooperativo de ahora; no es ni mejor ni peor que el de antes, es, como aquí ya se dijo, distinto. Tenemos planteada la lucha en otro momento histórico, lo que no quiere decir que estemos satisfechos con el papel que cumplen hoy las entidades financieras cooperativas.

Revista:- En ese período (1977 en adelante, hasta Malvinas) está la imagen de un movimiento popular en lucha. Ahora, ¿se puede decir que las cooperativas fueron un espacio posible de participación y de canalización de broncas y de inquietudes sociales de la gente por estar prohibidas las actividades políticas, sindicales?

Vitto:- Yo voy a juntar las dos cosas: las cooperativas son una solución genuina de los problemas de un sector de la sociedad, específicamente el sector de los pequeños y medianos empresarios, que encuentran una satisfacción efectiva a una necesidad concreta: un servicio bancario que antes no tenían. Junto a eso está el movimiento social, uno de los que quedan y que permiten contener ciertas inquietudes.

Revista:- Después de Malvinas, con la recuperación de la democracia, ¿hubo cambios?



Juan Carlos Fiocca, Secretario de Educación Cooperativa del Consejo de Administración del Banco Credicoop Cooperativo Ltda.

Fiocca:- Las cajas de crédito fueron creadas para contribuir a resolver necesidades económicas. Pero desde 1976 en adelante viene sufriendose un deterioro económico-político, o una acentuación, desde ese momento, y esa situación, desde ese momento, y esa situación no puede ser resuelta sólo por el banco.

Creo que debemos destacar la función social que dentro del movimiento estamos cumpliendo. A través de ella, de la faz institucional, buscamos una transformación económica, una transformación como país, para que nuestro banco pueda cumplir el rol para el que fuera creado. Tener el gran banco vaciado de contenido social, como sucede a muchas instituciones cooperativas del país y del exterior, para los cooperativistas no tiene sentido.

Desde el lugar que nos ofrece el movimiento cooperativo, en este caso nuestro banco, podemos llegar a la gente. Si bien cuando éramos caja de crédito nuestra actividad institucional se circunscribía en gran parte a traer una compañía de teatro, o hacer un campeonato de truco, hoy, las condiciones objetivas que hay en el país, hacen que tengamos otras necesidades. Y desde aquí podemos dar respuestas a esas necesidades, a través de APYME, de los seminarios que promueven el IMFC e IDELCOOP sobre la Deuda Externa o sobre el Estado y las empresas públicas en nuestra economía. Estas respuestas no son las mismas que nos dan el sistema.

Heller:- Lo que sucede es que estamos planteando un cambio cualitativo frente a una situación cuantitativa. Estamos tratando de cambiar calidad de trabajo por cantidad. Esto algunos lo sufren porque lo ven como una pérdida y nosotros no creemos que sea así.

Junio:- Yo creo que políticamente hay elementos a tener en cuenta. Con el advenimiento de la democracia en las capas medias argentinas se crea una gran expectativa de

esperanza y posturas menos contestatarias. En tanto, nosotros seguimos con la línea del IMFC tratando de dar charlas, de esclarecer y tratamos, a pesar de que la corriente viene en contra, de seguir con nuestra brega en el trabajo social y de masas. No es que hace dos años descubrimos la importancia del trabajo institucional con contenido. También hay cambios ideológicos en nosotros, pero no debemos olvidar las condiciones políticas, sociológicas del medio en que trabajamos.

Revista:- Desde Credicoop, ¿cómo se visualiza la teoría y la práctica de la cooperación en cuanto a cambios en la concepción teórica?

Vitto:- Considero que nosotros hemos avanzado en las definiciones y ello se puede leer en nuestras memorias. Hemos dicho que el rasgo determinante de la sociedad argentina es el de su economía dependiente. A partir de esta definición estamos planteando que la modificación pasa por lograr cambiar este rasgo determinante. Las condiciones de dependencia obedecen a la deuda externa y a muchos otros factores. Tal vez antes podíamos tener o reflejar la esperanza de cambiar sin alterar el problema de fondo de la dependencia. Considerábamos que de ese modo era posible reformar la sociedad para ir hacia una mejor, más justa, más equitativa. Y tal vez hoy llegamos a la conclusión de que no alcanza con reformar la sociedad, sino que es necesario transformarla. Ese es el cambio ideológico.

