

El desafío de crecer manteniendo los principios cooperativos *

*Por: Carlos Heller***

El presente trabajo analiza la situación actual del Banco Credicoop Coop. Ltda., y sus perspectivas a corto y mediano plazo.

Para ello, se referirá en primer lugar al marco general de la economía argentina, para poner luego particular énfasis en la situación del sistema financiero, sus perspectivas y la posición del Banco en este contexto.

La coyuntura económica

Si tuviéramos que definir lo esencial del actual momento económico, deberíamos destacar dos rasgos:

1. La continuidad y profundización del modelo concentrador, desnacionalizador y regresivo que, a partir del gobierno de Menem, adquirió una velocidad e intensidad que ninguno de nosotros habría podido prever unos años antes.
2. La agudización de los aspectos políticos y sociales negativos, que por otra parte, son consustanciales con este modelo y son la consecuencia que veníamos anunciando desde la “época de oro” de la convertibilidad, cuando los logros alcanzados en el mantenimiento de la estabilidad obnubilaban a muchos sectores, incluso a muchos que luego fueron afectados gravemente por este modelo.

Está claro que por aspectos sociales nos estamos refiriendo a elementos tales como el aumento de la pobreza, la marginación, el desempleo, la crisis de las pequeñas y medianas empresas y el grave deterioro en la prestación de los servicios esenciales a cargo del estado (salud, educación, previsión social, vivienda, cultura, etc.).

En cuanto a lo político, los medios de comunicación ya casi nos saturan con las manifestaciones de corrupción en el poder, falta de independencia del Poder Judicial y disputas internas en el seno del gobierno o con el ex Ministro Cavallo, quien fuera uno de los aspirantes a ser considerado “el padre de la criatura”, es decir el inspirador de este modelo económico.

Sectores populares y política económica

Es importante puntualizar que la actitud de los sectores populares ha cambiado significativamente en los últimos meses. La grave crisis social y política ha llevado a muchos sectores a oponerse a la política económica y ha aumentado la movilización social. En este sentido, los dos paros generales, el apagón y la propia constitución de la Multi-sectorial, son verdaderos hitos de este nuevo escenario donde crece la oposición a este

(*) Informe a la Asamblea General del Banco Credicoop Coop. Ltda., 31/10/96.

(**) Gerente General del Banco Credicoop Coop. Ltda.

modelo y comienzan a vislumbrarse intentos por encontrar soluciones alternativas a los graves problemas de la economía y la sociedad argentina.

El Banco Credicoop y la movilización social

Debemos hacer notar que no hemos sido ajenos a ese proceso de creciente movilización social. A través de nuestra pertenencia al Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos y la participación de muchos de nuestros dirigentes y asociados en Apyme, hemos sido protagonistas de cada una de estas iniciativas populares.

En nuestro carácter de movimiento social, debemos seguir alentando la participación en estos movimientos, conscientes de que estamos aportando a la construcción de una fuerza social que se constituya en el basamento de un nuevo modelo alternativo a favor de los sectores populares.

De cómo evolucione la interacción entre estos dos elementos que hemos mencionado, por un lado la profundización del modelo y por el otro la crisis social y la creciente oposición a ese modelo, dependerá el curso de los acontecimientos en los próximos meses.

La reforma estructural

Entramos, a partir de 1997, en un periodo de intensa puja política, donde la contradicción entre la profundización del modelo y las necesidades políticas alcanzarán un grado mayor.

Para analizar las medidas de reforma estructural que se han adoptado, y las que están en curso para profundizar el modelo, comenzaremos citando a dos representantes del neoliberalismo internacional.

El primero de ellos¹ ayuda a observar la fuerte dependencia de nuestro país –y de este modelo- de los organismos financieros internacionales y de los Estados Unidos y, al mismo tiempo, pone de manifiesto que en la Argentina se están aplicando los principios neoliberales con mayor crudeza que en Europa y los Estados Unidos:

“Los economistas tienden a preocuparse sobre la transición de un sistema al otro. Pero la Argentina está demostrando, como lo hizo Chile exitosamente durante 15 años, que la transición puede manejarse fácilmente, a pesar de la aparente “doble imposición”, porque un sistema privado es mucho más eficiente que el estatal”.

