

## Las sociedades cooperativas ante el tercer milenio

Organizado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, se desarrolló en su sede, el pasado 16 de abril, una charla-debate sobre el tema "Las sociedades cooperativas ante el tercer milenio". El panel reunió a dos prestigiosos dirigentes cooperativos: Carlos Heller, gerente general del Banco Credicoop Coop. Ltda., quien respondió al interrogante acerca de si un banco nacional y solidario es posible; el otro expositor fue el contador Rubén Alfredo Masón, presidente de la Asociación Argentina de Cooperativas de Consumo y auditor de la Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda, de Bahía Blanca, cuya historia reseñó. Asimismo, el Dr. Aarón Gleizer, Asesor Normativo del IMFC y Presidente de la Comisión de Actuación Profesional en Cooperativas y otras Entidades sin fines de lucro (CPCECF) realizó una breve exposición sobre el Proyecto de Ley de Cooperativas de Vivienda del diputado (MC) Floreal Gorini. (\*)

Al término de la reunión, tuvo lugar una ronda de preguntas y respuestas entre los panelistas y el público asistente. Ofrecemos una síntesis de la actividad, la cual hemos creído importante prologar con algunas palabras que al efecto le solicitáramos al Dr. Antonio Lavolpe, Presidente del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal.

### *Prólogo del Dr. Antonio Lavolpe.*

#### **Dos experiencias aleccionadoras**

Es sabido que la Argentina toda, y el sistema financiero en particular, está pasando por un profundo proceso de transformación.

También es conocido el protagonismo que ha tomado la banca extranjera tras los traspasos de gran parte de los bancos privados nacionales a manos de inversionistas internacionales. En este contexto es particularmente significativo - y yo agregaría relevante- el papel de la banca cooperativa.

En el trabajo que continúa, el señor Carlos Heller traza con claridad el marco referencial, que tiene que ver, como él mismo lo señala, más con el proceso económico global que con el sistema financiero en particular; y dentro de ese marco profundiza el importante rol de un banco cooperativo, como es el Banco Credicoop Coop. Ltda.

Con justeza, el señor Heller se pregunta si un banco cooperativo como éste está en condiciones de competir, si tiene posibilidades ante las agresivas estrategias de los grandes bancos extranjeros. El expositor se contesta positivamente y su minucioso trabajo no se priva de apelar a un informe de Standard & Poor's. Precisamente esta prestigiosa calificadora de riesgo realizó un exhaustivo trabajo donde destaca el carácter diferenciador del Banco Credicoop y coloca el acento, no en una eventual ventaja impositiva por su carácter cooperativo, sino en que esa modalidad se corresponde con un concepto y un modelo de gestión.

---

(\*)Ver trabajo publicado en Revista de Idelcoop N° 110/98

Este fecundo aporte del señor Heller subraya además la intención de la institución de preservar su naturaleza confiando plenamente no sólo en la eficacia, sino también en la eficiencia de la gestión cooperativa.

Trabajos como éste nos llenan de satisfacción, no sólo en el plano profesional, sino como argentinos y como ciudadanos, porque vemos que una organización basada en principios solidarios puede, además, ser eficiente y competitiva.

En el mismo sentido, la exposición del doctor Masón, profesor universitario y hombre vinculado estrechamente al movimiento cooperativo, sobre la Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda de Bahía Blanca, es un ejemplo de una organización que, como él mismo lo sostuvo, no se opuso a los cambios ni se adaptó a ellos: se adelantó.

El disertante pone especial énfasis en las estrategias de riesgo asumidas por esta cooperativa pero, sostiene, la ventaja competitiva está precisamente en la figura cooperativa.

Dos trabajos ejemplificadores que bien valen una lectura detenida.

*Carlos Heller*

### **Un banco nacional y solidario es posible**

El tema que se propone es ver si es posible, o en qué condiciones es posible, el funcionamiento de una entidad financiera manejada dentro de los principios solidarios que caracterizan a la cooperación. Creo que el análisis requiere, primero, de una rápida puesta en escena, seguramente transitando lugares conocidos, pero viendo cuál es ese sistema financiero donde nos toca actuar. Al igual que el resto de la economía, podríamos decir que estamos asistiendo a un proceso de transformación profunda, inédita, del sistema financiero argentino. Virtualmente, la mayoría o casi todos los bancos privados de capital nacional han sido vendidos a socios del exterior, otros se han asociado y otros bancos aparecen en estos momentos en proceso de venta o en la búsqueda de socio extranjero.

¿Qué es lo que se está comprando y por qué esta explosión, o esta irrupción masiva de la banca extranjera en el sistema financiero argentino? En primer lugar, esto se da en un marco legal de particulares concesiones, casi inéditas y difíciles de encontrar en otros países y en otros sistemas financieros. Los bancos extranjeros no tienen ningún tipo de regulación diferenciada en el sistema financiero argentino, ni siquiera se mantiene la vigencia de la cláusula de reciprocidad de trato con el país de origen de esa entidad, tema que contenía la anterior Ley de Inversiones Extranjeras y que en su última versión ha desaparecido. Esto genera un fenómeno muy particular: el grado de participación de la banca extranjera en el sistema financiero argentino se ubica en el orden del 42 por ciento. Para tener una idea de lo que significa esta cifra, digamos, por ejemplo, que en Brasil esta participación es del 9 por ciento, o que en Chile, que es muy alta, es del 21 por ciento, en México es del 11 por ciento y en Japón es del 2 por ciento. En la Argentina la participación de la banca extranjera ha alcanzado al 42 por ciento cuando su nivel histórico se ubicaba en el orden del 15 por ciento. Es decir, estamos triplicando la presencia de banca extranjera en el sistema.

