

Banco Credicoop: Un modelo distinto requiere de soluciones diferentes a las del mercado

ANGELA CARULLI¹

Resumen

El Banco Credicoop -fundado en marzo de 1979- es un banco cooperativo propiedad de sus asociados, gestionado democráticamente, heredero y continuador de las cajas de crédito cooperativas.

En el siguiente artículo se describen sus políticas comerciales, que buscan beneficiar al asociado con tasas de costos y servicios inferiores a las de los bancos privados, en el marco de lograr la rentabilidad mínima necesaria y no la máxima rentabilidad posible. La conclusión es que un modelo distinto requiere de soluciones diferentes a las del mercado, considerando que existe un vínculo indisoluble entre las acciones comerciales, institucionales y sociales de la entidad.

Palabras clave: Banco Credicoop, Modelo Integral de Gestión, cooperativismo financiero, cajas de crédito, principios

Resumo

O Banco Credicoop -fundado em março de 1979- é um banco cooperativo, gerido democraticamente, herdeiro e continuador das caixas de crédito cooperativas. Neste artigo, são descritas suas políticas comerciais, que buscam beneficiar o associado com taxas de custos e serviços inferiores às dos bancos privados, com o objetivo de conseguir a rentabilidade mínima necessária e não a máxima rentabilidade possível. A conclusão é que um modelo diferente requer soluções diferentes às do mercado, considerando que existe um vínculo indissolúvel entre as associações comerciais, institucionais e sociais da entidade.

Palavras-chave: Banco Credicoop, Modelo Integral de Gestão, cooperativismo financeiro, caixas de crédito, princípios

¹ Gerenta de Estrategia Comercial del Banco Credicoop Coop. Ltda.

Abstract

Bank Credicoop: Institutional and commercial coherence as components of the Comprehensive Management Model

The Credicoop Bank - established in March 1979 - is a cooperative bank owned by its partners, democratically managed, heir and successor of the cooperative credit accounts.

The following article describes its commercial policies, which aim to benefit partners with costs and services fees lower than those of private banks, seeking to achieve the minimum return required and not the highest possible. The conclusion is that a different model requires different solutions to those proposed by the market, considering that there is an unbreakable link between the commercial, institutional and social activities of the entity.

Keywords: *Bank Credicoop, Comprehensive Management Model, financial cooperatives, credit unions, principles*

EL BANCO

El Banco Credicoop -fundado en marzo de 1979- es “un banco cooperativo propiedad de sus asociados, gestionado democráticamente, heredero y continuador de la valiosa labor desplegada desde los inicios del siglo XX por las cajas de crédito cooperativas”².

Su actividad primordial es la prestación de servicios financieros eficientes y de calidad a sus asociados, otorgando particular importancia a la asistencia crediticia a las pequeñas y medianas empresas, a las cooperativas, a las empresas de la economía social y a las personas, localizado tanto en los grandes centros urbanos como en las pequeñas poblaciones de todo el país.

Aspira a contribuir al progreso económico nacional y a la construcción de una sociedad más solidaria y equitativa, que garantice una vida digna a todos los argentinos, “a través de una participación creciente en la actividad financiera nacional, mediante la difusión de los principios y valores del cooperativismo 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”³.

Desde su génesis, el Banco Credicoop ha intentado dar muestras de coherencia entre sus principios y la gestión concreta, considerando que existe un vínculo indisoluble entre las acciones comerciales, institucionales y sociales de la entidad. Esa articulación virtuosa transforma a la coherencia en un valor organizacional que consolida y fortalece, y debe ser motivo de reflexión permanente de toda la organización.

Por eso, en el documento “Modelo Integral de Gestión como garantía de continuidad de

nuestro proyecto cooperativo”, aprobado por el Consejo de Administración del Banco en junio de 2013 luego de un amplio y profundo debate que atravesó a toda la organización, se afirma entre otras cosas, que “las organizaciones al igual que las personas no son lo que dicen ser sino lo que hacen, es decir, no puede haber disociación entre las palabras y los hechos”. Y para mantener esa coherencia en el tiempo, invita a que en todos los ámbitos de la cooperativa se revisen permanentemente las acciones cotidianas bajo ese enfoque⁴.

UNA POLÍTICA ORIENTADA AL ASOCIADO

En términos generales, los bancos privados del sistema financiero argentino desarrollan una política comercial basada en agresivas campañas publicitarias con altos presupuestos, variadas ofertas de descuentos enfocadas principalmente a grandes cadenas y a clientes de mayores ingresos, y una mayor laxitud en lo que se refiere a los requisitos para el otorgamiento de préstamos. Estas características se sostienen a través de la aplicación de altísimas tasas de préstamos y comisiones por servicios.