“Sin embargo, los agoreros continúan declamando que no es aconsejable para los EE.UU. y Europa privatizar sus sistemas de seguridad social y amenazar así a los jubilados con la creencia que se reducirán sus beneficios bajo un sistema privado. En realidad, la transición debería ser mucho más fácil en los EE.UU. y Europa que en la Argentina, desde el momento que poseen mercados de capital mucho más desarrollados. Por otra parte, las tasas impositivas necesarias para mantener los beneficios a los jubilados no deberían ser tan altas, desde el momento que tanto Europa como los EE.UU. tienen mayor número de trabajadores aportantes al sistema. Se tornará mucho más difícil si estas naciones continúan esperando, puesto que el número de jubilados está creciendo a un ritmo mayor que la cantidad de trabajadores”.

(1) Gary Becker. Premio Nobel de economía que, como la mayor parte de los últimos premios Nobel de esta disciplina, proviene de la Escuela de Chicago. Fue expositor en el Congreso organizado por la Cámara de AFJP.

“Los países desarrollados deberán sentirse humillados por el hecho de que dos países emergentes se han convertido en pioneros de la privatización de la seguridad social. Tanto los jubilados como los trabajadores de los países desarrollados deberían dar la bienvenida a tales privatizaciones si conocieran lo exitosa que ha sido la transformación en la Argentina, una nación con muchos más problemas económicos que la mayoría de los países de la estancada economía europea”. Business week, octubre de 1996.

La segunda cita² nos debe hacer reflexionar sobre el “destape” de ciertos hechos de corrupción, en particular el caso de la Aduana, y el nombramiento de Silvani –un técnico proveniente del FMI- al frente de la Dirección General Impositiva y la Aduana:

“Michel Camdessus volvió a alertar a los países de América Latina, y en general a los del hemisferio occidental sobre los peligros de la corrupción. Ustedes deben cumplir con el sexto mandamiento (no robarás) al tiempo que agregó uno más a los diez que establece el cristianismo: “la reducción de los déficit fiscales”. La llamada de atención de Camdessus es la segunda que efectúa en menos de una semana”. Ambito Financiero, 2/10/96, pág.9.

Reformas estructurales encaradas por el gobierno de Carlos Menem.

Durante estos años, las reformas estructurales encaradas por el gobierno de Menem fueron: la apertura económica, las privatizaciones, la desregulación de los mercados, la reforma del sistema previsional, la reforma del régimen de accidentes de trabajo, entre otras.

La Carta de Intención firmada recientemente con el FMI, hace un detalle de las reformas realizadas y un inventario de las que están pendientes:

- Flexibilidad laboral
- Desregulación del proceso de privatizaciones (Correo, Aeropuertos, Centrales hidroeléctricas)
- Privatización del Banco Hipotecario Nacional
- Culminación de la denominada Segunda Reforma del Estado (achicamiento de la estructura administrativa nacional).

La salida de Cavallo y los fuertes vencimientos de la deuda externa que afrontará la Argentina en los próximos años (en particular en 1997 hay una fuerte concentración, que alcanza a 15.000 millones de dólares entre vencimientos de capital e interés) llevaron al gobierno de Menem a redoblar la apuesta y mostrar su gran predisposición para acometer las reformas estructurales pendientes.

El nuevo equipo económico, con sus principales figuras formadas en la escuela de Chicago, expresión académica del más crudo neoliberalismo, está obvia y claramente consustanciado con este programa de reformas; y con un estilo diferente al de Cavallo motoriza todas estas iniciativas.

