

plan de gestión institucional del banco credicoop c.l.¹

Ricardo Sapei²

La misión

Quiero comenzar esta presentación a partir de las definiciones expresadas en el texto que oportunamente aprobó nuestro Consejo de Administración y que definimos como *“Misión del Banco Credicoop”*.

El Banco Credicoop es un Banco Cooperativo, propiedad de sus asociados, gestionado en forma democrática, heredero y continuador de la valiosa labor desplegada desde los inicios del siglo XX por las cajas de crédito cooperativas. Nació bajo la orientación del IMFC, el que sigue guiando institucionalmente a nuestra entidad.

Nuestra labor primordial es la prestación de servicios financieros eficientes y de calidad a nuestros asociados, otorgando particular importancia a la asistencia crediticia a las pequeñas y medianas empresas, a las cooperativas, a las empresas de economía social y a las personas; localizadas tanto en los grandes centros urbanos como en las pequeñas poblaciones de nuestro país. Los depósitos captados son revertidos prioritariamente en financiaciones en la misma localidad.

Aspiramos a contribuir al progreso económico nacional y a la construcción de una sociedad solidaria con equidad distributiva para garantizar una vida digna a todos los argentinos. Concebimos nuestro aporte a estos objetivos a través de una participación creciente en la actividad financiera nacional, mediante la difusión de los principios y valores del cooperativismo

(1) Intervención realizada en el marco del Encuentro de RECs, llevado a cabo el 5 y 6 de agosto de 2006.

(2) Vicepresidente 1° del Consejo de Administración del Banco Credicoop Coop. Ltda.

y participando activamente tanto en el seno del movimiento cooperativo - nacional e internacional- como en los movimientos populares que comparten nuestras aspiraciones de construir una sociedad justa y solidaria.

Cooperativa y movimiento social

Decía Floreal Gorini:

“El tema central aquí pasa por preguntarse en cada caso qué es lo que se desea hacer con el cooperativismo. A qué fines se quiere servir con él y hasta dónde se quiere llegar. Eso es lo primero. Porque hay dos formas de hacer cooperativismo. Una sirve sólo para resolver un problema concreto de una comunidad. Por ejemplo, un comerciante que es el único productor de pan en una pequeña ciudad, se aprovecha de su monopolio y cobra precios abusivos. Entonces los vecinos se juntan y forman una cooperativa para evitar que los esquilmen. Es una medida muy útil, valiosa para ese grupo, pero sin trascendencia general. Sirve al interés concreto e inmediato de ese lugar.

La otra forma es la de un cooperativismo que aspira a ser motor de la transformación social, que reconoce que su esencia es socialista y por eso, además de organizarse para la solución de un problema concreto, se ocupa de los problemas de la sociedad en su conjunto. Se une a otros sectores del pueblo que también luchan para cambiar la sociedad. Y tiene además un programa de principios que defender y una actitud crítica hacia el sistema que lo rodea y hacia las medidas que impiden o limitan su desarrollo”.

Una cooperativa pertenece a sus miembros y su propósito no es elevar al máximo sus retornos, sino brindar servicios a sus miembros de la manera más eficiente.

Es necesario que la empresa cooperativa sea capaz de dar respuesta a los requerimientos de sus asociados. Y es posible que algunos se conformen con ello, porque es su medio de vida, o porque satisface su necesidad. Pero en nuestra concepción no es condición suficiente. Una cooperativa debe ser una herramienta de transformación social. Si se convierte en un fin en sí mismo, pierde su esencia.

Una cooperativa puede convertirse en un negocio brillante, y perder sus “cables de amarre” ideológicos. Puede, por otra parte, estar firmemente anclada en sus postulados ideológicos y al mismo tiempo representar un fracaso económico. Para nosotros, **la eficacia de la gestión y el anclaje ideológico son partes indivisibles e inseparables**, cuyas miras las dirige al desarrollo económico y social de los miembros como un todo.

La presencia cooperativa se realiza creando democráticamente una riqueza colectiva al servicio del mayor número de seres humanos. Otra característica del cooperativismo es la de ser una fuerza profundamente arraigada en el lugar donde ella se desarrolla. El cooperativismo de crédito argentino siempre ha posibilitado una movilización de capitales estrictamente argentinos en beneficio de las empresas del país.

La fuerza y el vigor de la acción cooperativa radica en la solidaridad y el contenido profundamente social de su doctrina.

Cuando retrocedemos en el tiempo, observamos que el nacimiento de las primeras Cajas de Crédito se da por una necesidad concreta de un grupo de personas que no encontraban satisfacción a sus necesidades financieras. No nacieron por una idea mágica de algún iluminado al que se le ocurrió crear este tipo de entidades para obtener un lucro máximo.

Entonces tenemos prestación de servicios contra fin de lucro con máxima rentabilidad.