Fiocca:- Seguramente ese cambio de concepción teórica, ideológica, que pasa por el tema de la independencia, de la ruptura, de nuestro aporte junto a otros sectores sociales para la liberación del pueblo argentino, nos trae a otro momento, a otra metodología de trabajo, la cual conlleva a un mayor achicamiento desde el punto de vista formal y a una elevación del trabajo cualitativo. Nosotros ya desde antes habíamos comenzado a abandonar una cantidad de actividades “folklóricas”, muy arraigadas en la gente, rumbo a actividades de mayor contenido social, lo cual nos está dando buenos frutos, se va ganando en conciencia y ello es un aporte que queremos dar junto con el resto del pueblo.

Revista:- ¿Hay una identidad Credicoop, hay una identidad movimiento cooperativo adherido al IMFC, hay una identidad como parte del movimiento popular argentino?

Heller:- ¿Qué es la identidad? Creo que tiene que ver con todo lo que hablamos anteriormente. ¿Cómo no voy a ser “hincha” de la caja de créditos que me ayudó a poner mi empresa o hacer mi casa? Había una identidad que trascendía con la identificación ideológica, era la identificación a la prestación del servicio y probablemente sin tener ninguna identificación con los principios de la cooperación. Hoy creo que la identidad se da también cualitativamente, con una entidad que proclama que es un movimiento social, no sólo una empresa económica y que además tiene opinión sobre qué tipo de país queremos y plantea los cambios que son necesarios en nuestra sociedad para hacer ese tipo de país que queremos. Es decir, buscamos el desarrollo de una identidad mucho más comprometida. Yo creo que hay una identidad como movimiento cooperativo adherido al IMFC que es parte del movimiento popular argentino.

Revista:- ¿En quiénes?

Junio:- Considero que la identidad con el IMFC y el sentido de pertenecer a un movimiento social se da en los niveles dirigentes y se extiende hasta una franja importante y cercana de asociados. No podría decir que ello es extensivo a todos los socios del banco. Hay otro tramo de la identificación como Banco Credicoop, lograda como entidad sana, honesta, coincidente con los principios y la línea del IMFC.

Vitto:- A nivel de dirigencia Banco e Instituto son una misma cosa. Nosotros nos sentimos elaboradores de la línea del Instituto, identificados absolutamente con ella, no la discutimos. Entre los socios es distinto. Seguramente se los podrá convocar más fácilmente para una movilización por el endoso de la letra de cambio que para un acto de APYME, el cual levanta un programa reivindicativo, contestatario, crítico. Es otra la situación y es distinto el espectro social al que podemos llegar.

Revista:- ¿Esto no significa que hemos perdido el interés por la defensa de la institución como tal entre los socios?

Junio:- Hoy no tenemos la necesidad defensiva, reivindicativa, pues no hay agresión directa. La agresión hoy tiene otra forma: la entidad está cercada.

Heller:- Hoy el banco no tiene que pelear por reivindicaciones particulares, porque opera como un banco comercial de primera línea, con todos los atributos. Hoy la pelea se debe dar por un cambio en la sociedad que permita que el sistema financiero juegue un papel diferente. Ese es el cambio cualitativo, es un nivel superior, más complejo, más difícil.

Era más fácil antes, porque era directo. Nosotros tuvimos la virtud de politizar la defensa del endoso y dijimos que su restricción era una exigencia del Club de París; ello era parte del condicionamiento, parte del modelo dependiente que ya existía y empezaba a perfilarse con las características del presente, ya en ese momento los organismos financieros internacionales se metían en la política económica doméstica, hasta el extremo de querer limitar el funcionamiento de estas organizaciones de financiamiento popular que habían surgido por la ineficiencia del sistema financiero tradicional. Y nosotros desarrollamos esa consigna, llenamos el Luna Park para pedir el endoso de las letras y dijimos cuáles eran las exigencias de los organismos internacionales.