Queda por ver, como hemos dicho antes, en qué medida la oposición social al modelo y las complejidades de los tiempos electorales influyen en la evolución de este proceso. De todos modos, debemos tener en cuenta que el Gobierno de Menem no tiene mucho espacio para cambios de rumbos –aún mínimos- ya que, perdido el apoyo popular, difícilmente ponga en juego el apoyo que le brinda el establishment internacional y local.

(2) *Michel Camdessus. Director-Gerente del Fondo Monetario Internacional.*

Consecuencias de la aplicación de este modelo

En principio, un fuerte aumento de la concentración económica y de la desnacionalización de importantes empresas.

La revista "Mercado" publica un ranking de las principales empresas argentinas, ordenadas por el nivel de sus ventas. Si nos centramos en las 20 primeras, tenemos una radiografía clara del impacto de los cambios producidos en los últimos años:

Ranking '95	Ranking '94	Empresa	Cierre ejercicio	Ventas*		Resultados*	
1	1	YPF	Diciembre	4.970,1	4.403,2	793,1	564,1
2	3	Telef. Arg.	Setiembre	2.731,6	2.610,9	457,8	420,4
3	5	Telecom	Setiembre	1.932,2	1.913,8	306,6	287,3
4	4	Autolat. Arg.	Diciembre	1.760,1	1.953,1	-49,1	—
5	9	Carrefour	Diciembre	1.692,1	1.458,3	54,2	60,1
6	11	Esso	Diciembre	1.456,1	1.314,3	16,1	55,3
7	8	Sist.Coca Cola	Diciembre	1.418,1	1.627,1	—	—
8	12	Loter.Nac.	Diciembre	1.440,1	1.298,3	—	—
9	2	Sevel	Diciembre	1.387,7	2.307,6	-127,1	79,9
10	10	Massalin Part.	Diciembre	1.384,9	1.477,8	73,4	73,5
11	15	Molinos Rio	Diciembre	1.144,3	966,4	50,3	21,1
12	13	Cargill	Mayo	1.128,1	962,1	16,1	-18,1
13	6	Shell	Diciembre	1.090,7	1.124,9	147,4	165,3
14	7	Ciadea	Diciembre	1.064,2	1.720,6	-17,5	127,3
15	16	Aerolineas Arg.	Junio	974,9	907,4	-50,1	-293,2
16	17	Mastellone	Diciembre	893,1	843,1	13,3	19,3
17	22	Cadesa (Sup. Norte)	Junio	878,8	745,2	26,4	25,6
18	26	Coto	Junio	871,2	701,5	21,2	28,5
19	27	Siderar	Junio	870,4	755,4	60,3	34,2
20	14	Nobleza-Picardo	Diciembre	868,3	979,5	33,9	19,1

* en millones de dólares

En primer lugar, estas empresas tuvieron en 1995 ganancias por 2.070 millones de dólares, en pleno "efecto Tequila" y recesión, mientras caían miles de pequeñas y medianas empresas.

En segundo lugar, de esas 20 empresas, 14 son extranjeras.

Entre las 6 firmas nacionales están la Lotería Nacional y dos supermercados.

Además, entre esas 20 empresas hay 4 que fueron recientemente privatizadas, entre ellas las 3 primeras. Esas cuatro obtuvieron, en conjunto, 1.550 millones de dólares de ganancias.

En el otro extremo de esta sociedad dual que se está conformando, tenemos:

. La cifra récord de quiebras empresarias en setiembre de 1995 (con predominio de Pymes) como consecuencia de la recesión provocada por el "efecto Tequila".

. El cierre de muchísimos pequeños y medianos comercios afectados por el crecimiento vertiginoso de los hipermercados, sin ningún tipo de regulación (como existe en varios países desarrollados).

. Los asalariados que ven caer el nivel absoluto de sus salarios y muchos de los cuales pasan a engrosar las filas de los más de 2 millones de personas desocupadas.