La política del Banco Credicoop, en cambio, busca beneficiar al asociado con tasas de costos y servicios inferiores a las de los bancos privados, en el marco de nuestra política de lograr la rentabilidad mínima necesaria y no la máxima rentabilidad posible, llevando adelante una política de beneficios que alcanza a todos los asociados sin distinción.

En ese marco creemos que es necesario comprender que un modelo distinto requiere de soluciones diferentes a las del mercado, las que desarrollaremos a continuación.

PRECIOS Y RENTABILIDAD

Nuestra política de tener las tasas y tarifas más bajas dentro de los bancos privados se

² Banco Credicoop. *Misión*, en <http://www.bancocredicoop.coop/nuestrobanco/mision.html>

³ Idem.

⁴ Banco Credicoop (2013).

enmarca en nuestro concepto de rentabilidad necesaria. Quiere decir que primero evaluamos cuánto es lo mínimo que como cooperativa deberíamos ganar para cubrir los costos, cumplir las regulaciones técnicas y continuar con los proyectos en curso, y de esa manera definimos su valor. Pero a su vez esa política se desprende de nuestra misión que define que nuestro objeto social es la prestación de un servicio eficiente y de calidad y no la búsqueda del lucro. Al ser una entidad de la economía social nuestro rol es la satisfacción de necesidades de nuestros asociados y por lo tanto el precio no es el máximo posible sino el precio justo, que surge como respuesta al concepto de rentabilidad necesaria.

La política del Banco Credicoop busca beneficiar al asociado con tasas de costos y servicios inferiores a las de los bancos privados, en el marco de nuestra política de rentabilidad mínima necesaria y no de máxima rentabilidad posible.

Lamentablemente, sabemos que las personas no valoran tanto la tasa sino que la cuota sea accesible y, si la pueden abonar, muchas veces están dispuestas a pagar intereses de hasta el 80%. Nosotros creemos que como entidad cooperativa tenemos la responsabilidad de difundir la educación financiera para que no sean abusados en su buena fe y puedan reconocer la diferencia.

En ese sentido, cada vez más pretendemos clarificar cuánto se ahorra por operar con nuestro Banco y cuánto es el ahorro no solo en términos de puntos porcentuales, brecha que con algunas entidades es de más de 15 puntos, sino en términos monetarios, o sea cuántos pesos se ahorraría, o en términos de cuotas, o sea cuántas menos pagaría por operar con nosotros. Sabemos que es un camino más difícil y quizás más lento, pero es

el que nos va a permitir decirles también el por qué de esta política que pretende asistir a la comunidad y que se enmarca en una concepción del servicio financiero como de interés público, lo que debería permitir que cada vez más personas puedan acceder a más servicios y a precios razonables.

PUBLICIDAD

¿Es posible tener las tarifas más bajas y hacer las publicidades que hacen los bancos líderes? La respuesta es no, pero no solo porque requeriría de desembolsos muy superiores que nos obligarían a tener precios superiores, sino también porque buscamos un mecanismo de difusión de nuestros servicios y nuestros valores que sea distinto. Por supuesto que algo de publicidad se va a hacer y de hecho se hace, pero no en la medida y de la forma en que lo hacen los otros. Buscamos que el crecimiento comercial vaya de la mano con el crecimiento institucional, entonces tenemos que encontrar mecanismos de difusión que puedan involucrar ambos aspectos.

Si la solución para que nos conozcan es la publicidad tradicional y ello nos obligaría a aumentar las tasas en varios puntos, seguramente no lo vamos a hacer. El desafío es más complejo. Lo que buscamos es que a través de una mayor eficiencia podamos realizar un mayor nivel de publicidad en el marco de nuestro presupuesto.

A su vez, cuando alguien se acerca a la cooperativa buscamos que no solo se sienta conforme con el servicio sino que conozca nuestros principios, que pueda ser un futuro integrante de la Comisión de asociados⁵ y que apueste a nuestro proyecto transformador. Por eso tenemos que buscar mecanismos

⁵ Organismo básico fundamental para la inserción y participación plena y pertinente de los asociados en la gestión de cada filial de la entidad cooperativa.