Lo que los bancos extranjeros están comprando son grandes redes de distribución de productos. Alentados por la supuesta bancarización a la que la sociedad argentina está siendo invitada y llevada por medio de distintos procedimientos, entre ellos la obligatoriedad del pago de sueldos en los bancos. Hoy se estima que sólo de un 20 a un 30 por ciento de la población argentina está bancarizada y, por ejemplo, España tiene una bancarización cercana al ciento

por ciento; y Chile, para tomar niveles más cercanos a nosotros, se ubica en niveles del 60 por ciento. Podríamos suponer que simplemente alcanzando niveles similares a los chilenos, en un período no muy largo, el sistema financiero argentino podría estar duplicando su volumen. Esto hace conjeturar que la compra, hoy, en las dimensiones actuales, tendrá un rápido retorno sobre la base de ese crecimiento esperado.

### **Argentina te da más**

Por otra parte, en muchos casos, y según las declaraciones de los propios representantes de la banca extranjera, se están impulsando inversiones en un país como el nuestro ya que ofrece aún tasas de retornos muy superiores a los que estos bancos pueden obtener en sus países de origen. En el caso de los bancos españoles, donde la competencia se ha desarrollado de modo tal que la rentabilidad local ha descendido, se ha reducido de modo importante. Y ellos, en declaraciones públicas, dicen que estiman un retorno del orden del 20 por ciento anual en relación con la inversión. Por lo que, si se cumple, es un negocio espectacular, dado que a los cinco años, en un país que no obliga a reinvertir y que permite el libre retorno de las utilidades, porque tampoco hay ningún tipo de regulación al respecto, estos capitales podrán haber salido y el banco ha quedado en manos de capital trasnacional.

Por otro lado, uno podría afirmar que se trata de una situación no particular del sistema financiero. En lo que va del inicio de la convertibilidad hasta aquí, se han vendido 423 empresas nacionales a empresas extranjeras, por un monto algo así como de 20.500 millones de dólares. Se trata de un proceso que está por encima del sistema financiero y que tiene que ver con la economía en su conjunto, es un tema que excede el carácter de esta reunión, pero que indudablemente tenemos que ubicarlo como marco referencial.

Hablábamos de la participación de la banca extranjera. Digamos, también que en las primeras 20 entidades por volumen de depósito que componen el sistema financiero, hay cinco bancos públicos, de los cuales uno de ellos, el Santa Fe, está en proceso de privatización; diez bancos extranjeros, tres bancos privados nacionales y dos cooperativos, el Banco Credicoop y el Mayo. Aunque este último ha anunciado su intención de cambiar su forma societaria con el fin de posibilitar su asociación con un fondo común de inversión extranjero.

Veamos, a la vez, otro fenómeno que está seguramente vinculado a aquél. ¿Qué pasa con la distribución del servicio principal que, en definitiva, da el sistema financiero que es el crédito? Según la última información disponible, hay en el sistema financiero 4.183.000 deudores, de ellos sólo 1640 tienen el 35,6 por ciento del crédito total. Esto surge de las informaciones oficiales del Banco Central. Estoy tomando a los deudores superiores a cuatro millones de pesos, son sólo 1640. Y si bajamos un poco la reglita en la búsqueda en esa información, los superiores a un millón de pesos son 6390. Esos 6390 tienen el 49 por ciento del total de los préstamos que distribuye el sistema financiero argentino. Es decir, el 0,15 por ciento de los deudores tiene el 49 por ciento de la utilización del crédito que distribuye el sistema financiero.

### **Pocos y concentrados**

Si vemos, además, los datos de concentración de depósitos y préstamos en las principales entidades —aquí también el tema se ha agudizado— los diez primeros bancos del ranking tienen el 61 por ciento de los depósitos y el 60 por ciento de los préstamos. En diciembre del '94, tres años antes (estos datos son de diciembre del '97) tenían el 49 por ciento de los depó-

sitos y el 50 por ciento de los créditos. Es decir, ha aumentado en un 10 por ciento la concentración. Y si se toman los 20 primeros bancos del ranking, tienen el 78 por ciento de los depósitos y el 77 por ciento de los préstamos. Esto significa que el proceso de concentración está en un punto altísimo y uno no sabe a qué se refieren los que hablan de que hace falta concentrar aún más el sistema, porque virtualmente como ustedes se dan cuenta, entre las 20 entidades de mayores depósitos y préstamos está el 78 por ciento del sistema.

Es imaginable que una mayor concentración, entonces, lejos de apuntar a resolver este gravísimo problema que estamos describiendo de cómo se distribuye el principal servicio del sistema financiero, se agrave. A este dato le podríamos cruzar otro más, que nos terminaría de dar la imagen del país que tenemos desde el punto de vista del sistema financiero, que es la distribución territorial. El 65 por ciento del crédito está distribuido en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires. Y, si a esto le sumamos el resto de la provincia de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Mendoza se llega al 87,5 por ciento. Para el resto del país queda un 12,5 por ciento del total del crédito que distribuye el sistema financiero.

Cuando hablamos del desarrollo desigual de la Argentina, del atraso de las provincias, de las economías regionales y demás, tenemos que tener siempre presentes estos datos, porque es imposible pensar en un país distinto con un sistema financiero que esté parametrizado tal cual estamos describiéndolo. Si cruzamos los datos de los principales deudores con los datos geográficos, creo que tenemos una fotografía importantísima, clara, de lo que es nuestro sistema financiero.

En ese marco, entonces, tenemos que dar respuesta al tema que se plantea. ¿Está un banco como el Credicoop en condiciones de competir en ese contexto, puede competir con los grandes bancos internacionales y con los agresivos planes como se presentan, es esto posible? Veamos con qué contamos para afirmar que sí.

### **Eficiencia, principios y compromiso**

Desde el punto de vista del posicionamiento podríamos decir que nuestra entidad es hoy la primera, por el parámetro que quisiéramos tomar, como banco cooperativo no sólo del país, sino de América Latina. Y, no sólo porque lo decimos nosotros, sino que también lo dicen quienes tienen que juzgar nuestra gestión, me refiero concretamente a las calificadoras de riesgo. Hemos logrado una adecuada combinación de gestión eficiente, sin abandono de los principios y sin abandono de nuestra participación en lo que nosotros denominamos el movimiento social. Creo que en la conjunción de esos tres factores radica la fortaleza con la que nosotros podemos enfrentar este desafío que se plantea.