. La pobreza, de la que da cuenta el siguiente texto:

“Desde 1993, la pobreza creció “de manera alarmante en la Argentina”, de acuerdo con lo publicado por el Banco Mundial (BM), que aclaró en su informe que el problema se concentra “casi en su totalidad en el área metropolitana de Buenos Aires”, donde residen ocho millones de personas”.

En otro de los párrafos, el estudio publicado ayer por el BM indicó que la Argentina -junto a Brasil Colombia, República Dominicana, Guatemala, Honduras y Nicaragua- sufre un alto índice de lo que denomina “pobreza urbana” El Cronista.

El sistema financiero

Luego de estas referencias a la situación general que habitualmente analizamos en nuestras reuniones y charlas, queremos dedicar, ahora mayor atención a la marcha del sistema financiero.

Comenzaremos con una selección de textos que han aparecido últimamente en la prensa, que reflejan bien el contexto en el cual debemos desarrollar nuestra actividad:

“El discurso introductorio de Camadessus fue seguido por 3.000 participantes de los 181 países miembros del FMI. “El talón de Aquiles de una economía globalizada como la de hoy sigue siendo los sistemas bancarios nacionales. En muchos países una crisis bancaria es un accidente listo para ocurrir”, afirmó pero sin precisar específicamente a las naciones involucradas”. Ambito Financiero, 2/10/96, pág. 9.

¿Qué otro aspecto (de la economía) te preocupa? : El sistema financiero, porque no hay un prestamista de última instancia. Habría que ver cómo resolver ese capítulo. Pero cuando uno abandona tener su propia moneda y su propia política monetaria, debe abandonar también la esperanza de tener sus propios bancos. Si tuviéramos sólo sucursales de bancos internacionales, no tendríamos ningún problema en el sistema financiero. La alternativa es conseguir un prestamista de última instancia”. Reportaje a Guillermo Calvo, El Cronista, 14/11/95. Pág. 5.

“En cuanto a la reciente adquisición de 30% del Banco Francés por parte del Bilbao Vizcaya, Corrigan³ no dudó en afirmar: “Es un proceso que seguirá adelante. En el futuro habrá nuevas instituciones de los EE.UU., Canadá y Europa, desembarcando en el país, lo que ayudará a mejorar los servicios bancarios y bajar los precios que se cobran al público, aunque en los últimos doce meses se mejoró mucho en este sentido”. De todas formas, no se avanza hacia una internacionalización total del negocio: “Los bancos argentinos tienen muchas posibilidades en el mercado. Seguramente también comenzarán a crecer fuera de la Argentina, y a cerrar acuerdos con otras instituciones de América Latina”, El Cronista, 15/10/96, pág.10.

“ Según el último informe de la calificadoradora internacional Standard Poor’s, los bancos locales son más seguros que los de México, Perú, Brasil y Venezuela, pero más riesgosos que los de Chile y Colombia. La compañía lanzó una dura advertencia: “El público tiene poca confianza en los bancos chicos, las entidades provinciales necesitan

una profunda reforma, existen demasiadas instituciones en el sistema y los créditos malos llegaron a niveles muy altos”. John Chambers, encargado de calificar a los bancos argentinos, indicó a El Cronista que “estimamos que sólo unos 20 bancos podrán obtener retornos más grandes que la media del sistema. La mayor parte de las restantes instituciones perderán en los próximos años su independencia, seguramente en operaciones como las que se produjeron el año pasado”. El Cronista, 15/5/96, pág. 4.

“La reestructuración del sistema financiero recién ahora comienza. El pronóstico es para ser tenido en cuenta. Lo lanzó Alejandro Reynal⁴, artífice entre bambalinas de la reciente venta del paquete de control del banco francés: el 30% que estaba en manos de la familia Otero Monsejur. (...) Consultado por Clarín sobre el futuro de la banca local, Reynal despliega una visión que obliga a pensar que la concentración y las transferencias de bancos es un proceso que localmente también es inevitable (...)

