

“La Banca Cooperativa ante la concentración financiera y la globalización”¹

Carlos Heller²

La cuestión que vamos a plantear es si es posible pensar que una organización de carácter genuinamente cooperativo, que no se adapte ideológica y filosóficamente al modelo y a los objetivos que éste plantea, puede sobrevivir en condiciones exitosas, en un marco como el que nos toca actuar, donde los rasgos característicos apuntan a todo lo contrario.

La famosa globalización, tal cual nos la presentan es, en definitiva, un campo para el desarrollo del más fabuloso proceso de concentración de la economía; concentración caracterizada por el rasgo notable de la extranjerización. Una concentración internacionalización de la economía, justamente a través de uno de sus instrumentos fundamentales que es el capital financiero, y a través incluso, de todo el proceso de concentración del sistema financiero, creando grandes corporaciones que dominan el mundo financiero.

Tratemos de ver primero cuáles son los rasgos fundamentales del escenario donde nosotros tenemos que trabajar. No hace falta detenernos demasiado, porque es un escenario conocido.

*Contexto económico

- ▶ Régimen de Convertibilidad Monetaria
- ▶ Estabilidad de precios
- ▶ Avance de reformas Estructurales
- ▶ Privatizaciones, Desregulación, Apertura Económica, Reforma Previsional, Flexibilización Laboral.
- ▶ Aumento de la Concentración Económica y de la Participación del Capital Extranjero
- ▶ Integración en el MERCOSUR

La estabilidad de precios tiene como consecuencia, una fuerte contención del proceso inflacionario, aunque con cierto acomodamiento de los precios relativos, fundamentalmente en lo que tiene que ver con las tarifas de servicios públicos. Este tema hoy está vuelta en el candelero, dado que las tarifas se ajustan por variables no locales. Hoy puede observarse en cualquier estudio cómo los precios de los servicios públicos han crecido notablemente en relación al resto de variables de la economía, generando una fabulosa rentabilidad a las empresas del sector privatizado.

El avance acelerado del proceso de reformas estructurales no tiene nada que ver con nuestros sueños de reformas estructurales. Nosotros siempre hemos hablado de ellas, pero éstas son el sentido inverso del que nosotros imaginamos. Nos referimos a:

(1) Charla ofrecida en curso para dirigentes de Cabal Cooperativa Ltda.. Buenos Aires 15/5/99
(2) Gerente General del Banco Credicoop

- el profundo proceso de privatización del sector público,
- el avanzado proceso de desregulación de la economía y de apertura económica.
- la reforma previsional, una de las más importantes del mundo dentro de los pocos países que han adoptado el sistema de la jubilación privada,
- el avance permanente de la flexibilización laboral.

***Contexto social**

- Concentración en la distribución del ingreso
- Muy elevada desocupación
- Aumento de la pobreza y de la marginación

La concentración en la distribución del ingreso, contraría la teoría de que el crecimiento económico iba a traer una mejora en la distribución del ingreso a través de la teoría del “derrame”. Esta teoría sostiene que hay que llenar el vaso, y cuando éste se llene, lo que va a derramar hacia los costados va a llegar a todo el conjunto de la sociedad y, en consecuencia, ahí se va a hacer distributivo el modelo. Es decir, primero es concentrador y acaparador de riquezas, porque necesita abastecerse para crecer. Pero llegado a ese punto, vendrá el derrame.

Lo cierto es que, al contrario, la copa es cada vez más alta, el derrame no llega nunca, y el proceso de concentración se agudiza. El proceso de acumulación de ganancias se agrava, y aparecen estos fenómenos donde el 10% más rico de la población acumula una parte cada vez mayor de la renta, mientras que en el otro extremo, el 20% o el 30% más pobre, aparece sumergido en la marginalidad, en la exclusión, y alejado de la cobertura de las cuestiones elementales que hacen a una vida digna.

Este fenómeno no es particular del modelo argentino. El modelo de exclusión y e concentración de la riqueza aquí se da con características dramáticas, pero es un rasgo particular del modelo en el mundo entero. Esto se ve en las cifras universales de concentración: los 300 por un lado que tienen una riqueza equivalente a los 2.700 millones de la otra punta. Se ve también en datos como que en Maniatan hay más líneas telefónicas que en todo el continente africano. Estos datos sirven par la discusión con quienes dicen que la tecnología es el medio a través del cual vendrán el equilibrio y el desarrollo. Evidentemente no es así como se plantean las reglas del juego. La tecnología va a acentuar, como lo viene haciendo, esa desigualdad.

Otro rasgo estructural del modelo, es que funciona sobre la base de una muy alta desocupación. Ese fenómeno tiene explicaciones. El desarrollo tecnológico y el proceso de concentración eliminan puestos de trabajo. La falta de una política real de crecimiento y apoyo a la pequeña y mediana empresa como gran utilizadora de mano de obra, de trabajo personal, genera esta situación. Pero además,- y éste es un enfoque político-, para avanzar en un proceso de flexibilidad laboral como se ha avanzado, es necesario mantener una masa permanente de desocupados, como un chantaje sobre el conjunto de la sociedad, para poder efectivamente ir a fondo con el modelo. La desocupación, por lo tanto, no es una “falla” del modelo. Es una variable necesaria, deseada, buscada por él. A veces se contraponen con los intereses políticos de la coyuntura, y les resulta poco oportuno el hecho de que crezca más de lo deseado, se les escapa al control, pero es una variable imprescindible para poder avanzar en ese proceso.

***Cambios en el sistema financiero internacional**

- Creciente interconexión de los mercados
- Subordinación y volatilidad financiera en los países dependientes
- Expansión de bancos trasnacionales
- Gigantescas fusiones

Cuando hablamos del sistema financiero internacional en este sistema globalizado, tenemos que marcar también los aspectos centrales que lo definen. La subordinación y volatilidad financiera en los países dependientes es un tema fundamental y absolutamente ligado al anterior, -la creciente interconexión de los mercados-.

