

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
INSTITUTO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS**

**PROYECTO: “IMPACTOS DE LA INTEGRACIÓN REGIONAL DEL MERCOSUR EN  
EL SECTOR COOPERATIVO”**

**ESTUDIO DE CASO**

**CABAL COOPERATIVA LIMITADA  
ADMINISTRADORA DE MEDIOS DE PAGO**

**Cra. Verónica Lilián Montes**

**Lic. Leandro Ariel Iglesias**

**Febrero 2008**

## Índice

I.	Introducción.....	3
II.	El mercado de Tarjetas de Crédito .....	4
	Fuente: elaboración propia en base a datos del Ministerio de Economía de la República Argentina .....	6
II.A.	Actores del sistema de Tarjetas de Crédito.....	6
III.	Estudio de Caso - Cooperativa de Segundo Grado Cabal, administradora de medios de pago.....	7
III.A.	Marco Regulatorio .....	8
III.B.	Composición.....	8
III.C.	Datos Cuantitativos.....	11
III.D.	Integración Nacional .....	12
III.E.	Integración Regional.....	12
III.F.	Empleo .....	15
III.G.	Análisis F.O.D.A. ....	15
IV.	Conclusiones.....	17
V.	Bibliografía .....	19
VI.	ANEXO 1 .....	20

## **I. Introducción**

---

El presente trabajo sobre la Cooperativa de Segundo Grado Cabal - administradora de medios de pago-, se inscribe dentro del Proyecto de Investigación "Impactos de la Integración Regional del MERCOSUR en el Sector Cooperativo". Se realiza en el Instituto de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, en directa relación con otros Centros de Estudios del continente.

En el siguiente Estudio de Caso se busca analizar, por medio de una experiencia concreta, los procesos de integración que el sector cooperativo efectúa en forma manifiesta con otros integrantes del bloque económico. Particularmente, en dicho análisis se intentará comprender bajo qué condiciones Cabal establece sus acuerdos. Esta cooperativa, que trabaja a través de otras instituciones financieras, permite observar en forma clara qué mecanismos se deben aplicar para lograr procesos de integración regional.

Tal instrumento de observación y comprensión se basa, en que a través de la experiencia común, incorporada durante años de trabajo en el campo de la investigación, permita obtener elementos de diagnóstico del sector comparado. Este proceso como la selección del caso queda determinado por el propio acuerdo de las Universidades participantes del proyecto.

### **Objetivos**

Objetivo General:

En concordancia con los objetivos del Proyecto "Impactos de la Integración Regional del Mercosur en el Sector Cooperativo", el objetivo general del estudio de caso es: "contribuir al desarrollo del movimiento cooperativo en la región a través de la generación de conocimiento científico sobre los impactos de la integración regional, de manera que las empresas cooperativas sean capaces de formular propuestas para aprovechar sus fortalezas y las potenciales oportunidades".

Objetivos específicos con la Cooperativa de Segundo Grado Cabal:

- Determinar los efectos producidos sobre la cooperativa a partir de los procesos de integración. Su incidencia económica como así también aquellos aspectos que impliquen desafíos para la profundización de dicho proceso.
- Caracterizar el proceso de integración, sobre todo teniendo en cuenta su esencia cooperativa (actores, tipología social, perfil de los asociados, entre otros).
- Advertir sobre la importancia que tienen este tipo de procesos en la generación de empleo.

### **Metodología**

Se propone para el Estudio de Caso la metodología de investigación - acción participativa. Esta herramienta supone establecer, en conjunto con los directivos de las organizaciones cooperativas, los objetivos del estudio a realizar en la institución, la forma de trabajo y los resultados esperados. Se acuerda en conjunto las fuentes y el tipo de información a ser

relevada y las instancias en las cuales se presentarán los documentos para validar los conocimientos generados.

Fases del proceso del estudio de caso realizado con Cabal:

1. Acuerdo de trabajo con la Cooperativa Cabal
2. Revisión de fuentes primarias y secundarias
3. Entrevistas y reuniones con integrantes de la Cooperativa
4. Redacción de documentos e informes sobre la información generada
5. Instancia de validación de los resultados de la investigación
6. Evaluación y elaboración de informes finales del Estudio de Caso para realizar los estudios comparativos con los otros países.

### **Resultados Esperados**

Incorporar información relevante, sobre el sector y sobre la Cooperativa específicamente analizada, que permita realizar un informe en profundidad en relación a los objetivos planteados en el proyecto. A su vez, poder cotejar con los otros estudios de caso a fin de obtener una visión más amplia del medio.

Comprobar los retos que enfrenta Cabal en los procesos de integración e incidencia en el sector estudiado.

Generar conocimientos que aportan elementos para la construcción de políticas públicas relativas al desarrollo de las cooperativas.

## **II. El mercado de Tarjetas de Crédito**

---

Cuando se hace referencia al sistema de medios de pago conviene realizar algunas observaciones preliminares. Existen dentro del mercado de tarjetas de crédito, aquellas propiamente dichas de crédito y las tarjetas de compra. La diferencia sustancial radica en la periodicidad en la cual se efectúa el pago del saldo a liquidar. Mientras que en las primeras se puede liquidar el mismo en varios meses (con los correspondientes costos financieros), en el caso de las segundas el saldo se cancela concluido el periodo de facturación mensual.

En la actualidad el sistema de tarjetas de crédito se ha convertido en una herramienta muy utilizada por las familias para realizar sus pagos en forma diferida. Para finales del año 2007, las entidades financieras habían emitido un total superior a las 15 millones de "plásticos", lo que para el último año analizado significaba un incremento del 13 por ciento y cerca de un 50 por ciento si se toman los últimos dos. Porcentajes similares se observan a la hora de examinar la titularidad de las tarjetas, según datos que se obtienen a partir de las estadísticas del Banco Central de la República Argentina.