Estas Cajas de Crédito asumieron una función social. Dieron respuestas a miles de pequeños y medianos empresarios, comerciantes, profesionales, trabajadores y hasta amas de casa. Propiciaron la creación de otras cooperativas, orientaron el crédito al desarrollo local y regional, consolidaron el crecimiento económico de su lugar de radicación y fundamentalmente transmitieron las virtudes del cooperativismo en cuanto espacio físico fue posible.

La cooperativa tiene dos “patas” que la sostienen. Una comercial y otra como movimiento social. Si realizamos a través de la cooperativa un brillante negocio sin darle mayor importancia a la parte doctrinaria, esta última característica cooperativa será prontamente fagocitada por la acción comercial, y pasaremos a ser una entidad más que poco a poco maximizará sus beneficios en detrimento de una activa participación de los asociados, y, si aplicamos

la doctrina a rajatabla y no somos conscientes de que desarrollamos nuestra actividad en un mercado altamente competitivo y de que nos rigen normas que no fueron creadas por nosotros, caeremos rápidamente en un fracaso comercial por falta de adaptación y competitividad.

A partir de este doble desafío es que planteamos que debemos ser una entidad cooperativa altamente eficiente gestionada democráticamente. Eficiencia y democracia no son en nuestra gestión ideas contrapuestas.

Decía Gorini en un artículo publicado en la Revista de Idelcoop:

*“Para lograr la mayor eficiencia en la acción cooperativa se requiere la conjunción armónica de diversos factores, tales como la utilización de técnicas administrativas y financieras adecuadas y avanzadas, la existencia de dirigentes entregados y convencidos del ideario cooperativo, la identificación de la entidad con el medio social en que actúa, la elevación constante del nivel cultural de los socios a través de la educación, y la integración cooperativa en el orden regional, nacional e internacional. Cada uno de estos factores no es excluyente ni superior a los otros, y merecen cada uno de ellos ser considerados y estudiados en particular.”*³

Nuestro origen nos exige incrementar la cantidad de asociados, concretar nuestros objetivos cooperativos y solidarios, fortalecernos como organización del sector social de la economía, continuar con un profundo debate de ideas, constituirnos en la gran muralla de contención del avance de entidades financieras, para colaborar, en fin, para hacer realidad la idea de que “Otro País es posible, si la gente lo quiere”. Es imprescindible crecer comercialmente para que este crecimiento dé el oxígeno adecuado a toda la actividad institucional a la que nos debemos, de la que somos herederos y la que debemos entregar a los dirigentes que nos sucedan.

Hay que vender, sin lugar a dudas y todo lo que se pueda. Pero esa venta debe ser encauzada en los carriles de lo que expresaba Gorini: *“Ha llegado el momento de que los cooperadores dejemos de ver a la cooperativa simplemente como una empresa que tiene formas organizativas distintas.”*

(3) Gorini, Floreal: “La cooperación de crédito y la búsqueda de óptimas condiciones de eficiencia”. *Revista de Idelcoop*, septiembre de 1977, vol. 4 pág. 253.

Por ello decía que los que consideran que la cooperativa no altera el contenido de la sociedad no están en lo cierto, han dejado las fuentes y niegan sus principios.

Gestión Comercial - Institucional e interacción

Nuestro atributo cooperativo no es un peso que soportar, es una ventaja comparativa, es un elemento diferenciador y debemos aprovecharlo convencidos de su ventaja.

Allí tendremos el inicio de una gestión total y eficiente. Dicha gestión eficiente puede llevarse a la práctica en la participación en las Comisiones de Asociados y en el Comité de Autocontrol. La participación en este espacio debe servir para impulsar planes de trabajo y corregir desvíos. Este es el espacio apropiado para hacer realidad la estrecha vinculación entre lo institucional y lo comercial.

Aquí, los dirigentes, junto a funcionarios e integrantes de la planta designados, podemos interactuar repasando los resultados de las acciones con lo previamente planificado y corregir los desvíos o generar nuevas ideas que se transformen en actividades concretas y visitas exitosas.

Todos juntos trabajando activamente en este comité damos contenido a la expresión *"participación plena y pertinente"* y consolidamos la gestión democrática.

Y en esta gestión resulta importantísimo el rol no sólo del Gerente de cada filial, sino también del Equipo de Trabajo y del resto del personal. Un elemento distintivo y significativo resulta, sin dudas, la identificación de toda la estructura del personal con los objetivos y principios de nuestra cooperativa.

Estamos en un momento de fuerte valoración de nuestro Banco Cooperativo, lo que nos permite afrontar el desafío de la hora con toda nuestra fuerza.

Hemos ganado un importante espacio dentro del sistema financiero y seguramente seguiremos proponiéndonos metas de crecimiento. Este mayor ámbito de actuación supone la incorporación de nuevos actores vinculados, empresas con mayor dimensión y quizás, sin adhesión a nuestro carácter cooperativo.