Hoy cualquier observador atento se da cuenta de que el grado de dependencia es tal, que impacta más en nuestra situación interna cualquier medida que tomen las economías centrales y particularmente la economía de los Estados Unidos, que todo lo que se pueda estar haciendo aquí. Esto lo hemos visto con cosas que van desde los problemas del empleo y la inflación en Estados Unidos, hasta los problemas sexuales de Clinton. Todo ha influido, -para mostrar la amplitud de efecto o de causa que puede haber-, para que a nosotros los mercados se nos desmoronen, los títulos argentinos cambien, etc. Llegamos a un punto tan brutal como el que hemos visto la semana pasada, donde con total desenfado y hasta olvidándose de las formas, el Ministro de Economía y el Vice Ministro dicen: *“Hemos conseguido que la señora Ter Minassian nos autoricen 150 millones más e déficit”*.

En la época en que algunos de nosotros éramos jóvenes, esto era motivo de vergüenza. Cuando los que éramos contestatarios denunciábamos los compromisos con el Fondo y salíamos a la calle a protestar, el gobierno lo rechazaba. Decía que de ninguna manera existían esos compromisos, los negaba siempre. Era un tema clave. Podríamos remontarnos a las épocas del primer ataque a las cajas de crédito, en el 66. Cuando decíamos que el Club de París puso como condición esas medidas, el gobierno lo negaba; porque aceptarlo era una fuerte renuncia a la soberanía nacional.

Hoy en cambio se exhibe como orgullo, que la señora Ter Minassian comprendió el problema y nos aceptó girar en descubierto. Como cualquier vulgar pibe cuando está apurado y viene al Banco a pedir una aplicación del descubierto. Así se discute el tema del presupuesto de educación. Se genera un gran debate y una gran movilización. Si mañana la Reserva Federal decide aumentar medio punto la tasa de interés, el costo que va a tener para la Argentina va a ser más grande que toda la discusión que ha habido, pro lo que va a aumentar el importe de los servicios de la deuda externa. Así es de trascendente el tema de la subordinación y la dependencia de la economía argentina, en función de la política que se ha desarrollado a lo largo de estos años. Las gigantescas fusiones en la actividad financiera, a su vez, llevan a la concentración y a la creación e grandes gigantes de a actividad financiera.

***Mutaciones en el Perfil de la actividad bancaria**

- Desarrollo tecnológico e informático
- Ampliación de medios de pago, mecanismos automáticos y a distancia
- Manejo de bases de datos

La propia actividad bancaria cambia, a partir del desarrollo tecnológico e informático. La aparición en forma masiva de la tecnología, la automatización, la operatoria a distancia, etc., van generando un cambio notable, que creemos que se va a acentuar en los próximos años, en cuanto el perfil de la actividad. Esto también se hace en el marco de otra cuestión que es derivada del propio desarrollo tecnológico e informático, que es el manejo de importantes bases de datos que se van convirtiendo en una de las herramientas fundamentales del desarrollo de la actividad bancaria.

***El sistema financiero argentino**

- ▶ Crecimiento de los volúmenes
- ▶ Aumento de la “bancarización”
- ▶ Severas exigencias de capitalización de los bancos

El sistema financiero argentino está caracterizado, en los últimos años, por varios aspectos, pero centralmente se pueden ubicar estos tres. Un importante crecimiento de los volúmenes de intermediación en el sistema financiero, por un problema de monetización; el aumento de la “bancarización” y un notable crecimiento de la capitalización de los bancos, en el marco de exigencias normativas sumamente severas, que explican en buena medida las razones de todo el proceso de concentración.

Cuando hablamos del nivel de monetización que ha crecido, mostramos igualmente que sigue siendo bajísimo en comparación con otros países (cuadro 1). El nivel de monetización argentino sigue siendo muy bajo, y presumiblemente éste tiene todavía que crecer mucho y es una de las razones por las cuales se justifica todo el proceso de extranjerización de la banca, que viene a posicionarse en el TIAR.

***Fuerte proceso de concentración**

- ▶ Ingreso de bancos extranjeros
- ▶ Severas exigencias de capitalización
- ▶ Efecto “tequila”

Se genera un fuerte proceso de concentración e ingreso de capitales extranjeros, que llegan a partir de las normas de capitalización que se instalan en la Argentina luego del “efecto tequila”. El “efecto tequila” tuvo un gran impacto en el sistema financiero.

En el mundo se han instalado lo que se han llamado las “normas de Basilea”. Son un conjunto de relaciones técnicas que las entidades deben cumplir: qué patrimonio deben tener para tal volumen de activos; en qué nivel de liquidez tengo que trabajar para tal nivel de pasivos exigibles, etc. En Argentina se ha aplicado un Basilea incrementado, por dos factores fundamentales. Un primer factor es el que se denomina “riesgo país”, que afecta a todas las entidades financieras que actúan en el país por igual, que hace que mientras que para el Basilea básico el requisito de capital este más o menos en el 8,5% en relación a los activos con los que opera el Banco, el Basilea- Argentina está en un 11%.

Hay otra exigencia adicional, que es el diferencial por riesgo de tasa. Es suponer que las entidades financieras, que cobran tasas más altas, están trabajando con niveles de riesgo superior y por lo tanto deben constituir un capital adicional, porque su riesgo es más alto. Desconociendo absolutamente todo lo que tiene que ver con el carácter mino-

rista de la actividad financiera, y estableciendo una diferenciación a favor de los bancos que operan con las grandes empresas, los bancos de perfil absolutamente mayorista.

Esto para un Banco como el Credicoop, resulta una exigencia de otros tres puntos aproximadamente de capital en relación a los activos. Por lo que para nosotros esa relación está en el 14,5% aproximadamente, contra un 8,5% que es la exigencia que tendríamos para tener este mismo banco en Suiza. Esto es paradójico. Uno pienso que tendría que ser al revés: en países como los nuestros, subdesarrollados, donde es necesario que el sistema financiero esté asistiendo a las empresas pequeñas, que llegan a los sectores de la economía postergada, las normas deberían ser más benignas, pero aquí las normas son extremadamente más severas.