Fiocca:- Nos era más fácil llenar el Luna Park pero también a la reacción le era más fácil destruirnos. Actualmente es más difícil para ambos llegar a sus objetivos. Hoy, como institución financiera, Credicoop está asegurado. Antes de eliminarlo hay que eliminar a 250 bancos.

Revista:- Las cajas de crédito nacieron como instituciones alternativas al sistema económico normativo. ¿Cómo ha sido su evolución hasta hoy?

Heller:- Nosotros aprovechamos la coyuntura; digamos que sorprendimos, crecimos como plantitas al costado del camino, fuera de regulación, formamos un movimiento. La regulación era la que nos poníamos nosotros mismos. Eso nos permitió un desarrollo notable. En las condiciones de la Argentina de hoy, cuesta imaginar a un movimiento financiero que funcione al margen de las normas. Cuesta suponer que fuese posible conseguir fondos a tasas distintas a las existentes en el sistema financiero. En aquella época las fuentes de dinero eran los dineros de cuenta corriente, gratis, sin costo financiero. En aquel momento, incluso en el sistema institucionalizado, las cuentas corrientes eran el 80% de los depósitos, y las cajas de ahorro, los plazos fijos y demás operaciones eran el 20%. Hoy las proporciones son las inversas, como son inversas las posibilidades que este campo ofrece para actuar. Hoy ningún empresario puede prestar dinero sin ajustarse a las condiciones actuales en que se desarrolla la economía. Dentro de la derrota del campo popular, nos asimilamos al sistema y debimos optar entre aceptar esas reglas del juego o desaparecer. Por un lado, la aceptación de esas reglas nos trae limitaciones,

porque tenemos que funcionar de una determinada manera, y por el otro nos da seguridades, porque creo que, dentro del marco normativo somos indestructibles.

Como anécdota cuento que un dirigente alguna vez nos cuestionó no la transformación de caja de crédito en banco, sino nuestra decisión de captar plazos fijos. Quizás no pudo entender que el cambio no era nuestro, sino de la sociedad.

Revista:- Dentro de las trabas que nos impone el sistema ¿qué condiciones se tendrían que haber dado y se tendrían que dar en el futuro para que nosotros podamos seguir cumpliendo nuestros objetivos, el rol social que quisieron los fundadores de las cajas de crédito?

Vitto:- Es necesario un sistema financiero que vuelva a ser una herramienta al servicio del apoyo a las actividades productivas, y no un instrumento de regulación monetaria, como lo es actualmente. Hoy no existe crédito. El crédito privado no existe. Al 30 de setiembre del Banco Credicoop tiene el 84% de sus depósitos inmovilizados en el Banco Central entre los depósitos indisponibles y distintos tipos de encajes remunerados y no remunerados; es decir que es menos de un 20% de su captación de depósitos la masa de que dispone para atender las necesidades financieras de sus asociados.

Y la paradoja es que esa masa le sobra, no tiene a quién prestársela, porque hoy, el empresario sensato trata de resolver los problemas de su empresa sin recurrir al endeudamiento financiero. No existe el crédito como instrumento para el desarrollo económico. Este actual modelo modernizado apunta a la exportación y demás; aquí los sectores que atienden los bancos cooperativos no tienen mucho espacio. Nosotros apuntamos a un modelo donde se tenga como prioritario el mercado interno.

Es decir que desde el punto de vista de la asistencia crediticia, hay gran imposibilidad de poder cumplir con nuestros objetivos. Para lo que sí creo que estamos plenamente habilitados es para lo que tiene que ver con las reivindicaciones económico sociales de nuestros asociados, que es otro de nuestros objetivos fundamentales.

Revista:- ¿Para qué seguimos hoy desarrollando la institución?

Heller:- Si bien hoy no podemos ofrecer créditos en forma accesible, hay una gran gama de servicios bancarios que son imprescindibles para el desarrollo de la actividad empresaria. Recibir el depósito del pequeño empresario, el clearing, el comercio exterior, la tarjeta de crédito... Hemos desarrollado nuestra propia tarjeta y actualmente estamos en pleno desarrollo de un sistema de créditos que es Plancoop. Estas son hoy las formas de financiamiento factibles dentro de la actual coyuntura. Esto no tiene nada que ver con el crédito tradicional, pero son servicios bancarios que la sociedad necesita consumir y nosotros estamos en condiciones de brindarlos bajo la forma cooperativa.