Yo tengo aquí la calificación que Standart & Poor's ha hecho, en marzo de 1998 del Banco Credicoop, esto es información, calificación base, datos de diciembre entregados en el mes de marzo. Es llamativo cómo ellos han logrado en su análisis captar este fenómeno del que estábamos hablando y ponerlo como una ventaja comparativa. Entre otras cosas, dice: "Una muy amplia base de clientes le permite una alta atomización del riesgo. Los segmentos atendidos por el banco son empresas medianas y pequeñas y personas de los segmentos A,B,C, y C1 y C2, no obstante el Banco ha demostrado su alta especialización en pymes. El carácter cooperativo del Banco, y su profunda inserción en las zonas de actuación, determinan la existencia de una amplia masa de clientes, con un elevado grado de identificación con la entidad, entre la que predominan pequeños y medianos empresarios, profesionales, técnicos y empleados. En la gestión del mismo, se destaca la vocación cooperativa, que se traduce en el alto grado de participación de sus clientes o asociados promoviendo el desarrollo económico y social de la comunidad en la que se inserte".

Luego hace un desarrollo de todo el sistema de gobierno de la entidad y, cuando habla de la estrategia del Banco, sostiene que “la meta del Banco es crecer en depósitos, préstamos y servicios bancarios y no bancarios, al nivel que le permita alcanzar economías de escala y aumentar su competitividad, en un entorno de márgenes y comisiones decrecientes generados por una fuerte competencia, especialmente en el segmento en el que este Banco desarrolla sus negocios. El Banco cuenta con un posicionamiento histórico muy fuerte en el segmento de pequeñas y medianas empresas, especialmente en aquellas comerciales e industriales. Esto lo ha logrado a través de años de relaciones estrechas y de redes de vinculación donde difunde y pelea por los intereses de sus asociados y muestra su compromiso institucional con dicho segmento. La ventaja competitiva es la gran flexibilidad y vocación de servicio del Banco para con sus clientes y asociados. Los vínculos con las pymes le permiten acceder a la bancanización de sus empleados y luego a la de los restantes integrantes del grupo familiar”.

La consultora ha logrado captar el carácter de diferencia competitiva favorable que tiene el Banco en la medida en que es llevado a la práctica seriamente y no se trata de la formalidad o del desarrollo seudocooperativo o de ser cooperativo porque se tiene algún tipo de ventaja impositiva, sino porque verdaderamente se corresponde con un concepto y con un modelo de gestión.

Sobre esa base, el Banco ha desarrollado una muy sólida situación patrimonial y de liquidez, que le permite cumplir con exceso las exigentes regulaciones que existen en la materia en el sistema argentino. Ustedes saben, por ejemplo, que las normas de capitalización son más severas en nuestro país que las de Basilea. Aquí se habla de las normas de Basilea, pero en realidad nosotros tenemos a Basilea por casi un 50 por ciento de incremento. Con un concepto que tiene que ver con las ideas dominantes en el modelo, que son que en definitiva en los países como el nuestro el riesgo es más alto y, como es más alto, el provisionamiento y el grado de palancamiento que tiene que tener el capital debe ser mayor que el que puede haber en un país desarrollado, donde los riesgos son menores. Entonces, en el caso particular, también tiene que ver con el segmento, se aumenta la relación en la medida en que se trabaja con segmentos como el nuestro, que son de mayor riesgo potencial. Esto muestra lo perverso de las reglas, de las normas y del sistema tal cual está planteado, porque mientras se declama la necesidad de apoyo a la pequeña y mediana empresa en cuanto discurso oficial se escucha, las normas a las que las entidades tienen que someterse castigan el atender o el dedicarse a atender a estos sectores.

De cualquier manera, el Banco tiene a diciembre del '97 un 25 por ciento de exceso de capital respecto de las exigencias normativas. El gran tema que asusta - aparentemente- a los distintos intermediarios financieros, que los ha llevado a vender apresuradamente, que es la imposibilidad aparente de cumplir con las exigencias de capital, no parece ser un problema insoluble para nuestra entidad, que hasta ahora lo ha podido superar con creces y tiene un margen que le permite suponer que no va a tener dificultades en el futuro.

La calificadora lo dice también en el análisis que hace de la situación patrimonial, la ve como absolutamente sólida, dice: “Credicoop cumple con facilidad los requerimientos de capitales mínimos, de acuerdo a las normas del Banco Central, con un excedente de 49 millones a diciembre de 1997”. Y después agrega una serie de consideraciones al respecto.

## **El Banco que banca**

Con qué más contamos. Somos un Banco con una amplia red de sucursales. El Credicoop es la resultante, en su origen, de la fusión de 44 Cajas de Créditos de Capital Fe-

deral y Gran Buenos Aires, como parte de un proyecto que en su momento el Instituto Movilizador planteó en el marco de la Ley de Entidades Financieras, sancionada durante la dictadura militar, que limitó de tal manera la posibilidad de actuar de las Cajas de Créditos que había que optar entre la fusión y transformación en banco o su desaparición. Se marchó al concepto de la creación de un conjunto de bancos cooperativos regionales, de manera de poder mantener el mayor nivel de identidad posible, en relación con las comunidades en las que estas entidades habían surgido. Dentro de ese concepto regional se planteó la creación de un banco en Capital Federal y Gran Buenos Aires, que fue el Banco Credicoop y que nació entonces de la fusión de esas 44 Cajas de Crédito adheridas al Instituto.

De allí hasta aquí, y sin hacerlo largo y tratando de ceñirnos al tiempo que nos hemos fijado, el Banco fue realizando una serie de acciones solidarias con entidades cooperativas, también adheridas al Instituto en todos los casos, de diversas zonas del interior, que pasaron por distintos tipos de dificultades que hacían inviable su continuidad. Es válido decir que en ningún caso se trató de situaciones dolosas, siempre ha sido la dificultad para poder cumplir con la exigencia normativa planteada por las regulaciones impuestas por el Banco Central de la República Argentina.