Esto explica el comportamiento del sistema financiero: por qué los capitalistas locales huyen. Porque la exigencia de capital es muy alta y la inversión que hay que hacer es altísima y no vale la pena; hay negocios más rentables que la actividad financiera. Ahora hay una gran expectativa de esos grupos que vienen a comprar, porque pueden apostar una menor exposición de capital, y en definitiva obtienen una renta mejor. En el sistema financiero, como está planteada la cosa, hay que seguir poniendo para poder crecer. Si el sistema va a crecer, y las normas exigen capitales en relación a los activos, y se supone que todavía tenemos un nivel de monetización y de bancarización muy bajo, lo previsible es que en los próximos años haya que seguir poniendo. Entonces a un capitalista no le atrae eso. Prefiere llevarse la utilidad, y no tener que dejarla en la entidad, y se cambia de rama. Veamos qué le pasó al sistema financiero. Desde diciembre del 91 hasta fines del 98, para tomar la convertibilidad, de 167 bancos quedaron 104, con esta descripción:

*Evolución Grupos de Bancos		
	Diciembre 91	Diciembre 98
Públicos	35	17
Privados Nacionales	57	45
Extranjeros	31	38
Cooperativos	44	4
Total	167	104

Esto es peor cuando se ve en cuanto a depósitos. Hay un achicamiento notable del sector público y del sector cooperativo, y un crecimiento de los bancos extranjeros, aunque en la participación porcentual es más grave, porque son grandes entidades y han concentrado una gran cantidad de participación de mercado. En cuanto al sector cooperativo, la disminución encierra los procesos de fusión habidos. Es decir, aquí están los bancos que después se convirtieron en el Argencoop. Muchos de estos bancos hoy están resumidos en el Credicoop. El Coopesur, el Argencoop, con los siete bancos que formaron parte, el Oceánico. De cualquier manera, si tomamos la vida del Credicoop, este cuadrado marca lo que le ha pasado al sistema financiero. Recordemos que el proceso de transformación de las Cajas de Crédito en Bancos es en el 79, así que esto ya es posterior a eso. No están acá las Cajas de Crédito. Había 464 entidades financieras, 179 de ellas eran Bancos. Hoy quedan 127, de los cuales 4 son Bancos. Acá aparece con claridad otra cosa: cuando dijimos que los que no se transformaban iban a desaparecer, fue confirmado. Virtualmente no quedó nadie. Todos aquellos que eligieron quedarse como Caja de Crédito han sido borrados de la faz de la tierra.

*Concentración del sistema financiero argentino	
1980	469 entidades financieras (179 bancos)
1999	127 entidades financieras (104 bancos)
20 mayores bancos: 78% de los activos totales	
Bancos extranjeros: 55% de los activos totales	

El otro tema es la participación de los Bancos: los 20 primeros, tienen el 78% del total de activos. Lo demás casi no existe. Nos quedan 80 Bancos para distribuirse un 22% del total de activos. Si tomamos los Bancos extranjeros, el 55% del total de activos. Esto está marcando el proceso brutal de concentración. La participación histórica de la banca extranjera estaba en el 15%, para que tengamos una idea de lo que ha pasado en cuanto a la participación extranjera. Este es el escenario que hemos tratado de resumir en el gráfico siguiente (Ver cuadro 2). Notable presencia de los bancos extranjeros, notable proceso de concentración bancaria, en el marco de un proceso global a nivel mundial, enmarcado en una mayor cultura financiera del público a través de toda la publicidad, de todo lo que se maneja. Una disminución natural de los márgenes de intermediación, que se da por la necesidad de los clientes de reducir los costos por sus propios problemas de competencia, y por la competencia que se plantea en las entidades financieras.

¿Qué Banco tenemos?

Banco Credicoop

1° Banco Cooperativo del País y de América Latina
2° Banco Privado Nacional
13° en el sistema Bancario

Iría primero, porque el Banco Galicia que es el primer banco privado nacional de acuerdo con el nomenclador del Banco Central, ya no es un banco 100% nacional. El Central Hispano tiene el 10% de su capital y hay un porcentaje el 30% aproximadamente que está colocado en la Bolsa de Nueva York, así que está atomizado entre inversores institucionales. Y en el total del sistema financiero, de esos 104 jugadores que sobreviven, estamos en el 13° lugar.

Banco Credicoop

216 filiales en todo el país
403.142 asociados

Absorción de otros bancos cooperativos

1979: 64 sucursales
1998: 194 sucursales
1999: 216 sucursales

Virtualmente, todas se fueron absorbiendo por procesos de asociación. Por primera vez en Mendoza nos hemos fusionado en un Banco que no era cooperativo, y que por otra parte viene de un proceso muy particular. En realidad era un banco estatal privatizado, y a los dos años de privatizado, liquidado. Lo que ha generado que en dos años hay dos residuales. El Banco de Mendoza residual, que hicieron cuando lo privatizaron, y el residual que quedará ahora cuando lo liquiden. Es un proceso original. Creo que una de las cuestiones importantes, que nos han permitido avanzar hasta aquí, y que nosotros no nos cansamos de repetir, es el mantenimiento a rajatabla del Banco de sus principios cooperativos, y de su forma de funcionar cooperativa. Tema que muchas veces en discusión eficientistas se pierde de vista, y para algunos es una carga innecesaria.

Nosotros desde siempre hemos dicho que conviven en mucha institución una empresa y un movimiento social. Desde el inicio del Banco, y en el mensaje del presidente Nelson Giribaldi, en el día del lanzamiento, dijimos: *“Asumimos el desafío de mostrar*

que eficiencia y democracia no son términos incompatibles. Que se puede gestionar eficientemente una entidad con un manejo democrático interno, con una vida institucional verdadera, con participación de los usuarios, etc.”

En todo el proceso de discusión que se ha dado en la práctica, muchas veces hemos tenido que confrontar con modelos cooperativistas sui generis, que lo único que conservaban de cooperativo era la forma, y que muchas veces aparecían como más agresivos, más competitivos, con mejores posibilidades que nosotros, porque hacían cosas con una supuesta modernidad y adaptación a las circunstancias. La vida demostró que no es así. Por eso nosotros decimos, cuando se afirma que los que cayeron lo hicieron porque son cooperativos, que cayeron por no ser cooperativos. La razón de su fracaso es el abandono de los principios, el abandono de la práctica cooperativa. Haberse quedado en lo formalmente cooperativos, dejando de ser auténticas entidades cooperativas.