Para entender lo que puede pasar con el sistema bancario, Reynal plantea un dato que a su juicio es clave. Mientras que el Producto Bruto aumentó un 35% entre 1991 y 1995, los préstamos del sistema financiero aumentaron el 430%. Esto va a seguir – subrayó- fíjese que 23% del PBI. En Chile alcanza para financiar el 47% y en México el 42%. Este es el punto: los accionistas de bancos que quieran seguir en carrera deberán realizar enormes aportes de capital. Quien no quiera hacerlo, deberá asociarse con alguien. No hay otro camino. Dentro de cinco años, el sistema financiero deberá tener el doble del volumen actual. Y no se olvide que el banco central exige que los capitales de los bancos deben guardar relación con los préstamos”.

“Cena informal y muy interesante entre banqueros y periodistas (...) Insistían allí en que a poco de comenzar el siglo XXI habrá cinco y no más de siete grandes bancos que dominarán el mercado de los consumidores minoristas y que en ese conjunto no habría espacio para más de dos bancos nacionales; el resto serían internacionales”. Ambito Financiero, 14/10/96.

¿ Qué conclusiones podemos sacar de estos artículos tan sugestivos?

1. En primer lugar, que tanto *el FMI como las autoridades económicas locales, están muy preocupados por la estabilidad de los sistemas financieros de los denominados países emergentes y de los países latinoamericanos en general.* Según el propio Camdessus, es el Talón de Aquiles de estos modelos.

La preocupación es aún mayor en relación con la Argentina, que como lo mostró el “efecto Tequila” está más expuesta que otros países a una crisis financiera. Una de las causas de la mayor exposición a las turbulencias financieras es la imposibilidad del Banco Central de cumplir con la función de prestamista de última instancia debido a las restricciones que impone la convertibilidad.

Desde los organismos internacionales y las autoridades económicas, se piensa atacar este problema en varios frentes y para ello se están adoptando aceleradamente medidas concretas:

(3) *Gerald Corrigan. Banco de Inversión Goldman Sachs (EE.UU.).*

(4) *Presidente del Merchant Bankers Asociados.*

. Tratar de cubrir la ausencia de prestamista de última instancia con instrumentos alternativos, como es el mecanismo (en vías de instrumentación) de un programa de créditos que otorgarán grandes bancos internacionales, contra la garantía de títulos públicos argentinos al cual se acudiría en caso de crisis financiera. Pese a nuestra crítica global a la orientación de la política, debemos reconocer que dentro de este contexto, este programa aumenta la estabilidad del sistema y debemos utilizarlo en la política comercial para otorgar mayores seguridades a los depositantes.

. Favorecer la participación de bancos extranjeros, ya que supuestamente cuentan a sus casas matrices como prestamistas de última instancia.

. Tomar medidas para mejorar la situación de liquidez de los bancos argentinos adoptando medidas regulatorias muy estrictas que apuntan a seguir concentrando el sistema bancario, eliminando las entidades más pequeñas y débiles y concentrando la actividad en un grupo de grandes bancos fuertes.

2. El proceso de reestructuración y concentración del sistema bancario, lejos de haber culminado, estaría en sus inicios.

Todas las noticias que hemos leído sobre la venta del Banco Francés al Banco Bilbao Vizcaya y los anunciados ingresos de nuevos bancos extranjeros, nos muestran que se prepara un salto de calidad en el proceso de concentración. Ya no es la absorción de un pequeño banco por parte de un gran banco privado nacional, es la venta de los grandes bancos privados nacionales (y algunos de ellos muy eficientes, como el Banco Francés) a verdaderos monstruos internacionales.

3. Las autoridades del Banco Central están convencidas de que el sistema financiero argentino es todavía pequeño e ineficiente en relación con otros sistemas financieros, incluidos los de otros países latinoamericanos (como Brasil, Chile y México). Y que esto se superará:

. En primer lugar, con el crecimiento de los volúmenes intermediados por el sistema financiero a partir del mantenimiento de la estabilidad y el ingreso de capitales del exterior.