De esa manera, y de allí hasta aquí, el Banco se transformó en este Banco Credicoop de hoy, un Banco con presencia nacional, con 194 sucursales en distintas regiones de nuestro país, el Banco resultante de los bancos adheridos al Instituto y de las Cajas de Créditos adheridas al Instituto. Es decir, que pasaron por todo ese proceso, no han quedado en el camino. Porque cuando se habla de la caída de los bancos cooperativos - podemos decir que de los bancos cooperativos adheridos al Instituto, ninguno cayó, si se entiende por caer que han quedado víctimas en el camino. En todos los casos ha habido procesos de fusión o absorción, o compras de activos y pasivos, que protegieron a quienes confiaron en este modelo de gestión. Y nosotros hemos hecho cada una de estas operaciones, no porque se las visualizara como un negocio para nosotros, sino porque era una manera de responder a quienes habían confiado en este modelo de gestión. Era algo así como un compromiso histórico que teníamos y, en algunos casos, haciendo enormes esfuerzos de tipo económico, institucional y administrativo. Por ejemplo, en este último año nosotros absorbimos las sucursales del Coopesur, el 13 de marzo de 1997, y en diciembre al Argencoop. Pasamos, de un banco de 85 sucursales que éramos en marzo del año pasado, a un banco que en diciembre llegó a 194 sucursales, con todo lo que eso significa, y que creo que ustedes pueden imaginar fácilmente, desde el punto de vista de unificación de procedimientos y sistemas administrativos, conductas, normas, formularios y cuanta cosa queramos imaginar.

Quiero decir que la calificadora, si para algo nos ha servido, destaca que: “Asimismo se considera un factor positivo en la calificación su probidad y buena trayectoria en la absorción de otras instituciones”. Es decir, que finalmente todo ese esfuerzo también ha sido verificado como un hecho positivo que muestra el estado de una administración eficiente, prolija, que ha podido absorber todo esto sin que se sienta demasiado, sin que se note, sin que la entidad pierda su competitividad, sin que deje de llevar adelante los planes de gestión que tiene de manera permanente, sin que deje de estar en el desarrollo de nuevos servicios, para no perder espacio en ninguno de los terrenos en los que tenemos que dar batalla.

## **Atributos**

Tenemos una de las más importantes redes de cajeros automáticos, la Red Cabal, que forma parte además de la Red Link, pero como red individual perteneciente a una

organización, creo que debe ser la más grande. Tenemos una amplia base de asociados - como ya hemos señalado- y vinculaciones que tienen gran potencial de crecimiento. Tenemos una especialización en los sectores que atendemos, que nadie tiene como nosotros. Los departamentos pymes de los bancos comerciales tienen que hacer mucho esfuerzo para poder igualar a una entidad administrada por auténticas pymes como son los integrantes de nuestro Consejo de Administración y de nuestras Comisiones de Asociados que colaboran en la administración en cada una de nuestras sucursales. Tenemos tecnología de avanzada con desarrollo tanto en banca telefónica como electrónica. Tenemos una tarjeta de crédito propia, la única tarjeta de crédito nacional existente, que es Cabal, que continúa sólida en su crecimiento y con significativo incremento en el nivel de sus consumos. Y hemos ido construyendo un grupo de empresas en las cuales participamos activamente, además de Cabal, Segurocoop, Previsol AFJP, Residencias Cooperativas, la Red Cooperativa de Comunicaciones, CNP Seguros; se trata de asociar toda la gama de prestaciones que hacen a tratar que el sector vinculado a nosotros pueda ser atendido en forma integral desde el punto de vista de todos los servicios que estas empresas o personas necesitan o deben consumir por distintas razones.

Seguimos siendo parte del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, que nos permite mantener nuestra vinculación con otros movimientos sociales, culturales, progresistas. A través de esa asociación se canaliza este tercer aspecto del que hablábamos: nuestra participación en el movimiento social.

Creemos que esos atributos son suficientes como para que podamos plantearnos con confianza enfrentar este desafío. Lo hecho hasta aquí nos permite ser optimistas en la mirada hacia el futuro. Y podríamos agregar más cosas: el Banco tiene un posicionamiento internacional excelente, tiene más de 300 corresponsales en todo el mundo, cuenta con líneas de crédito virtualmente sobre cualquier punto del planeta y está en condiciones de desarrollar cualquier tipo de apoyo a operaciones de carácter internacional, en ambas direcciones, del tipo que sea. Estamos desarrollando una fundación destinada a brindar asesoramiento y apoyo a las pequeñas y medianas empresas, como un complemento a los sistemas típicamente bancarios: oportunidad de negocio, gerenciamiento, etcétera. Hemos hecho un convenio con una compañía francesa, Eurochalen, que tiende a vincular a pymes argentinas con pymes de otros lugares de la tierra, intercambiando necesidades en ambas direcciones, para favorecer el desarrollo de la inserción internacional de este sector.

Bien, creo que hemos podido dar una semblanza rápida, tal vez después haya alguna cuestión que a ustedes les interese en particular profundizar. Pero, quiero cerrar con lo que empecé, el Banco Credicoop ha afirmado públicamente que no tiene intenciones ni de transformarse en su forma jurídica, ni de buscar aportes de socios porque entiende que no los necesita. Y entiende que en la preservación de su naturaleza y su forma está su mayor fortaleza. Lo nuestro pasa por una reafirmación principista y un fortalecimiento del modelo de gestión cooperativa. El Banco hoy está estudiando una reforma estatutaria para adecuar su sistema de dirección a estas 194 sucursales, pero la base de discusión es cómo asegurar una mayor participación de los asociados en la gestión. Estamos pensando en la creación de Consejos Asesores Zonales, hasta ahora hay Comisiones de Asociados Locales y un Consejo Central de Administración; en el nuevo modelo, generamos una nueva instancia que son los Consejos Asesores Zonales, habrá la Comisión Local en cada una de las sucursales, una Comisión Regional que agrupará a una cantidad de sucursales con un concepto territorial y una representación de cada una

de esas zonas en el Consejo de Administración. Es decir, una elección que comienza en la base del padrón societario de cada una de las sucursales y culmina en el Consejo de Administración, asegurando la participación de los usuarios cooperativistas en toda la línea y escala de la toma de decisiones de la entidad. Y pensamos que en la insistencia en ese camino - reitero e insisto- está la garantía de nuestra continuidad y nuestro éxito.