Estructura Institucional (1)

Inicio de Actividades: 19-3-1979
Forma Jurídica Cooperativa Ley 20337
Asamblea de Delegados elegidos en Asamblea de distrito
Consejo de Administración: 34 Consejeros
Mesa Directiva: 7 miembros

El Banco en la actualidad, luego de un proceso de reforma de sus estatutos, para adecuarse a esta situación de 64 casas a 216, sigue funcionando con una asamblea de delegados elegidos en asambleas de distrito. Tienen un Consejo de Administración integrado por 34 consejeros y una Mesa Directiva de 7 miembros. Éste es un caso interesante: esa reforma estatutaria que hemos hecho se discutió muchísimo. Para algunos era un cercamiento a la participación. Nosotros decíamos que era un aumento de la participación. Se crearon las comisiones asesoras zonales, y hoy el Banco tiene tres instancias celulares: la comisión de asociados de cada una de las sucursales, la zonal, - un grupo de representantes de las filiales de un mismo ámbito geográfico, territorial, que se reúnen y analizan las problemáticas en 22 zonas-, y el Consejo de Administración, con participación proporcional de uno o dos consejeros de cada zona, según su dimensión.

***Actividad institucional**

- ▶ Afiliado al Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos
- ▶ Periódico Acción
- ▶ Instituto de la Cooperación Fundación Educacional
- ▶ Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios
- ▶ Instituto Argentino para el Desarrollo Económico

En 1998, 1289 actividades con 56.425 asistentes.

Desde luego, el Banco es heredero del pensamiento del Instituto, al que hemos sostenido y seguimos sosteniendo en toda su dimensión a través de toda la historia. Somos el fundamental canal de distribución del periódico Acción. Tenemos una activísima vinculación con Idelcoop. Hemos ayudado a formar APyME, la hemos alimentado de cuadros. Tenemos una permanente vinculación con ella para ayudar a su desarrollo. También hemos promovido el trabajo del IADE. Con estas actividades, - considerándolas como una referencia- el Banco hizo en 1998, 1289 actividades, con 56.425 asistentes.

Podríamos aspirar a más, pero no es poca cosa. Es una enorme actividad desarrollada, que explica qué quiere decir actividad institucional. No es una declamación. Como empresa, participando en un conjunto de otras empresas, también con un proceso creciente de participación que tiene que ver con las fusiones y absorciones habidas, - en realidad la mayoría de estas empresas, excepto el grupo previsional-, son creación del movimiento a través del IMFC, y eran en principios de las Cajas de Crédito, luego los Bancos Cooperativos y como consecuencia de todo ese proceso de concentración, hoy aparece el Credicoop con una participación muy grande en cada una de ellas. Participación ni buscada ni deseada, pero en definitiva resultante de todo lo que nos ha pasado.

***Participación en sociedad**

- > CABAL Coop. Ltda.. (Tarjeta de Crédito)
- > SEGURCOOP COOP. DE SEGUROS LTDA. (Seguros Generales)
- > Previsol AFJP S.A. (Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones)
- > FRATERNA S.A. Compañía de Seguros de Vida Previsional.
- > FRATERNA S.A. Compañía de Seguros de Retiro S.A.
- > CNP ASSURANCES S.A. (Seguros de Vida con capitalización)
- > RED COOPERATIVA DE COMUNICACIONES COOP. LTDA.
(Banca electrónica, Comercio electrónico y acceso a Internet).

La Red Cooperativa de Comunicaciones (RCC) es un proyecto altamente estratégico del movimiento, porque lo lanzamos cuando muy pocos tenían proyectos de esta naturaleza, previendo el proceso posterior en que se iba a dar la incorporación de las comunicaciones a la utilización de los servicios bancarios. Esto nos permite haber desarrollado un proyecto de comercio electrónico que otros no tienen, que suponemos que también dará en algún momento rédito desde el punto de vista de los servicios que estamos en condiciones de prestar.

Aquí falta Residencias Cooperativas de Turismo, pero por una razón: es de los socios, no es una sociedad cooperativa en la que el Credicoop tenga una participación directa como tal. Para ver el Banco en número:

***Principales rubros del balance**

	Millones de u\$s
Activos	2.092.-
Depósitos	1.440.-
Préstamos	1.440.-
Patrimonio Neto	228.-

Estos son los datos del fin del mes pasado. Hoy los depósitos son 1.520 millones de dólares. El Banco tiene un crecimiento importantísimo en depósitos que nos preocupa, porque no tenemos canales de salida adecuados, solventes, posibles. El patrimonio neto es una de las cuestiones que miramos con mayor atención, es el indicador clave de nuestra posibilidad de desarrollo futuro. Podemos tener más o menos depósitos, pero éste es el clave.

¿Cómo se incrementa el patrimonio neto del Banco? Esto explica otra de las cuestiones centrales de nuestra actividad. Esto es exclusivamente vía capitalización de resul-

tados. Entonces la política del Banco es generar un resultado positivo tal, que permita sostener las expectativas de crecimiento que tenemos planteadas. Porque de lo contrario, el Banco debería dejar de crecer, o empezar a buscar otras formas de obtener capitales. Las formas serían, recurrir a la gente, a través de los históricos procesos de capitalización, que en estas escalas parecen difícil de poder tener incidencia.

Pensando en el espectro de nuestra masa societaria, imaginar que los requerimientos de capital que la entidad tiene pueden ser resueltos por la vía del aporte voluntario parece hoy difícil. La otra forma que quedaría es la colocación de obligaciones negociables subordinadas, tema que llegado el caso sería una alternativa viable, para lo cual es necesario con mucho tiempo- y así lo hacemos- mantener vínculos con entidades que podrían ser adquirentes de esas obligaciones subordinadas.

Las obligaciones subordinadas se llaman así porque van a la cola en una eventual quiebra o liquidación, y por lo tanto las normas permiten que se computen como capital. Es decir, es una de las formas con que se puede incrementar el capital, sin dar participación en la conducción. Esto requiere tener excelentes calificaciones internacionales por la calificadora de riesgo. Sólidos contactos abonados a través de muchos años de relación, para que sí en algún momento llega esa situación, estén maduras las condiciones para poder hacer.