Cuando alguien se acerca a la cooperativa buscamos que no solo se sienta conforme con el servicio sino que conozca nuestros principios, que pueda ser un futuro integrante de la Comisión de asociados y que apueste a nuestro proyecto transformador.

no tradicionales para lograrlo. La mejor forma de publicidad se basa en lograr que nuestros propios asociados nos recomienden. El gran desafío es potenciar el boca a boca y que la mayor fuerza de promoción sean ellos mismos, que además es la mejor publicidad porque parte de una realidad (su propia experiencia). La idea es que esta difusión espontánea sea fruto de nuestros bajos precios y tasas y de nuestros buenos y eficientes servicios y productos, de nuestra transparencia y de los principios y valores que los sostienen.

SATISFACCIÓN DE NUESTROS ASOCIADOS

Cuando realizamos las encuestas de satisfacción surge que los asociados no sólo están muy conformes sino que están más conformes que los clientes de los bancos competidores, Santander o Galicia por ejemplo. Y eso surge tanto en empresas como en personas. Esa alta calificación -superior a 8 puntos- viene siendo así desde que realizamos esta encuesta sistemática en los últimos dos años y medio.

Esta encuesta se comenzó a realizar todos los meses con el propósito de tener una opinión directa de nuestros asociados y conocer cuáles son sus necesidades o demandas, para tratar de darles respuesta. Forma parte de nuestra misión la prestación de servicios eficientes y de calidad, a diferencia de las empresas comerciales que poseen como su principal objeto la maximización de la ga-

nancia. Nosotros tenemos un interés genuino por conocer cuán satisfechos están nuestros asociados para así poder superarnos día a día sin traicionar nuestros principios y valores. Pero a su vez, la buena calificación obtenida nos debería permitir fortalecer aún más nuestra confianza en la calidad de nuestros productos y reforzar nuestro propio convencimiento para comunicarlo y promocionarlo cada vez más, con la firme convicción de estar ofreciendo un producto de alto valor percibido.

CANALES⁶

Otras veces sentimos que la solución para aumentar la intensidad en la colocación a determinados segmentos pasa por armar una fuerza especial o crear un canal dedicado exclusivamente al mismo. Aquí hay dos cuestiones a tener en cuenta, la primera es el costo que esa estructura nueva va a tener; si queremos tener las precios más bajos tenemos que ser muy eficientes en buscar soluciones que no encarezcan demasiado. Pero además, dado que el objetivo no es sólo crecer comercialmente, lo que pretendemos es que el canal que atienda al asociado sea él mismo que lo haga partícipe de una actividad institucional y que no tenga como única responsabilidad el desarrollo de ese segmento desde la perspectiva comercial. A mayor cantidad de canales vamos a lograr más foco pero también mayor fragmentación, por eso tenemos que ser cuidadosos en su elección y hacerlo sólo cuando la particularidad o sobre todo la complejidad de ese segmento u operatoria lo justifique. Si hiciéramos una estimación económica podríamos demostrar que la creación de canales específicos permite un ritmo de colocación mayor y por ende ingresos superiores luego de determinado

⁶ Personal dedicado a la comercialización de productos y servicios. Canal específico: creado para la atención de un segmento determinado.

tiempo, pero el secreto es crecer armónicamente tanto en lo comercial como en lo institucional. Por ello tenemos que tratar de que esos canales que se creen dependan de la filial porque es allí donde se desarrolla la actividad institucional. Eso nos va a permitir cumplir con el plan integral de gestión⁷.

Los mejores resultados comerciales se producen en las filiales donde se cumple el capítulo institucional de nuestro Plan Integral, o sea donde el Modelo Integral de Gestión funciona. La filial que logra la integración del equipo de trabajo y el personal con un fuerte compromiso institucional y donde la Comisión de asociados funciona con regularidad a través de sus secretarías y se involucra en la gestión comercial, esa es una filial exitosa.

LÍMITES O MONTO A OTORGAR VERSUS RIESGO

En algunas ocasiones surge como natural el planteo interno de la necesidad de aumentar los límites de las tarjetas a dos, tres o cuatro sueldos como lo realizan algunos bancos líderes. La realidad es que el límite está directamente relacionado con el riesgo (a mayor riesgo, mayor probabilidad de mora). Como nosotros, por política, tenemos las tasas más bajas, el margen financiero es muy inferior a esos bancos y por ende no podríamos soportar una mora alta.

Tenemos con algunos bancos una brecha de más de 10 puntos de tasa. Por eso ellos pueden ser más arriesgados, porque trasladan ese costo -y más aún- a sus clientes, en el marco de su política de maximización de utilidades.

Nuestra cooperativa pretende brindar un servicio a un precio justo y por eso debemos ser más cuidadosos y eficientes.

Por supuesto que a medida que avancemos

⁷ Plan que integra los objetivos comerciales e institucionales del ejercicio.

en modelos predictivos a través de la Minería de datos⁸, que nos permitan establecer límites en base a compartimientos, consumos, ingresos y capacidad de pago con un riesgo aceptable, iremos aumentándolos. Estamos en ese camino.