## **Masón**

### **Anticiparse a los cambios**

El presidente de la Alianza Cooperativa Internacional es un brasileño, el doctor Roberto Rodríguez. Hace un año y medio, en Costa Rica, dijo una frase que me quedó muy grabada: “En esta época de globalización, en esta época de grandes cambios, uno puede tomar tres posiciones distintas; una es oponerse a los cambios, y entonces es seguro que va a desaparecer del mercado; la otra es adecuarse, adaptarse a los cambios, y posiblemente pueda de alguna manera y a duras penas sobrevivir; y la tercera alternativa es anticiparse a los cambios, que anticiparse a los cambios es justamente lo que hacen las empresas que tienen éxito”.

Yo creo que la historia de esta cooperativa de la que voy a hablar, de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca, es una historia de anticiparse a los cambios. Una historia de una entidad que nace en 1920 por necesidad, como nacen todas las cooperativas, porque hay un servicio que no se presta o que se presta en situaciones desventajosas, y los usuarios de esos servicios entonces apelan a su unión para solucionar ese problema. Nace como una cooperativa panadera, porque un verdadero cártel de los industriales panaderos de la ciudad había llevado el pan - que en ese momento era un alimento vital en la mesa de los trabajadores argentinos- a precios desorbitantes. La población reacciona y entonces crea su propia cooperativa panadera.

Y la primera gran discusión que se tiene en una asamblea era si la cooperativa tenía que comprar una panadería en marcha o hacer su propia panadería. En una asamblea que duró varios domingos, porque en aquella época se reunían los domingos a la tarde los obreros para discutir estos temas, se terminó concluyendo que si se compraba una panadería en marcha iban a tener un problema muy serio, que era el de la limitación de una producción casi artesanal, y donde no se podían bajar los costos. Y que, por lo tanto, lo que se necesitaba era producir en cantidad para bajar costos, y habla que hacer una panadería modelo, aunque costara más. Y, aunque el esfuerzo que demandaba era mayor y se necesitaba más tiempo en ponerla en marcha, la gente decidió hacer su propia panadería. Con señalado éxito, de los 50 centavos el kilo de pan, como lo cobraban los industriales panaderos, la cooperativa lo pudo bajar a 23 centavos el kilo.

En 1928 hay otra anticipación a los cambios: la cooperativa habilita cuentas de ahorro para sus asociados, es decir, que el ahorro sus asociados lo invirtieran en la cooperativa porque la única manera de crecer era con del dinero de la gente, y no ir al banco adonde la gente depositaba para conseguir un crédito y plantear una intermediación que lo encarecía. Así lo hizo, abrió esas cuentas de ahorro y de esa manera, cuatro años después, pudo habilitar su primer almacén, comenzando en una actividad, la provisión de artículos de consumo, que fue la que con el correr del tiempo se convirtió en su principal actividad.

### **Desarrollo en planes**

A principios de la década del '40 la cooperativa lanza su primer plan de desarrollo: compra tierras en las afueras de la ciudad. En ese momento las afueras de la ciudad eran



a 15 cuadras de la plaza central, dos manzanas, previendo el desarrollo futuro, y además abre sucursales en los distintos barrios de la ciudad, acercando la cooperativa al lugar donde vivía la gente. A mediados de los años '60, lanza su segundo plan de desarrollo ¿y qué hace? Introduce, no solamente para Bahía Blanca sino para toda la Patagonia, porque es el primero que se habilita en estas condiciones, el primer supermercado con autoservicio. En 1965 lo inaugura el entonces vicepresidente Carlos Perette, un gran cooperativista, y es el primer supermercado con autoservicio de todo el Sur argentino. Y transforma todas sus sucursales de barrio, en esta moderna técnica, en aquella época, del autoservicio. A mediados de los años '70 la cooperativa lanza su tercer plan de desarrollo, ¿en qué consiste? En cubrir la ciudad de sucursales de la cooperativa, después de un estudio muy prolijo y detallado y de un planeamiento estratégico, que la llevó a elegir los lugares clave de la ciudad. Además compra -y estoy hablando de 1975- una manzana de tierra en una estratégica ubicación para reservarla para lo que sería el primer hipermercado de la entidad. En 1975 ya se hablaba del hipermercado. Y, al mismo tiempo, se hace una estrategia de ir creciendo paulatinamente en círculos concéntricos en la zona de influencia de la ciudad de Bahía Blanca.

En aquel momento, yo diría en pleno desarrollo de este plan, mediados de la década de los '80, el Hogar Obrero le hace una oferta a la Cooperativa Obrera. El Hogar Obrero había decidido lanzarse a la conquista del mercado nacional, y le dice a Cooperativa Obrera: desde Azul para el Sur, todo el país es de ustedes, nosotros vamos desde Azul para el Norte. La cooperativa medita el ofrecimiento y contesta lo siguiente: “Queremos crecer en la medida que nos permitan nuestros recursos financieros y, fundamentalmente, nuestros recursos humanos”. Teniendo en cuenta la amistad entre ambas instituciones se le dice: “Respétemos una línea de 150 kilómetros a la redonda, eso es lo que nosotros pensamos que vamos a crecer en los próximos años. Queremos profundizar, intensificar y no hacerlo extensivo el crecimiento”.

A mediados de los '90, se lanza el cuarto plan de desarrollo. El que está a tono con la economía neoliberal, la globalización y los grandes cambios que se están produciendo en esta década. Es construir aquel primer hipermercado para el cual las tierras se habían reservado veinte años antes, plantear la necesidad de un shopping en la ciudad. Y además, extenderse más allá de los 150 kilómetros en la región, siempre mediante la práctica de los círculos concéntricos.