*Cantidad de productos 31-3-99	
Producto	Unidades
Cuentas Corrientes en pesos	42.753
Cuentas Corrientes en dólares	1.528
Credicuentas	123.598
Cajas de Ahorros en Pesos	71.670
Caja de Ahorros en Dólares	22.705
Tarjetas Cabal Titulares	138.736
Tarjetas Cabal Titulares + Adicionales	222.401
Cajeros Automáticos	205*

**Incluye cajeros y dispensadores de dinero*

A continuación está qué significa ser el número 13. Están nuestros competidores. Los de arriba, el Francés con un notable crecimiento. Los bancos 4,5,6,7,8,9 y 12, son extranjeros. Y si tuviera éxito el proyecto del FMI y del Gobierno de privatizar el Nación, cómo quedaría este sistema financiero. Hoy todavía la existencia de estos dos colosos que son el Banco Nación y el Provincia, limita este proceso. Por eso el Nación es el gran botín que está dando vuelta.

El otro gráfico sirve para explicar el carácter minorista. Por cantidad de filiales, estamos ubicados sextos. En lugar de 13, que es como estamos ubicados por nivel de depósitos. Esto marca que tenemos una dimensión mucho más chica, que nuestras filiales son más chicas. Por cantidad de cajeros debemos estar en la misma posición. Tomando filiales vemos donde está ubicada la media de los Bancos Privados: en 136. Influida desde luego por algunos Bancos grandes.

*Ranking por Depósitos	
Depósitos	Diciembre 98
1 Banco de la Nación Argentina	11.662.607.-
2 Banco de la Provincia de Buenos Aires	9.261.185.-
3 Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	6.649.429.-
4 Banco Francés del Río de la Plata S.A.	5.253.440.-
5 Banco Río de La Plata S.A.	5.012.973.-
6 Citibank	4.951.642.-
7 The First National Bank of Boston	4.642.422.-
8. Banco Robert S.A.	2.613.580.-
9 Banco Nazionale del Lavoro S.A	2.306.636.-
10 Banco de la Ciudad de Buenos Aires	2.179.555.-
11 Banco de la Provincia de Córdoba	1.724.739.-
12 Banco Quilmes S.A.	1.560.184.-
13 Banco Credicoop Cooperativo Ltda.	1.386.279.-
14 Banco Bansud S.A.	1.214.125.-
15 Banco del Suquía S.A.	1.098.346.-
16 Banco de La Pampa	882.095.-
17 Banco Bisel Sociedad Anónima	818.018.-
18 Banco Sudameris	732.168.-
19 Lloyds Bank (BLSA) Limited	716.527.-
20 ABN AMOR Bank N.V.	649.399.-

*Cantidad de Filiales y Cajeros			
		Filiales	Cajeros
1	Banco de la Nación Argentina	538	181
2	Banco de la Provincia de Buenos Aires	332	254
3	Banco Francés del Río de la Plata S.A.	295	285
4	Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	266	347
5	Banco Río de la Plata S.A.	228	369
6	Banco Credicoop Cooperativo Ltda.	216	205
7	Banco de la Provincia de Córdoba	163	53
8	Banco Bisel S.A.	155	75
9	The First National Bank of Boston	147	200
Media	10 primeros bancos privados	136	175
10	Banco de La Pampa	109	26
11	Nuevo Banco de Santa Fe	105	7
12	Banco Nazionale del Lavoro S.A.	102	168
13	Banco Bansud S.A.	99	138
14	Banco Quilmes S.A.	91	81
15	Banco del Suquía S.A.	91	70
16	Banco de Mendoza S.A.	82	13
Media	Bancos Públicos	82	40
17	Banco de Entre Ríos S.A.	79	58
18	Citibank N.A.	70	122
19	Banco Roberts S.A.	62	38
20	Banco del Buen Ayre S.A.	60	259

*Cantidad de Cuentas Corrientes	
	Diciembre 98
1 Banco Río de La Plata	556.010
2 Banco de la Provincia de Buenos Aires	379.064
3 Banco Francés del Río de la Plata S.A.	194.296
4 Banco de la Provincia de Córdoba	174.222
5 Banco Credicoop Cooperativo Ltda	168.915
6 The First National Bank of Boston	163.416
7 Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	157.427
8 Banco de la Nación Argentina	155.186
Media 10 primeros bancos privados	141.667
9 Citibank N.A.	133.574
10 Banco Bansud S.A.	74.428
11 Banca Nazionale del Lavoro S.A.	67.356
12 Banco de Tucumán S.A.	65.858
13 Banco de Mendoza S.A.	61.979
14 Banco del Buen Ayre S.A.	55.870
Media Bancos Públicos	44.774
15 Banco Quilmes S.A.	36.310
16 Banco Itaú Argentina S.A.	35.644
17 Banco Roberts S.A.	33.852

El Credicoop es el quinto banco del sistema por cantidad de cuentas corrientes. Tenemos más cuentas corrientes que bancos como el Galicia, para ubicar un dato relevante que muestra el famoso tema del costo operativo que le hemos planteado al Banco Central. No se puede decir que nuestro mayor costo, es un mayor costo de riesgo de tasa- por lo menos exclusivamente-. Hay un altísimo componente que tiene que ver con nuestro marcado carácter minorista. Tenemos muchas más cuentas que Bancos como el Citibank u otros.

*Cantidad de operaciones de Préstamos	
	Diciembre 98
1 Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	1.213.105
2 Banco Francés del Río de la Plata S.A.	780.953
3 Banco Bansud S.A.	563.575
4 Banco Nazionale del Lavoro S.A.	544.708
5 Banco de la Nación Argentina	525.078
6 Banco Credicoop Cooperativo Ltda	511.060
7 The First National Bank of Boston	455.319
Media 10 primeros privados	422.052
8 Banco Río de la Plata S.A.	288.706
9 Banco Sáenz S.A.	256.918
10 Citibank N.A.	236.837
11 Banco Hipotecario Nacional	219.460
12 Banco de la Ciudad de Buenos Aires	218.940
13 Banco de Entre Ríos S.A.	205.969
14 Banco de la Provincia de Córdoba	200.560
15 Banco Mercantil Argentino S.A.	193.323
16 Banco Bisel Sociedad Anónima	157.577
17 Banco Liniers Sudamericano S.A.	124.217
18 Banco del Suquía S.A.	120.470
19 Banco de Mendoza S.A.	116.993
20 Banco Municipal de La Plata	109.550

El Credicoop es el sexto banco por cantidad de operaciones de préstamos. Realiza muchos más préstamos que bancos como el Río, y casi tantos préstamos como el Banco de la Nación Argentina. Esto no quiere decir que tenemos 511.000 deudores. Tenemos operaciones de préstamos vigentes a la fecha del análisis,- pero lo mismo le sucede a otras entidades-. Todas tienen deudores múltiples. Y aquí entra el deudor individual de una tarjeta de crédito, con su saldo financiero por el Banco, y el gran grupo económico que tiene un crédito de inversión para la construcción.