. En segundo lugar, propiciando la bancarización de la población argentina, incentivando las transacciones a través del sistema financiero (para ello, veremos, hay varias iniciativas).

. Finalmente, aumentando las condiciones de competencia entre los bancos ya existentes e intensificando aún más la competencia mediante el ingreso de nuevos bancos extranjeros. La idea es que la competencia llevará a aumentar la eficiencia, con lo cual se reducirán los spreads (y por lo tanto el costo del crédito) y disminuirán las comisiones de los servicios. Entre las medidas para aumentar las comisiones de los servicios. Entre las medidas para aumentar la competencia se ha resuelto desregular totalmente la apertura de sucursales que estaba restringida desde la crisis financiera y autorizar a flexibilizar los horarios de atención al público.

4. Los grandes bancos privados nacionales y extranjeros se están preparando para este escenario de crecimiento significativo del sistema financiero, de fuerte aumento de la bancarización y de muy intensa competencia. Y dentro de las medidas que adoptan, una esencial es aumentar sus capitales.

Si crecen los activos, las normas de Basilea que se están aplicando requieren aumentar proporcionalmente los capitales de las entidades.

Por otra parte, este escenario obliga a fuertes inversiones en infraestructura:

- * más sucursales con mejores condiciones edilicias.
- * aumentar las redes de cajeros
- * mejorar los otros canales de comercialización:
 - terminales de autoservicio,
 - locales en supermercados y lugares de concentración de público
 - la banca electrónica
- * publicidad,
- * desarrollo de nuevos productos.
- * sistemas informáticos
- * capacitación de recursos humanos, etc.

Para aumentar sus capitales, los bancos recurren a aportes de capital de nuevos socios en la figura de grandes bancos internacionales, o aumentan la colocación de sus acciones en el mercado internacional y local.

¿ Qué medidas está adoptando el Banco Central para inducir ese proceso?

a) Mejorar la liquidez de Sistema Financiero:

- . El ya comentado programa de asistencia por parte de la banca internacional (red de seguridad).
- . Nuevos aumentos de los requisitos de liquidez.
- . Establecer plazos mínimos superiores para los depósitos de las Administradoras de Fondo de Jubilaciones y Pensiones.

b) Mejorar la solvencia de las entidades financieras y la supervisión sobre la misma. Nuevo Sistema BASIC:

- . Proyecto sobre obligatoriedad de colocar una porción de los pasivos de las entidades en Bonos de largo plazo, para que también el mercado califique y “discipline” a los Bancos (B)
- . Mayor supervisión sobre las Auditorías externas (A).
- . Mejora de la Supervisión, Implementación de inspecciones más profundas y calificación a través de Sistemas Carnet (S).
- . Mayor Información pública sobre la situación de las entidades (I).
- . Obligatoriedad de que las entidades sean calificadas, y que esa Calificación sea difundida entre los depositantes (C).

c) Medidas para alentar la bancarización de la población:

- . Promover la acreditación de salarios en Cuentas de Ahorro.

- . Alentar los débitos automáticos, en particular de servicios públicos, en esas cuentas.
 - . Mejorar el sistema de pagos y compensación de valores. Proyecto de compensación electrónica de medios de pago y truncamiento.
- Todo esto lleva a configurar EL ESCENARIO EN EL QUE DEBEMOS ACTUAR no sólo el próximo ejercicio, sino en LOS PRÓXIMOS AÑOS, y que podemos sintetizar así:
- . Importantes aumentos de los volúmenes intermediados por el sistema financiero.
 - . Aumento significativo de la bancarización de la población. Mejoramiento de los sistemas de pago y compensación.
 - . Aumento de la infraestructura física del sistema (sucursales, redes de cajeros, terminales de autoservicio, locales en lugares de concentración de público, banca electrónica, banca telefónica).
 - . Salto cualitativo en el nivel de concentración. Ingreso de nuevos bancos extranjeros, alguno de ellos asociándose o comprando bancos nacionales. Mayor presencia de grandes bancos internacionales y de la banca brasileña y chilena.
 - . Fuerte aumento de la competencia, lo cual llevará a una mejora disminución de los márgenes de intermediación, y a una disminución en las comisiones.
 - . Normas más exigentes del Banco Central en materia de liquidez y solvencia (en primer lugar capitales).
 - . Mayor difusión entre el público de las distintas calificaciones existentes sobre las entidades, con una mayor influencia de esa información sobre las decisiones de los inversores.