## **Tribuna doctrinaria**

Como ustedes ven, la historia de la Cooperativa Obrera es una historia de anticiparse a los cambios. ¿Qué otros anticipos hay?. Para nombrar solamente algunos: fue la primera cadena argentina - hace ya cerca de 20 años - en contar con su propio laboratorio de control de calidad: fue una de las cooperativas que primero y mejor utilizó los medios masivos de comunicación. Dos ejemplos: en 1923 hacía ocho meses que se había puesto en marcha la planta panificadora y ya se estaba editando la revista para los asociados. Una revista que no solamente era de información institucional, sino una tribuna doctrinaria, que hoy sigue vigente y que mensualmente se edita a razón de 40 mil ejemplares distribuidos gratuitamente entre los asociados de la entidad en su cadena de supermercados. Pero como se sabía que los medios masivos le estaban dando prioridad en los últimos años a otras alternativas, como por ejemplo la radio, la televisión, a mediados de la década del '70 se pone en marcha una iniciativa muy interesante, que todavía está en práctica, y que el año pasado mereció que el Concejo Deliberante de la Ciudad

de Bahía Blanca lo declarara de interés municipal: los llamados flashes radiales cooperativos. Ustedes saben que todas las emisoras radiales a cada hora exacta del día tienen un informativo, que la gente -lógicamente- para el oído, los escuchan porque está el informativo de las siete, de las ocho, de las nueve, etcétera. Entonces, la cooperativa, al término de cada uno de esos informativos, durante todo el día - los 365 días del año -, en las dos emisoras de AM de la ciudad, viene pasando desde hace 21 años un informativo cooperativo. Es decir, que prácticamente, 365 días al año, 17 o 18 horas por día, hay cada hora una noticia de la Cooperativa Obrera, del Movimiento Cooperativo y algunas también tendientes a intensificar los aspectos que hacen a una identidad nacional que, por otro lado, parecería que la estuviésemos perdiendo. Rescatar los símbolos, rescatar nuestros próceres, rescatar los acontecimientos que son de relieve en nuestra historia nacional. Ese fue justamente uno de los motivos que llevó al Concejo Deliberante - espontáneamente -, al cumplirse los 20 años de la emisión continuada de estos flashes radiales, a declararlos de interés municipal.

Pero todo esto es historia. Yo creo que lo más importante es la actualidad. La Cooperativa Obrera tenía el 50 por ciento del mercado en una población entre Bahía Blanca, Punta Alta - que es la ciudad más cercana- y algunas otras poblaciones de la zona; el Sur de la provincia de Buenos Aires. Hay que tener en cuenta que es la puerta de la Patagonia, la densidad poblacional es baja, entonces hay que hacer muchos kilómetros de una ciudad a otra, no menos de 100 kilómetros para encontrar más o menos asentamientos poblacionales de cierta importancia. En aquel momento, en 1997, se le crea el gran desafío. Resuelven desembarcar en Bahía Blanca, prácticamente en forma conjunta, dos grandes cadenas internacionales, primero Disco, que hoy está de la mano de los capitales holandeses, y después, a renglón seguido, con muy pocas semanas de diferencia, la más grande de las cadenas de supermercados del mundo: Wall-Mart, 3400 supermercados en todo el mundo, 110 mil millones de dólares de venta anual.

Bueno, frente a esa circunstancia ¿qué pasa con Cooperativa Obrera y que pasa con ese mercado, con ese 50 por ciento del mercado que tenía la cooperativa? Evidentemente, que suban dos pesos pesados al ring donde uno está solo es bastante bravo. La cooperativa, de todas maneras, en ese planteo de anticiparse a los cambios se venía preparando desde hacía tres o cuatro años, porque había visto que la globalización no tenía freno y que, evidentemente, iba a llegar una competencia muy dura en el rubro de supermercados. Veníamos viajando al exterior, contándole las costillas a Wall-Mart en Puerto Rico, en México, en Brasil, en Estados Unidos; viendo lo que hacía Carrefour no solamente en la Argentina sino en Europa. Es decir, tratamos de estar aggiornados para que cuando ellos vinieran no trajeran ninguna novedad para la ciudad. Tuvimos una gran batalla. Yo diría que la principal batalla fue una batalla comercial, había que defender el mercado, había que tratar de perder la menor cantidad posible de mercado. Se trató de motivar -en primer lugar- al personal. Lo primero que se hizo fue motivar a nuestra gente. a nuestros gerentes, a nuestros mandos medios y a todos los empleados de la cooperativa. Y realmente se logró. La gente tomó el tema de esta batalla - yo diría -, con un sentido deportivo, pero, por otro lado, sabiendo concretamente que Bahía Blanca en ese momento tenía los índices más altos de desempleo del país.

### **Ventajas cooperativas**

Se buscó asesoramiento del mejor nivel en materia de marketing, vino un asesor francés, y nos pasó lo que le paso al Credicoop con Standar & Poor's: "Señores, su

principal ventaja competitiva es ser cooperativa, explotemos la figura cooperativa”. Un hombre asesor de Carrefour, de grandes organizaciones del supermercado capitalista, descubrió que nuestra ventaja competitiva era ser una cooperativa. Hicimos un cambio muy grande en el mensaje comercial, en el mensaje publicitario. Y, además, explotamos toda nuestra política de marcas propias, los productos de marca cooperativa que de una manera incipiente se estaban llevando a cabo. La cooperativa también tiene algún sector industrial, está trabajando con industrias de primer nivel, pero con marca propia. En este momento tenemos 200 productos de marca propia, y antes de fin de año pensamos llegar a los 400 productos de marca propia. Asimismo, tenemos un hecho inédito: le sacamos el 50 por ciento del mercado a Coca-Cola, lo cual creó un problema bastante grande a la dirección de Coca-Cola Argentina, porque era una situación realmente preocupante que una marca cualquiera - la marca cooperativa- le hubiera tomado el 50 por ciento del mercado, cuando ellos normalmente, en todos lados, están entre el 70 y el 80 por ciento del mercado.