Revista:- ¿Y en cuanto a la incorporación y participación de la juventud?

Junio:- Hay gente joven que viene de experiencias universitarias de carácter social e ideológico interesante, de la década del '70, y que se han incorporado a la actividad empresaria y de servicios. En APYME se están empezando a ver. Se trata de incorporar jóvenes y mujeres en tanto empresarios.

Fiocca:- Del '79 al '82 hubo mucha gente que se acercó a participar en el movimiento. Era uno de los pocos espacios que se le ofrecían. Luego, con la democracia se logran otros y hoy, muchos de esos jóvenes activistas de la década del '70, que fueron parte de los golpeados por la derrota, empiezan a participar en distintos ámbitos de la sociedad. Nosotros ayudamos al cambio en cuanto a politizar más la actividad educativa, ideológica e institucional.

Revista: - ¿Por qué no comentan algunos de los problemas actuales en torno de la participación?

Heller:- La magnitud de nuestra entidad nos plantea algunos problemas que aún no hemos abordado. Nosotros tenemos un órgano de dirección que es mucho más grande que la asamblea de muchas entidades, y eso es una realidad objetiva que no le permite ser un órgano deliberativo y participativo. Hemos buscado distintas formas para paliar esta situación. A ello se suma la crisis del movimiento, la absorción de filiales de otros bancos hermanos, que nos llevó a crecer de un modo no deseado. Ello creó una entidad distinta con un perfil distinto. Hoy tenemos 20 casas en el interior y eso nos obliga a un modelo de organización diferente. Nosotros no tenemos dirigentes profesionales, para asistir a las reuniones deben trasladarse a distancias considerables, pierden jornadas de trabajo, sacrifican sus economías particulares, pues en Credicoop no hay dirigentes rentados, y para todo esto aún no tenemos la mejor respuesta. Tampoco tenemos espejos donde mirarnos, a quién seguir, tenemos que crearlos.

Fiocca:- Creo que es importante agregar que no rentar el trabajo de los dirigentes responde a una concepción muy profunda. Esto fue discutido en asambleas y se llegó a la conclusión de que es la mejor forma de mantener la concepción original. Ello no merma la participación. Lo que sí estamos poniendo en práctica es la utilización del tiempo con calidad. Para ello, por ejemplo, a las comisiones de trabajo las hemos dividido en secretarías y, trabajando grupalmente 2 ó 3 personas, pueden, en quince minutos, desarrollar lo que llevaría tres horas. Esta es una forma de lograr la participación de todos, pues hay asociados con muchos problemas de horarios por su trabajo y hay otros que no tienen trabajo, y necesitan de tiempo para buscarlo.

Revista:- El rol social del cooperativismo ¿es un problema y un desafío para el aspecto educativo e institucional del banco?

Fiocca:- No es un problema, es un desafío, el cual creo que, entre todos, el consejo de administración, la mesa, los funcionarios, estamos revirtiendo. Estuvimos muy preocupados por lograr el afianzamiento del banco; pienso que ahora podemos dedicarnos más al tema institucional. Muchos problemas se van a solucionar en la medida en que acumulemos fuerzas y logremos una mayor participación de los asociados. Los largos años que hemos vivido en dictadura nos acostumbraron a no participar. Este es un desafío y debemos tratar que el consejo de administración se ocupe de la parte institucional, como corresponde, y que el asociado, el pueblo en sí, se acerque y participe en las comisiones de asociados.

Heller:- Yo creo que esto tiene que ver también con lo preparada que se siente la gente para opinar, es decir, en el manejo de la empresa el consejero viene con su experiencia particular, se siente que sabe y que puede opinar. Si hay un conflicto laboral, él también tiene opinión al respecto. En cambio en la política está acostumbrado a ser espectador. Le es mucho más difícil entrar en este debate que en el otro. En la Argentina,

en cuanto a política, se ha desarrollado un modelo de espectadores y no de actores. Y esto es lo que tenemos que cambiar.