El Banco Credicoop.

Creemos haber fundamentado suficientemente sobre las características del escenario en el que deberemos actuar, y el desafío que enfrentamos: **ESTAMOS AFRONTANDO EL MAYOR DESAFÍO LUEGO DEL QUE SIGNIFICÓ NUESTRA TRANSFORMACIÓN EN BANCO COOPERATIVO.**

Debemos demostrar que en este escenario que hemos descripto, hay un espacio para la banca cooperativa. Sobre nosotros recae la responsabilidad mayor de que esto sea así. Por otra parte, es lo que ocurre en otros sistemas financieros desarrollados del mundo (Alemania, Holanda, Francia, España) donde la banca cooperativa compite de igual a igual con los bancos lucrativos, en condiciones de alta eficiencia y durísima competencia.

Creo que para poder afrontar con éxito este desafío que nuevamente el contexto nos impone, debemos ver las oportunidades que se nos abren.

Para ser exitosos deberemos tener una entidad:

- Con mayores volúmenes de depósitos y préstamos.
- Con una mayor y mejor infraestructura física.
- Con mayor patrimonio.

- Con más y mejores servicios.
- Con mayor eficiencia en nuestra operatoria, etc.

Y al mismo tiempo una entidad:

- Con mayor actividad institucional.
- Más vinculada a los movimientos sociales.
- Mas enraizada en la comunidad, sin lo cual estamos seguros que los otros objetivos no podrán alcanzarse.

Pero indudablemente este desafío no comienza ahora, adquiere si un nuevo nivel, pero no es un camino que deberemos comenzar a andar, sino en el cual ya hemos dado importantes pasos.

Repasemos la situación de nuestra entidad y los pasos que estamos dando en función de estos objetivos:

. Nuestra situación hoy es de gran liquidez y muy buena solvencia. Cumplimos holgadamente con todas las normas y relaciones técnicas del Banco Central. Hemos obtenido la calificación 2 en el sistema CAMEL. Nuestras Obligaciones Negociables están calificadas AA.

Podemos decir que nos hemos repuesto totalmente de los efectos de la crisis financiera y de lo que hemos denominado el Tequila Cooperativo.

En lo que va del ejercicio tenemos acumuladas una muy buena rentabilidad (14,6 millones a setiembre) lo cual nos permitirá mejorar nuestra situación patrimonial, recomponer las reservas consumidas durante el ejercicio pasado, mejorar aún más nuestras calificaciones y contar con los recursos para afrontar las necesarias inversiones en función del escenario descripto.

. Contamos con un sistema informático de primer nivel, que seguiremos desarrollando con el Proyecto CREAR e.000, en proceso de Implementación.

. Contamos con una amplia y diversificada gama de servicios de buena calidad, tanto en servicios de banca empresaria como de banca personal.

. Nuestros niveles de cartera irregular son similares a los de los bancos de primera línea y contamos con una mayor proporción de reservas con relación a la cartera irregular.

. Estamos llevando a la práctica un Plan de Gestión con importantes objetivos de crecimiento en depósitos, préstamos y venta de servicios.

¿Dónde están las mayores debilidades que debemos afrontar?

. La mayor debilidad está en nuestro indicadores de eficiencia. Nuestros gastos en relación a activos o pasivos son substancialmente superiores a los de nuestra competencia y no se explican sólo por el menor tamaño promedio de nuestras operaciones.

. Tenemos aún un insuficiente desarrollo en banca personal, actividad que hemos tomado con mayor énfasis hace relativamente poco tiempo.