POLÍTICA DE BENEFICIOS⁹

En este punto también somos diferentes a los otros bancos. Cuando la mayoría de ellos hacía acuerdos con las grandes marcas y cadenas comerciales, nosotros hicimos el camino inverso. Primero vinculamos a los comercios que operaban con el banco, integrando al programa de Beneficios Credicoop a los pequeños comercios tanto de capital como del interior. Luego agregamos las marcas más requeridas o emblemáticas para completar la oferta. Además aplicamos un tratamiento igualitario en las condiciones tanto para los comercios grandes como para los chicos, cuando el resto del mercado negociaba mejores beneficios para los grandes en desmedro de los pequeños.

Este camino fue más complejo que el utilizado por nuestros competidores, pero nos permitió no traicionar nuestros principios y darles la oportunidad a nuestros propios asociados, dueños de pequeños comercios que de lo contrario hubieran quedado afuera y por lo tanto se habrían perjudicado. Por supuesto que administrar más de 3.000 comercios dentro de este programa es más engorroso y además la comunicación se hace más difícil: es más fácil publicitar cinco grandes marcas que 3.000 comercios chicos. Ese es nuestro gran desafío. Darle valor a lo pequeño y encontrar formas de comunicación distintas

⁸ Proceso de compilación y exploración de datos de manera sistemática que permite caracterizar los comportamientos de determinado grupo de personas con atributos similares.

⁹ Se trata de promociones, descuentos o regalos que habitualmente los bancos ofrecen para incentivar el consumo con tarjetas.

que nos permitan comunicar las grandes marcas sin dejar de recordar que hay muchas más y hasta quizás con mayores beneficios.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Nuestras políticas de Estabilidad laboral y de Plan de carrera, son algunas de las principales diferencias con nuestros competidores, sobre todo con los bancos privados, donde el personal es una variable de ajuste ante cambios en el contexto.

Nuestras políticas de Estabilidad laboral y de Plan de carrera, son algunas de las principales diferencias con nuestros competidores, sobre todo con los bancos privados, donde el personal es una variable de ajuste ante cambios en el contexto.

La promoción de cuadros propios para todos los puestos jerárquicos es una característica distintiva de nuestra organización que tiene incidencia en nuestras estrategias comerciales.

Esta forma de gestión requiere en algunos aspectos de un mayor tiempo de preparación y de la capacidad organizacional para desarrollar los cuadros necesarios para hacer frente a la apertura de filiales o a reforzar los canales comerciales con una mayor dotación.

A modo de ejemplo, no sería posible abrir treinta o cuarenta sucursales aunque tuviéramos presupuesto, ya que no contaríamos con los funcionarios necesarios para asumir estos nuevos puestos. Existe un proceso de maduración de cuadros que posee ciertos tiempos que deben ser respetados. A su vez, ello nos permite que estos funcionarios comprendan desde el primer momento nuestro

Modelo Integral de Gestión, ya que formaron parte de él en el proceso de formación desde su incorporación a la cooperativa.

Esta política es la que nos permite cuidar a nuestra gente y crecer en forma armónica tanto comercial como institucionalmente. Pero a su vez es una política que genera un mayor compromiso de parte del personal, dado que se propician relaciones duraderas y de largo plazo, sobre la base del respeto y la visión compartida, estimulándose la formación y auto-formación.

POLÍTICA DE APERTURA DE FILIALES Y DE INSTALACIÓN DE CAJEROS NEUTRALES¹⁰

También en estos puntos nuestro foco es distinto, ya que está orientado a la prestación del servicio y no exclusivamente al lucro. Nuestra misión de prestación de servicio orienta nuestras decisiones según el concepto de rentabilidad mínima y necesaria. La apertura de filiales o de cajeros no se realiza pura y exclusivamente evaluando la potencialidad del mercado y la ganancia que dicha nueva boca de atención podría generar, sino que se tiene muy en cuenta el interés de esa comunidad en la instalación de un banco cooperativo, los lazos o vínculos con las entidades de la economía social de esa zona y la posibilidad de realizar un verdadero aporte en términos del servicio que vamos a poner

La apertura de filiales o de cajeros no se realiza pura y exclusivamente evaluando la potencialidad del mercado y la ganancia que dicha nueva boca de atención podría generar, sino también el interés de esa comunidad en la instalación de un banco cooperativo.

¹⁰ Cajeros automáticos instalados en lugares donde no existen sucursales bancarias.

a disposición de esa comunidad.