Revista:- Así podemos ver que los empresarios, en sus movimientos sociales naturales, no participan, esperan informes magistrales y no están acostumbrados a ayudar a hacer política.

Fiocca:- Desarrollando las técnicas grupales se logra que la gente opine. Esto lo hemos visto en los seminarios, formando grupos de hasta 6 personas, participan, profundizan en la discusión.

Revista:- ¿Y en cuanto a la estabilidad en la conducción?

Vitto:- En general, hay estabilidad en la conducción, tanto en la comisión de asociados, en los dirigentes. Regularmente, y por entenderlo saludable, producimos cambios en cuanto a consejeros administradores, en la mesa de dirigentes, ello ayuda a una mejor y más amplia participación. Nuestra preocupación, nuestro desafío, es preparar nuevos dirigentes para alcanzar otro tipo de crecimiento; también nuestro objetivo es aportar con dirigentes a APYME, pues entendemos que somos el canal natural. Preparando a nuestros asociados a través de seminarios, de los materiales que el movimiento edita, ayudándolos a comprender las razones de la adversa política económica vigente en nuestro país, que se viene aplicando podríamos decir desde '76 hasta la fecha, y donde vemos que la constante es la destrucción y la no-gestación de la pequeña empresa, entendemos que podemos aportar a los cambios necesarios.

Heller:- También creo que debe haber un equilibrio. Nosotros hablamos de una historia. Si una entidad como esta tuviera una alta rotación, también tuviese una gran discontinuidad. Además, es prioritario respetar los méritos que la gente tiene. En ese sentido, recordemos a Nelson Giribaldi que fue por 10 años presidente del Banco. Allí tuvimos no sólo un buen modelo de dirigente, sino también al hombre que no busca el interés personal, sino que vuelca todo su esfuerzo por el interés social; lo recordamos como lo que fue, un gran dirigente, un amigo y creo que expreso el sentimiento de todos.

Revista:- Para concluir este interesante diálogo, ¿alguna anécdota?

Heller:- La cara de sorpresa de los directivos del Banco Central cuando nosotros fuimos, carpeta en mano. Teníamos que llegar a una hora determinada, se nos hacía tarde, nos tomamos un taxi, llevábamos 44 carpetas. Llegamos y dijimos: ¿Dónde dejamos esto? Y no había dónde ponerlo. Llamaron a la secretaria y preguntaron qué era todo aquello. No podían entender. Era un poco la expresión de la magnitud de lo que estábamos haciendo... O aquella noche, en Parque Chacabuco, por el acta de formación de Credicoop. Cada consejero tuvo que poner 1.200 firmas, multiplicada por los 44 consejeros, debe ser el acta más firmada del mundo, no debe haber otra igual.

Fiocca:- Al respecto yo recuerdo que un consejero que estaba firmando, a mi lado, por lo inédito de la situación, decía: -¿Cómo le explico a mi señora que estuve firmando hasta las 4 de la mañana? Claro ¿quién lo iba a creer? Tuvimos que mandar a comprar comida y terminamos organizando el trabajo cooperativamente; el trámite de firmas era muy lento, entonces instrumentamos un mecanismo como de cinta transportadora y los consejeros ubicados en fila; los papeles iban pasando de mano en mano y... a firmar.



*Juan Carlos Junio, Ex Gerente de
Filiales del Banco Credicoop Coop. Ltda.*

Junio:- En el '79 Credicoop ocupaba el lugar 32 y hoy estamos en el 16; pero esto se debe más que por lo que crecimos por los bancos que cayeron.

Un fenómeno que superó todas nuestras expectativas fue la respuesta entusiasta de los socios. Durante los primeros días de operatoria como banco, nos inundaron con depósitos, teníamos canastas llenas de papeles y cheques y dada esta situación debimos formar algo así como “comités de crisis” que se reunían todos los días, a las 8 de la mañana, para analizar cómo nos había ido el día anterior y fijar las normas para ese día; en base a la experiencia íbamos ajustando, mejorando nuestro accionar. Un día viernes cerramos un banco 44 cajas y lo abrimos el lunes siguiente con 64.