. Debilidades en las estrategias y formas de comunicación e imagen con nuestros asociados y en particular, entre quienes no operan con el banco, lo cual limita nuestras posibilidades de crecimiento.

. Tenemos deficiencias en la estructura edilicia que afecta a un número significativo de sucursales.

*En este marco, se están desarrollando en el Banco una serie de **cursos de acción**:*

En el plano comercial:

- Estamos empeñados en un Plan de crecimiento cuyos objetivos se han debatido y aceptando en el Plan de Gestión.
- El Programa de Obligaciones Negociables que trata la Asamblea, nos permitirá incrementar substancialmente el volumen de activos recurriendo a una fuente de financiamiento alternativa. Está claro que es la buena situación de nuestra entidad la que nos posibilita acceder al mercado internacional de capitales.
- Estamos implementando la apertura de nuevas sucursales mediante relocalizaciones y utilización de patentes que contábamos. Seguramente, a luz de la desregulación en materia de sucursales, deberemos analizar la conveniencia de abrir nuevas sucursales. También deberemos estudiar la conveniencia de habilitar nuevas bocas de comercialización en algunos lugares de concentración (supermercados, shoppings).
- Hemos finalizado la instalación de cajeros automáticos en todas las filiales y estamos implementando la instalación de terminales de autoservicio.
- Estamos ampliando y mejorando el servicio de banca telefónica y estudiamos otorgar un nuevo impulso a la banca electrónica (mediante Pcs) y a través de RCC.
- La creación de las Gerencias de Créditos y Riesgos está probando que se crean mejores condiciones para ampliar nuestra base de negocios, mediante nuevas vinculaciones, en algunos casos con empresas de mayor envergadura.
- La creación de la Gerencia de Comercialización ha permitido potenciar la tarea de los activadores comerciales y la implementación de la figura de oficial de cuenta en filiales.
- Con el desarrollo de “Credicuentas” hemos otorgado una nueva dinámica a la comercialización de productos de banca personal.
- Estamos incorporando nuevos productos a nuestra cartera como son los seguros (Segurcoop y CNP) y productos del mercado de capitales (como negociación de acciones y próximamente Fondos comunes de Inversión).
- Estamos otorgando mayor dinamismo a las operaciones inmobiliarias a través de las operatorias del banco Hipotecario Nacional y con nuestras propias líneas.
- Hemos contratado a una consultora para mejorar substancialmente nuestras estrategias y formas de comunicación e imagen.

En el área de sistemas y administración:

- Estamos implementando el nuevo sistema de sucursales, CREAM 2.000, que redundará en una mejor calidad de servicio y eficiencia administrativa, permitiendo, entre otras cosas, la instalación de plataforma comercial.
- Estamos desarrollando e implementando una base única de personas que permitirá potenciar la tarea comercial.
- Se ha implementado el Sistema NORMA en sucursales.
- Se está llevando adelante un plan de mejoras edilicias en Casa Central y sucursales.
- Estamos abocados a la contratación de una Consultora para la realización de un trabajo integral de mejora sustancial en los procesos administrativos que, consideramos, permitirá por un lado potenciar la actividad comercial y por el otro aumentar la eficacia de la gestión administrativa.

Como se ve, estamos desarrollando una amplia gama de cursos de acción, en diferentes fases de implementación, que nos permitirán estar a la altura del desafío que hemos señalado.

De todos modos, no queremos decir que todo esto sea suficiente. La dinámica de los acontecimientos nos pueden conducir a la necesidad de nuevas decisiones y cursos de acción, que las adoptaremos –como siempre– a través de nuestra conducción y gestión democrática.

Desde la dirección del Banco estamos seguros que afrontaremos con éxito este nuevo desafío. Confiamos en nuestro exitoso modelo de gestión, en la capacidad y dedicación de nuestros directivos, funcionarios y personal y en el apoyo de nuestros asociados.