* Capitales mínimos	
EXCESO DE INTEGRACIÓN EN %	
	Diciembre 98
1 Banco del Buen Ayre	93,42
2 Banco Río de La Plata S.A.	32,82
3 Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	30,51
4 Banco Credicoop Cooperativo Limitado	26,01
5 Banco Bansud S.A.	21,72
Media	20,37
6 Citibank N.A.	19,21
7 Banco Quilmes S.A.	19,16
8 Banco Francés del Río de la Plata S.A.	14,36
9 The First National Bank of Boston	11,36
10 Banco del Suquía S.A.	10,77
11 Banco Robert S.A.	9,93
12 Banco Mercantil Argentino S.A.	9,47
13 Banca Nazionale del Lavoro S.A.	9,04
14 Banco Bisel Sociedad Anónima	6,54
BANCOS	54,64
BANCOS PÚBLICOS	125,53
BANCOS PRIVADOS	29,40
10 PRIMEROS BANCOS PRIVADOS	20,72

Éste es un dato clave. Tenemos que sacar del análisis el Banco del Buen Ayre, porque estaba inflado por el aporte de capital que se hizo previo a la fusión. En realidad, acá se muestra que el Credicoop es el tercer banco desde el punto de vista de esta relación que es: exceso de integración en porcentaje respecto de la norma. Pese a lo exigente de la norma, el Credicoop tiene a diciembre del 98 un 26% de exceso de capital. ¿Por qué? Porque entendemos que tenemos que tratar de trabajar manteniendo este exceso, justamente porque somos un banco nacional que quiere seguir siéndolo, y que en ningún momento quiere dar la sensación de que puede tener una dificultad en un horizonte más o menos cercano. Nuestra política es trabajar siempre con un margen de exceso. Para eso deben darse algunos factores, como que la rentabilidad alcanzada sea equivalente al crecimiento que la entidad tenga. Si no, el crecimiento consume ese exceso rápidamente y agota la posibilidad de crecer. Éste es el mayor fantasma que nosotros tenemos. Si no generamos resultados y no los podemos capitalizar, nos consumimos este 26% y no nos pasa nada, solamente que tenemos que dejar de crecer. Y dejar de crecer es comenzar a achicarse. Si no somos capaces de sostener esa rentabilidad, nuestra capacidad de mantener participación y aún incrementarla, que es lo que venimos logrando año a año, se vería amenazada. Por eso insistimos mucho en que éste es un tema clave, que nos costó mucho implantar en la cultura de nuestra institución, en la que está la idea de que una cooperativa, no tiene para qué ganar, no necesita rentabilidad.

El modelo nos ha impuesto lo que nosotros, en nuestra jerga, llamamos como un nuevo cero. El Banco tiene que ganar 20 a 25 millones de pesos- dólares anuales, -creciendo en la

medida que el crecimiento sea mayor-, porque porcentualmente la cifra tendría que ir creciendo, para sostener su política actual. Cuando estamos debajo de eso, estamos bajo cero. Porque estamos comprometiendo la política. El cero nuestro no es cero, es ese resultado. Este gráfico muestra que lo hemos venido logrando bien, exitosamente, hasta el momento. El gráfico siguiente marca una serie de relaciones técnicas. Salvo el Banco Río, el Credicoop es el que tiene mejor indicador de capital. Son todas relaciones que tienen que ver con patrimonio, en relación al grado de compromiso que tiene la cartera en cuanto a situación de desmejoramiento de acuerdo con lo normativo. La cartera 1 de un banco, es una cartera en situación normal. Y de 2 a 6 tienen distinto grado de deterioro. El 6 es lo que se considera irrecuperable. Esa relación toma el total de la cartera 2 a 6 sin garantías, más el 50% de 2 a 6 con garantías preferidas – es decir cuando hay hipotecas, o cosas por el estilo-, menos las provisiones constituidas, comparadas con el patrimonio neto. Sólo el Banco Río tiene un mejor indicador en este rubro. Si vemos abajo, en los Bancos Públicos, la media es 15.51, Bancos Privados, la media es 17,57, 10 primeros bancos privados, media 18,52, Credicoop: 5.28. Esto habla de la salud, de la fortaleza de nuestro Banco.

*Indicadores de Capital		
RIESGO CREDITICIO AMPLIO SOBRE PATRIMONIO NETO¹ EN % (Dic.98)		
1	Banco del Buen Ayre	-7.04
2	Banco Río de la Plata	3.15
3	Banco Credicoop Coop. Ltda.	5.28
4	Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	8.51
5	Banco del Suquía S.A.	12.77
6	Banco Francés del Río de la Plata S.A.	15.68
7	The First National Bank of Boston	19.20
8	Banco Roberts S.A.	20.72
Media		21.53
9	Banco Bisel S.A.	24.47
10	Citibank N.A.	35.40
11	Banco Mercantil Argentino S.A.	38.33
12	Banco Quilmes S.A.	40.90
13	Banco Bansud S.A.	41.92
14	Banca Nazionale del Lavoro S.A.	42.13
	BANCOS	16.71
	BANCOS PÚBLICOS	15.51
	BANCOS PRIVADOS	17.57
	10 Primeros Bancos Privados	18.22

(1) Total de 2 a 6 sin garantías preferidas + 50% de 2 a 6 con garantías preferidas menos Provisionales/ patrimonio neto.