NUESTRAS COMISIONES DE ASOCIADOS

Todos estos aspectos que enumeramos son los que marcan algunas de las diferencias que tenemos con el llamado “mercado”, pero la principal diferencia con los otros bancos es nuestro rasgo único y distintivo que son nuestras Comisiones de asociados.

Ese espacio de participación *ad honorem* donde los propios usuarios de la cooperativa deciden formar parte de nuestra organización y asumir responsabilidades de gestión y difundir nuestros principios y valores, es lo que nos distingue y nos hace únicos.

Este aspecto es de suma importancia toda vez que se evalúa una estrategia comercial. Muchas veces surgen de ellos mismos algunas de las iniciativas que se llevan adelante, sobre todo las de asistencia crediticia ante determinadas situaciones climáticas o económicas o sociales que se producen en la plaza (sequías, inundaciones, etc). Este rasgo distintivo también determina diferencias en la estrategia comercial, donde las Comisiones de Asociados juegan un rol importante en la aceptación o rechazo de una carpeta crediticia y donde el avance tecnológico fue permitiendo una mayor descentralización con una delegación en las instancias locales.

A su vez, a través de los integrantes de las Comisiones de asociados se completa nuestra red de vinculaciones con la comunidad. El funcionamiento de las diversas secretarías potencia el desarrollo de las relaciones y refuerza nuestra llegada a dicha comunidad, no solo con nuestra oferta de productos y servicios sino también con nuestro mensaje y nuestros valores para contribuir al desarrollo de las comunidades en las que estamos insertos. El pleno funcionamiento de las secretarías nos va a permitir una participación

concreta en la gestión, potenciando tanto la gestión comercial como la institucional y generando vínculos integrales donde se amalgame nuestro doble rol de empresa y movimiento social.

El funcionamiento de las diversas secretarías potencia el desarrollo de las relaciones y refuerza nuestra llegada a cada comunidad, no solo con nuestra oferta de productos y servicios sino también con nuestro mensaje y nuestros valores para contribuir al desarrollo de las comunidades en las que estamos insertos.

En ese marco, juegan un rol protagónico la secretaría de Acuerdos crediticios y mora en el otorgamiento de los créditos, en el cuidado de nuestra cartera, como también en la difusión de nuestra política crediticia; la secretaría de Gestión de la empresa cooperativa en todos los aspectos que hacen al servicio, a la satisfacción de los asociados y a la calidad, trabajando en acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos de Comisiones, Depósitos, Cuentas, Asalariados, Tarjetas y propiciando la Derivación¹¹ para cada vez poder atender a más cantidad de personas; la secretaría de Relaciones con asociados e instituciones para establecer y fortalecer los vínculos con los asociados e invitarlos a la participación institucional, a su vez que favorece los contactos institucionales con las entidades de la comunidad fomentando las actividades que ayuden a lograr una mayor inserción y a robustecer las filas de nuestros dirigentes; el Comité de Autocontrol con la

¹¹ Autogestión de los Asociados a través del uso de los distintos canales automáticos que el Banco pone a disposición, como por ejemplo la Banca Internet, que permite una rápida y fácil atención de las operaciones.

participación activa de estas tres secretarías además del equipo de trabajo, que nos va a permitir una acción efectiva y temprana de seguimiento del plan integral, proponiendo acciones que potencien el cumplimiento o mitiguen los desvíos. Y si a ello sumamos las secretarías de Educación para abordar la formación y la difusión de los materiales del movimiento, la de Conservación y mantenimiento edilicio en lo atinente al cuidado de la imagen y las instalaciones, y la de Actas para dejar registro de lo actuado, estaremos completando un modelo único donde se pone de manifiesto la efectiva participación y el control de la gestión por parte de los usuarios a través de sus representantes, los dirigentes.

Todo ello con el firme propósito de contribuir a la construcción de una sociedad más justa y solidaria, y demostrarlo a partir de nuestra propia práctica.

Nuestra misión no se conforma con la prestación de un servicio de calidad como lo hacen genuinamente otras cooperativas, sino que nuestra organización va más allá y promueve un proceso transformador donde, a partir de demostrar que es posible otra forma de organización económica y social, poniendo de manifiesto que democracia y eficiencia son términos compatibles, podamos concebir a la práctica cooperativa como un aporte a un visión integral de la sociedad que necesita de la cooperación para superar las injusticias y desigualdades existentes.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Credicoop Coop. Ltda. "El Modelo Integral de Gestión como garantía de continuidad de nuestro proyecto cooperativo", en *Revista Idelcoop* N° 210, 2013.