Y algunas otras experiencias que podrían contarse con este tema de las marcas propias. Una de ellas, por ejemplo, en los amargos serranos, se desarrolló cuando la empresa que monopoliza prácticamente este producto en la Argentina - porque todas las marcas son de una misma empresa que tiene, además, productos vitales en materia de aperitivos con alcohol- se enteró de que sacábamos la marca propia. Dijo: “Señores, ustedes no tienen más los productos nuestros -y uno de ellos es irremplazable- y no solamente eso sino que si algún mayorista se los llega a proveer, ese mayorista no lo tiene más. La alternativa es que saquen la marca propia. pero no con la marca cooperativa, sino con la marca de fantasía. Una marca de fantasía se la aceptamos, pero no una marca cooperativa”. Ese es un elemento interesante para contar.

Bueno, ¿y cuál era, dentro de este moderno esquema organizacional que se hace de la fortaleza y las debilidades, las oportunidades y las amenazas? Es una forma nueva del viejo cuento. Y nosotros llegamos a la conclusión del análisis que teníamos dos grandes fortalezas para luchar contra los monstruos, la primera era la gente. Nosotros teníamos la gente, éramos la gente. Nuestro slogan es “La empresa de los propios consumidores”. Entonces lo que se trató de hacer fue intensificar la relación con la gente. La Cooperativa ya hacía varios años había creado un grupo de servicios al consumidor. Había contratado a dos docenas de amas de casa para estar en los supermercados al servicio, exclusivamente, de la gente. Orientando a la gente, explicándole cosas a la gente, es decir, amas de casa que apoyaban a otras amas de casa.

Pero esto no bastaba, entonces se crearon los círculos del consumidor. Se movilizaron alrededor de 600 ó 700 personas en distintas sedes, a los efectos de reunirse todas las semanas, para en una conversación de ida y vuelta, entre los dirigentes de la cooperativa y los consumidores, recibir de los consumidores las inquietudes, las sugerencias, las críticas para mejorar los servicios y además que los consumidores recibieran también la información semanal de la cooperativa sobre todos los temas que hacen a la gestión de la empresa.

La segunda fortaleza que había que explotar, era la red de sucursales, la compra de cercanía. Hoy se habla en materia de supermercados que hay una compra de flujo y una compra de tránsito o una compra de tráfico. Una compra de flujo es la que la gente hace en el supermercado que más cerca le queda de su casa, diariamente. La compra de tráfico es la que hace en el hipermercado el fin de semana, cuando está el marido sin trabajar, el auto disponible, etcétera. Teníamos que explotar de lunes a viernes la compra de

cercanía, la compra de flujo tratando de incrementar el número de sucursales de la Cooperativa. La Cooperativa tenía prácticamente la ciudad, era una red de sucursales de 15, 16 sucursales, las transformó en una red de veinte y pico de sucursales, porque no dejó ningún sector de la ciudad sin cubrir. Y además, también teníamos que tomar la venta de tráfico y no dejársela a Wall-Mart o a Disco. ¿Entonces qué hizo la Cooperativa? Amplió, llevó a una manzana su hipermercado, su primer hipermercado. Y puso en marcha su proyecto de un segundo hipermercado dentro de un complejo shopping. Había adquirido, hacía dos o tres años, las mejores tierras de la ciudad, sobre la avenida de ingreso, a solamente 20 cuadras de la plaza céntrica. Y esas hectáreas fueron utilizadas para diseñar un proyecto de hipermercado, de un segundo hipermercado de la cooperativa, y un shopping, para el cual se formó una sociedad anónima, junto con capitales bahienses y con personas que tienen lo mejor en materia de shopping, que son los mendocinos Pérez Cuesta, del Mendoza Plaza Shopping. Un shopping que se va a habilitar con hipermercado incluido en la primera semana de octubre y, para el cual, por lo menos en lo que respecta a nuestras inversiones en el hipermercado, el Banco Credicoop -y acá tengo que pasar el aviso- nos ha apoyado financieramente con un crédito de largo plazo, que nos permita fondearnos y que no pase lo que en otras oportunidades ha pasado en el país, de hacer inversiones con capitales de corto plazo, y cuando hay que devolverlos, uno no puede devolver ladrillos.

### **“También hace sombra en el suelo”**

Decía, entonces, que éstas son las distintas acciones que se hicieron, ¿y cuál fue el resultado? Nosotros esperábamos perder, la Cooperativa estaba vendiendo 18 millones de pesos en total, de los cuales 12 millones eran en Bahía Blanca y 6 millones en la zona. Pensábamos perder entre un 25 y un 40 por ciento de la venta en Bahía Blanca, entre 3 y 5 millones, por la fuerza con la que venía la competencia y por la forma en que la gente estaba esperando la competencia. Porque - caso raro- a pesar de que la gente era consecuente con la Cooperativa, la veía como una especie de monopolio, porque los competidores que tenía la entidad no tenían mucha importancia no habían crecido, eran cadenas muy pequeñas, entonces se la miraba como se mira siempre al grande. Cuando va un equipo grande y otro chico, el imparcial siempre está por el chico, y está en contra del grande. Ante esa circunstancia nosotros esperábamos que nuestra porción de mercado se redujera, en vez de tener el 50 por ciento, pensábamos que íbamos a tener entre el 35 y el 37 por ciento los más optimistas. Y los más pesimistas pensaban que íbamos a andar más o menos en el 30 por ciento.

Nos preparamos para perder lo menos posible de mercado, se trabajó con un esfuerzo extraordinario, nuestros funcionarios trabajaron 14, 15 horas por día durante meses y meses. Y el impacto más grande: se produce en el mes de octubre, una vez inaugurados los dos hiper, el de Disco y el Wall-Mart, y perdemos el 17 por ciento de la venta de Bahía Blanca. Es decir, no llegó a 2 millones de pesos. un millón novecientos y pico. La Cooperativa siguió insistiendo en todas estas aperturas de pequeñas sucursales, ampliación de las que estaban, incorporación de comidas preparadas ampliación de hipermercado etcétera, y en ese momento tenemos, marzo contra marzo, los mismos 12 millones de pesos en Bahía Blanca que vendíamos en marzo del año pasado. Pero, además, la cooperativa no vende 18 millones de pesos. sino que está vendiendo 19 millones y medio por el crecimiento que hubo en la zona adonde fuimos, llegamos incluso hasta Azul, para tratar de recuperar lo que íbamos a perder en Bahía Blanca.