*Rendimiento de patrimonio (en %)		
		Diciembre 98
1	Banco Credicoop Coop. Ltda	14.49
2	Banco Francés del Río de la Plata	14.00
3	Banco Bisel S.A.	12.40
4	Banca Nazionale del Lavoro S.A.	11.48
5	Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	10.96
6	Banco Río de la Plata S.A.	10.87
7	Banco Quilmes S.A.	9.13
8	The First National Bank of Boston	7.77
Media		6.60
9	Citibank N.A.	5.46
10	Banco del Buen Ayre S.A.	3.93
11	Banco del Suquía S.A.	3.07
12	Banco Mercantil Argentino S.A.	1.31

13	Banco Bansud S.A.	-5.10
14	Banco Roberts S.A.	-7.36
	BANCOS	6.23
	BANCOS PÚBLICO	6.73
	BANCOS PRIVADOS	5.84
	10 Primeros Bancos Privados	8.09

El Credicoop, en relación a su patrimonio, en el ejercicio del año pasado, fue el Banco de mejor rendimiento: 14,5% sobre el patrimonio. Veamos abajo 6,73 los públicos, 5.84 los privados, 8.09 los 10 primeros bancos, lo que marca que hemos cumplido plenamente el objetivo que nos planteamos.

*Gastos de administración cubiertos por ingresos por servicios netos (en %)		
		Diciembre 98
1	Citibank N.A.	63.41
2	Banco Mercantil Argentino S.A.	58.22
3	Banco Credicoop Coop. Ltda	55.59
4	Banco del Suquía	53.73
5	Banco Quilmes	52.57
6	Banco Nazionale del Lavoro S.A.	52.51
7	Banco del Buen Ayre S.A.	51.69
8	Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	49.86
9	Banco Francés del Río de la Plata	49.36
Media		49.17
10	Banco Bansud S.A.	45.43
11	Banco Río de la Plata S.A.	44.08
12	The First Nationale Bank of Boston	38.67
13	Banco Bisel Sociedad Anónima	37.49
14	Banco Roberts S.A.	35.72
	BANCOS	6.92
	BANCOS PÚBLICOS	47.52
	BANCOS PRIVADOS	46.65
	10 Primeros Bancos Privados	48.47

Este gráfico muestra otro indicador importante. Es un Banco con un gran perfil de servicios. Muchísimos ingresos por comisión. Cobramos muchos impuestos, atendemos muchos jubilados. Todo eso que genera grandes aglomeraciones, mayores estructuras administrativas, se refleja en este indicador. También nos marca la necesidad de seguir utilizando crecientemente los medios automáticos, como única respuesta para un banco tan minorista, porque si no, como vamos a ver en otros indicadores, se nos hace imposible de sostener. En los gastos de administración sobre activos, comienzan a aparecer nuestra debilidades. O gastamos mucho, o somos muy chicos todavía.

Nuestros gastos de administración, medidos contra nuestros activos son el doble de la media y casi el triple de un Banco como el Galicia. Es una de las situaciones estructuralmente débiles de nuestra entidad. Hasta aquí se viene soportando por varios fenómenos; 1) la voracidad insaciable de los grandes bancos, que no deciden hacer guerra de precios porque quieren ganar lo que más pueden, 2) porque los grandes jugadores extranjeros no han consolidado su estructura todavía y entonces no están compitiendo con toda la fuerza. Pero es algo que más tarde o más temprano nos va a generar una dificultad, objetivamente.

En relación a los depósitos por sucursal, se ve esto más gravemente. El Banco Credicoop tiene 6 millones setecientos sesenta mil pesos; mientras que el Citibank tiene el

70.74 millones de pesos. Esta estructura de costos fijos es brutal, medido el volumen de lo que trazamos. En una sucursal hay que tener un gerente, hay que prender la luz, tener una bolsa que llega todos los días, para operar en un tercio de la media.

Nosotros jamás podríamos ser el Citibank, o el Roberts, pero deberíamos acercarnos a la media (21.54 millones). Esto se ha empeorado en el último año, como producto de Coopesur, Argencoop, que son filiales muy pequeñas, y nos han bajado notablemente nuestra relación histórica. Se cayó, cosa que hemos asumido. Tiene que ver con nuestros conceptos.

Ahora tenemos el desafío de que estas filiales del interior adquieran mayor volumen, mayor peso y puedan crecer. Desde luego tienen los límites de sus ámbitos de actuación, de la crisis de las economías regionales, pero todas tienen posibilidades de crecer en la medida en que puedan encontrar los proyectos adecuados. En esto tenemos proyectos vinculados a una mayor inserción en el movimiento cooperativo, que tiene una gran presencia en el interior, y que debe ser algo a lo que tenemos que dedicar creciente atención. Si vemos el mismo tema medido por empleado: cada empleado del Citibank, gestiona \$ 1.395.610 de depósitos. Cada empleado del Credicoop \$ 411.970. Cada empleado del sistema bancario promedio el doble: \$ 812.220.

Hemos hablado de la necesaria e imprescindible inserción internacional. El movimiento cooperativo tiene una vasta vocación de integración a nivel internacional. Nuestra integración en la Alianza Cooperativa, en el Comité Bancario de la Alianza, viene de la historia. Lo que es novedoso para nosotros, es que hemos tomado contacto con la Confederación Internacional de Crédito Popular. Habría que ahondar mucho para saber por qué estas instituciones no están juntas, porque hay entidades como la nuestra que están en las dos.

Creo que tiene que ver con los orígenes. Unos están más vinculados con lo que ha sido la socialdemocracia, y otros con el socialcristianismo. Cuando uno se pone a mirar en sus postulados, los Bancos Populares se sienten y se llaman a sí mismos cooperativos. Y hablan de los bancos cooperativos como su ámbito natural. Seguramente en este proceso nos vamos a enfrentar a nuevas alianzas para enfrentar a los grandes grupos.

¿Qué agrupa la Confederación Internacional de Crédito Popular?