Es necesario una intensa tarea institucional, para que la mayor porción posible de nuestros asociados constituyan la masa crítica convencida de nuestros principios y valores, para que la base de sustentación de nuestro crecimiento sea sólida, la fidelidad de nuestros asociados se incremente, y se minimice la volatilidad de aquellos que se acercan solamente porque estamos en condiciones de ofrecerles servicios en mejores condiciones de competitividad.

Es así que pensamos que cada vez que tomamos contacto con un asociado, no podemos dejar de informarle sobre nuestro tipo de Entidad, cómo gestionamos la misma, y qué diferencia tenemos con el resto de la banca. Y explicar detenidamente por qué decimos que somos **la otra forma de ser banco**.

Plan de Gestión Institucional

La labor institucional fue desarrollada desde siempre en función de la idea rectora elaborada por el IMFC, aun sin planes previamente elaborados y sin evaluaciones posteriores respecto al resultado de cada actividad.

La estrategia inalterable fue **transformar la sociedad**. ¿Por qué? Es el sistema lo que pretendemos transformar, estamos convencidos de que ningún modelo, fuere el que fuere, evitará que el verdadero rostro de injusticia y deshumanización aflore.

Jamás nos hemos aferrado a esquemas rígidos, intransigentes e intolerantes, porque jamás confundimos la táctica con la estrategia. Hay entonces etapas, esas etapas tienen características y en ellas actuamos.

Las Cajas de Crédito fueron una etapa, la que mejor articulaba nuestra labor de transformación. Resistimos su destrucción, a nuestro pesar fuimos a los Bancos Cooperativos Regionales, y Credicoop permaneció como resumen de ellos. Por lo tanto, desde las Cajas, en cada momento hubo una táctica con la misión de transformar la Sociedad.

Todo lo que advertimos en ese largo camino lo dijimos, aunque no sonara bien, aun para una parte no pequeña de nuestros asociados y, si bien tuvimos sinsabores, recogimos el prestigio de la coherencia y la seriedad, que no especula con halago circunstancial ni con el éxito fácil.

Hay un quiebre en la crisis de diciembre 2001. Fue la crisis del sistema, con la habilidad que lo ha hecho supervivir varias centurias. Fue una crisis del modelo neoliberal, para garantizar su continuidad y lo logró.

Ante una nueva etapa hizo falta una nueva táctica, de cara a una sociedad enardecida con el sistema financiero del que somos parte, diciendo todo lo que dijimos, proponiendo lo que propusimos, ofreciendo entramar un tejido con las empresas de economía social, que juegue la doble función de alternativa y malla de seguridad para los sectores más postergados.

Hace a nuestra militancia reivindicar el modelo de gestión, y los conceptos básicos jugados en toda la etapa precedente.

Frente a la crisis, respondimos con determinación, coherencia y audacia, que sólo fue posible por nuestra fuerza ética y principista, aplicada con convicción desde siempre.

Se lanzó “Credicoop y la Comunidad”, pasando a la ofensiva en el peor momento, y se amplió sustancialmente nuestra superficie de contacto con importantes sectores e instituciones de la comunidad, con valoración de lo local, convencidos de que allí justamente es donde se encuentra lo más valioso como forma de inserción real en la comunidad

Y se avanzó en la elaboración del Plan de Gestión Institucional, con el objetivo de darle forma a toda esa actividad, de elaborar un programa en función de los objetivos que se trazaba el Consejo de Administración y luego estar en condiciones de evaluarlo, convencidos de que debemos lograr la unidad de acción y que, finalmente, culminará, con un Plan de Gestión Integral del Banco.

Los ejes centrales del Plan de Gestión Institucional apuntan a dos grandes aspectos:

1 – Aportar a la construcción de un pensamiento crítico que, desde la perspectiva abarcadora de toda la sociedad, genere conciencia acerca de la realidad y construya proyectos con un sentido emancipador.

La herramienta de expresión, análisis y difusión de este objetivo es la propuesta del IMFC.

2 – Incrementar el número de asociados que, a través de su participación concreta en las Comisiones de Asociados, sean verdaderos protagonistas de la gestión de la empresa cooperativa.

El cooperativismo, tal como lo concebimos, aporta el concepto de compromiso, solidaridad y participación, no sólo con valores abstractos sino con resultados concretos de un grupo de hombres, de una organización o de un colectivo.

Debemos ensanchar nuestra base social, aumentar la cantidad de dirigentes vinculados a espacios de participación orientados a generar propuestas alternativas a problemas de la comunidad, mejorar la representatividad de nuestra comisiones de asociados, crecer en nuestros vínculos con la comunidad, estimular la inclusión de nuestras ideas y valores para contribuir a la construcción de un nuevo tejido social.

De eso se trata, de comprometer nuestro esfuerzo para transformar todo el prestigio y la influencia de nuestro Banco en fuerza social organizada. Ese es el gran desafío.