Esta es una batalla de orden comercial, una primera batalla en la que no nos ha ido tan mal. Pero nosotros sabemos que esto no es una batalla. que estamos en una guerra. Yo digo que si la comparamos con la Segunda Guerra Mundial, es como si estuviéramos terminando diciembre del '39 y entrando en 1940. Sabemos que la guerra continúa, que en una batalla sola no se pueden dar los hurras y terminar de pelear, sino que hay que seguir, y este año los proyectos son tanto o más importantes que los del año pasado. Se está en conversaciones con las cooperativas de Necochea y Olavarría, entre otros, por no hablar de algunos puntos más cercanos, como para tomar sus secciones consumo y desarrollar los supermercados de Cooperativa Obrera en esas ciudades. Ya hemos entrado en la provincia de Río Negro, estamos construyendo en Río Colorado y seguimos creciendo.

Fundamentalmente, hay que defender el mercado, hay que defender la inserción comercial en esta etapa de grandes concentraciones, de globalizaciones, y no dejar de lado los aspectos económicos y los aspectos financieros. La empresa tiene que ser eficiente, brindar buenos servicios a precios convenientes, pero no dar pérdida. Y, segundo, tiene que tener una estructura financiera lo suficientemente sana y sólida como para evitar los cimbronazos que en países periféricos como el nuestro siempre las economías pueden dar, no a veces porque vayan solas hacia esos lugares, sino porque a veces se les hacen dar esos cimbronazos.

Esto es, en el escaso tiempo que disponíamos, un pantallazo, una experiencia en materia de cooperativas de consumo que exhibe cómo la gente puede, igual que en el caso que vimos anteriormente en el orden financiero, luchar contra los grandes monstruos. Porque lo pequeño también hace sombra en el suelo - como decía Martín Fierro- y porque además uno tiene cierta flexibilidad que las grandes empresas no tienen, pero fundamentalmente tenemos una figura que es la cooperativa que no debemos abandonar porque nuestras principales ventajas competitivas están en la figura cooperativa.

## Debate

**Público:** La pregunta es para Heller, le quería preguntar en vistas del proceso económico que se está viviendo, la situación de las pymes en general es una situación que va cayendo día a día en forma estrepitosa, ¿en qué medida esa caída de las pymes no está afectando el manejo del Banco Credicoop, en función de que la mayor parte de la cartera de clientes está dedicada a las pymes? Entonces, uno tiene la sensación de que hay tantas pymes que están en la lona en este momento, y todas las que van a seguir cayendo. Desde el poder se habla de crear una secretaria para las pymes, pero la forma efectiva de ayuda, de colaboración, de apoyo, realmente no se nota, entonces, ¿en qué medida esto afecta a un Banco Credicoop que justamente tiene ese problema tan grave?

**Heller:** Bueno hoy yo me salvo con el machete, porque si yo le digo algo, usted podría pensar que lo que le digo no se ajusta realmente a la realidad. Veamos qué dice Standart & Poor's del tema. "El indicador de préstamos en mora con respecto al total de préstamos se mantuvo en un rango entre el 6y el 6, 6 de diciembre del '96 a setiembre del '97. El promedio del sistema actualmente es del 11. El desempeño de la cartera del Banco realmente es muy bueno, teniendo en cuenta el perfil de clientes con los que opera".

El secreto es el conocimiento, es decir, es cierto que el sector está en crisis, pero yo me acuerdo de que cuando nosotros empezamos a trabajar de gerentes en las Cajas de Créditos, a aprender esta cosa de cómo bancar - porque el sector pymes ha tenido distintos momentos, pero en general bien no estuvo nunca- alguien nos decía algo así como

que el proceso de selección crediticia es similar al de un conductor por una calle poceada. Hay dos maneras de transitarla, a lo bruto, donde uno lleva por delante todos los pozos, o manejando con cuidado y eligiendo entonces un camino que, pese a que la calle esté poceada, permite salir con el auto ileso, llegando al otro lado. Creo que el gran secreto, por eso hablamos de la eficiencia de la gestión, pasa por una adecuada profesionalización de ésta. Esto, a veces nos ha llevado a algunas discusiones sobre el rol, y si manteníamos los principios y demás, y en realidad lo nuestro tiene que ser ayudar a los ayudables. Es decir, lo otro no es ayudar a nadie, porque termina siendo dejar de poder ayudar, por vía de una gestión ineficiente. Por lo tanto, el papel del Banco Cooperativo es darle asistencia financiera a aquellos proyectos cuyo análisis indica que con asistencia financiera son viables. Cuando no es así, y se trata simplemente de darle la última piedra con la que se va a ahogar, nosotros sabemos decir que no. Y creo que en una justa administración de los no, está la respuesta a esa inquietud que usted plantea. Es más difícil, pero tenemos una vasta experiencia y un vasto conocimiento de nuestra masa de usuarios, y esto nos permite transitarlo con esta performance que sin duda es mejor que la del sistema, pese a nuestra especialización.

**Masón:** Yo quería agregar una cosa, complementando. Y justamente lo charlaba hoy, que esas experiencias exitosas tienen que formar la base de la integración real del sector cooperativo argentino, la integración hay que hacerla sobre la base de esas cooperativas exitosas, concretamente, pero desde un punto de vista institucionalizado. Necesitamos un foro de la empresa cooperativa exitosa, un foro de la empresa cooperativa con cierto poder económico, porque es la única forma de poder tener cierto peso en el concierto económico. El individualismo no nos va a llevar a ninguna parte, y las estructuras institucionales sin el peso económico detrás tampoco nos van a llevar a ninguna parte. Entonces, concretamente en esta etapa defensiva, tenemos que fortalecer lo que es ayudable, como decía Heller. Es decir, fundamentalmente hacer la ayuda mutua entre las organizaciones exitosas, porque eso -y vuelvo al ejemplo de los círculos concéntricos y la piedra que cae en el agua- si hay un núcleo y el núcleo es fuerte puede expandirse, pero si el núcleo está atomizado, no hay expansión posible alrededor de esas partículas.