Confederación Internacional de Crédito Popular

13 Entidad Cooperativas en el mundo
 25 millones de socios
 1,6 billones de u\$s de depósitos
 1,2 billones de u\$s de créditos
 520.000 empleados
 42.300 sucursales

***Confederación Internacional de Bancos Populares**

Entidades más representativas

	País	Sucursales	Partic. de mercado
Grupo de Bancos Populares (20 Bancos Regionales)	Francia	1.885	7.5%
Instituto Central de Crédito Popular	Italia	4.765	18.8%
Movimiento de Cajas Desjardins	Canadá	1.855	41% (Québec)
Banco Popular Español	España	1.881	3.8%

Organización de Bancos Populares Japoneses	Japón	8.648	10.6%
Créditos Popular Alemán (2504 Bancos Populares y Cajas de Crédito)	Alemania	19.449	28%

*Algunos importantes Bancos Cooperativos en el mundo			
Banco	País	Calificación	Activos (en millón de u\$s)
DG BANK	Alemania	AA-	205.539
RABORANK	Holanda	AAA	190.019
Grupo de Bancos Populares	Francia	AA-	112.413
Credit Mutuel	Francia	A+	105.892

El total de activos del sistema financiero argentino está en los 80 mil millones de dólares. Entonces el DG Bank, o el Rabobank, o el Grupo de Bancos Populares de Francia, son más grandes que todo el sistema financiero argentino. El Credit Mutuel de Francia es poderosísimo, es un grupo, la segunda entidad financiera de Francia.

¿Por qué incluimos estos cuadros? Primero, porque es mentira que los Bancos Cooperativos son banquitos de cuarta, de países en vías de desarrollo. Aquí estamos hablando de bancos enormes, más grandes en sí mismos que todo el sistema financiero argentino, que funcionan exitosamente en países centrales, y que tienen altísimas calificaciones internacionales, las más altas. La triple A del Rabobank es inigualable, es la calificación más alta a que una entidad puede aspirar. Ahora alguna entidad la ha vuelto a reconquistar, pero en un momento se quedó como la única entidad financiera que mantuvo la calificación triple A. y el Rabobank sigue siendo un Banco cooperativo. Es decir, hay bancos cooperativos enormes en países centrales. Hay también bancos cooperativos pequeños en economía empobrecidas. Pero no es cierto, es mentiroso, el concepto de que esto no tiene futuro, que el sector cooperativo está en crisis, y que todas las experiencias cooperativas terminan en un fracaso.

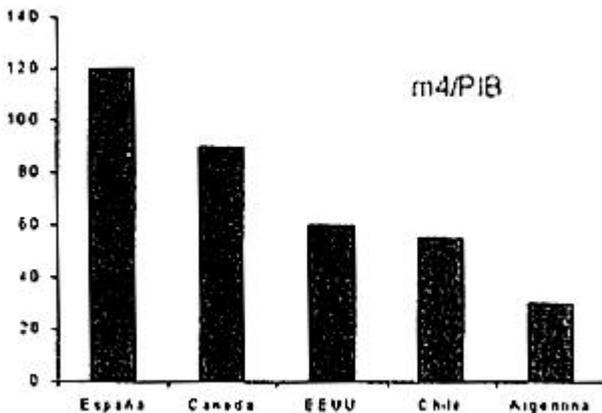
Sintetizando diríamos: Credicoop es una auténtica cooperativa, que ha encontrado su fortaleza en el mantenimiento de los principios. En el aferrarse a esos principios, y en haber trabajado para demostrar que se puede tener principios y ser eficiente. Es una mentira absurda la contradicción entre los principios y la eficiencia. Cuando en marzo del 79 se lanzó el Banco, tenía todo un mensaje, toda una definición. Era la época de la dictadura, en ese momento en que se trataba de destruir todas las instituciones de la democracia acusándolas de ineficientes, de lentas,- recordemos que se hablaba de “la tortuga” y todas esas historietas-, para ser eficientes había que tener culturas autoritarias, verticales, no deliberativas, ya que la participación era la antítesis de la democracia. Por eso se disolvió el Parlamento, se intervinieron todas las organizaciones que tenían que ver con la vida democrática de la Nación. Decir entonces en 1979, que asumíamos el compromiso de mostrar que democracia y eficiencia no son antagónicos sino todo lo contrario, tenía un mensaje que iba más allá de nuestras propias paredes.

Era un mensaje que no era sólo para el interior de nuestra organización sino para el conjunto de la sociedad. Hubo que trabajar duro y muchas veces soportar incomprendiones internas. Porque en ese proceso muchas veces se confundieron las formas cooperativas con los principios. La falta de capacidad para entenderlo y ver la necesidad de adaptarse a ciertas cuestiones, llevó a que perdiéramos gente, a que quedara en el camino. Porque cuando empezamos hacíamos el centro, por ejemplo, en la captación en la cuenta corriente. Después se desarrollaron todas las modalidades que tienen que ver con o que pasó en Argentina. Si nosotros nos quedábamos solamente captando cuentas corrientes, hubiéramos desaparecido. Salimos a captar otras modalidades. Para algunos eso era abandonar los principios. Pero los principios no pasaban por allí.

Durante mucho tiempo nosotros captábamos sólo en moneda local, porque la captación en moneda extranjera era marginal. Cuando se inicia el proceso de dolarización de la economía, nosotros rápidamente entendemos que había que hacerlo. Eso para algunos significaba también que era abandonar los principios. Nosotros creemos que hemos podido mantener los principios y fortalecerlos, desarrollándolos con experiencias prácticas, concretas, mostrando que es posible tener principios y ser eficientes y exitosos, aún en contexto tan poco favorables como el que nos ha tocado actuar en estos veinte años de vida del Banco Credicoop.

Creo que lo hemos hecho bien, porque estamos aquí, con estos indicadores que hemos mostrado. Con un fantasma que es el de la capitalización, que lo seguimos teniendo lo más lejos posible de nuestro horizonte, y hasta aquí lo hemos logrado. Estamos trabajando con un proyecto estratégico que nos ubica hoy en que si mantuviéramos el actual nivel de rentabilidad, y el sistema tuviera el actual nivel de crecimiento, y nuestro crecimiento siguiera por encima del crecimiento del sistema, en la misma proporción que estamos hoy, estos se nos agotarían en el 2005. Nosotros podríamos sostener hasta el 2005, este nivel de crecimiento por encima del sistema con este nivel de rentabilidad, sin entrar en colisión con las normas. Si de acá al 2.005 esto no cambió, las normas no cambiaron, y no pasó nada, ahí nos encontraríamos con que no podemos seguir creciendo. Este es un horizonte móvil y tan lejano, que nunca le sacamos la vista de encima, pero no nos quita el sueño.

Cuadro 1
Nivel de Monetización



Cuadro 2
Incremento de la Competencia