Sin embargo, en el período que abarca la investigación, el mercado de tarjetas de crédito, ha tenido marcadas oscilaciones. Sobre todo hay un claro descenso en la utilización de este medio de pago en la etapa de la crisis financiera argentina (años 2001/2003). Durante esos años de

inestabilidad económica el sector llegó a perder cerca de 4.5 millones de tarjetas de crédito, proceso que se produjo por la merma significativa en los niveles de consumo. Recién hacia el año 2004 el sistema logró superar el pico histórico logrado en 1998.

El resurgimiento e instalación en el mercado de las tarjetas de crédito obedece a un conjunto de razones, entre las que corresponde señalar tanto elementos de índole coyuntural como la más reciente estabilidad económica. La recuperación de las mismas se produce luego de la última crisis ante la necesidad de movilizar y hacer uso de los depósitos atrapados en los bancos por el corralito financiero. Se sumó luego a esto la intención de aprovechar planes de pago en cuotas, promociones, liquidaciones y hasta obtener la posibilidad de adquirir bienes para el hogar que determinadas familias sólo podrán lograr por medio del diferimiento de dicha compra en el tiempo.

En la actualidad las ventas con tarjetas significan para los comercios un 40 por ciento de su facturación, principalmente a través de las de crédito (un 80 por ciento) mientras que el resto se financia con las de compra. Esto se debe a que luego de la recesión todo medio que ofrezca diferir los plazos de pago tendrá aceptación entre los consumidores.

El usuario de tarjetas de crédito privilegia su uso para la compra de bienes (en hipermercados, shoppings, casas de artículos para el hogar y carga de combustibles), por encima de otras formas de pago, como es el caso del crédito personal.

*“La tarjeta, otrora símbolo de status, devino entonces en una herramienta clave para que mucha gente pudiera acceder de manera rápida a un “préstamo” que ayudara a enfrentar imprevistos, lo que le concede hoy un valor mucho más utilitario, según indican los especialistas” (LATINAMERICAN-MARKETS, 2005).*

Así, el perfil del consumidor “selecto” cambió con el correr de los años. Sin duda la aparición de las tarjetas de crédito que operan en forma directa hizo que una suma importante de operadores accediera a este medio de pago sin las dificultades que le genera operar en forma directa con los Bancos u otras entidades financieras. Se produjo un incremento en el número de las operaciones dentro del sistema pero una disminución en los montos totales.

Los rasgos fundamentales en la operatoria de estos medios de pago son las siguientes:

**Cuadro Nº 1**

Sistemas abiertos	Sistemas cerrados
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La relación con el titular de la tarjeta y con el comercio adherido recae en los bancos emisores y pagadores, respectivamente.</li> <li>▪ Este es el caso de: Visa, Mastercard, Cabal, American Express, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las relaciones entre el titular de la tarjeta y el comercio adherido recae solamente en la empresa administradora.</li> <li>▪ Se puede citar el caso de Diners.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia en base a datos del Ministerio de Economía de la República Argentina

## **II.A. Actores del sistema de Tarjetas de Crédito**

En nuestro país operan tres marcas internacionales: Visa, Mastercard y American Express, más dos redes nacionales: Cabal y Argencard<sup>1</sup>, a las que se agregan una cantidad importante de tarjetas regionales, locales y no tradicionales (no bancarias). En total existen 99 marcas, de las cuales una suma importante es de aparición reciente.

Desde el punto de vista de lo cuantificable, dentro de este sistema de tarjetas de crédito, la Argentina repite pautas comunes de la mayoría de las economías internacionales. Del número citado de 15 millones de tarjetas emitidas por el sistema de bancos, más del 50 por ciento está bajo control de Visa y Mastercard, siendo un actor relevante American Express (7 por ciento), que si bien no controla una gran cantidad de "plásticos" tiene una marcada incidencia en cuanto a la facturación. En una tendencia creciente, dicha empresa está en condiciones de superar en poco tiempo el peso que tiene Mastercard.

Según se desprende de datos extraídos del Banco Central y del Ministerio de Economía de nuestro país, en cuanto a las tarjetas de origen nacional mencionadas, la mayor penetración es de Cabal, que administra cerca del 6 por ciento del sistema abierto. Porcentaje que desciende al orden del 3 por ciento si se incorpora a esta desagregación el sector de las tarjetas regionales.

Las tarjetas no tradicionales reúnen alrededor de 9 millones de unidades. Captan una importante masa de ciudadanos que no pueden acceder a las tarjetas tradicionales (emitidas a través de entidades financieras), por no poder cumplimentar los requisitos necesarios que se exigen para su obtención. Principalmente los referidos a la estabilidad laboral y a un ingreso mínimo determinado. Básicamente atienden una población que es parte de la categoría socioeconómica C3 y D1, por sus ingresos lejos de los sectores que normalmente acceden a este tipo de servicios que forman parte del espacio socioeconómico ABC.

Dentro de los fenómenos recientes, algunas marcas regionales han obtenido una importante ingerencia dentro del territorio nacional. Merece destacarse el caso de la Tarjeta Naranja, que nació en Córdoba y hoy ocupa el tercer lugar en las estadísticas, por encima de marcas importantes, como American Express o Cabal.

---

<sup>1</sup> En la actualidad dicha tarjeta fue comprada por la empresa norteamericana First Data y cambió su denominación por esta última.

## Cuadro N° 2

### Algunos números del sistema

- Se calcula que 4 de cada 10 argentinos poseen tarjetas de crédito (sistema abierto).
- Sólo un 7 por ciento dispone de plásticos “preferenciales” (gold, platinum, corporate), que otorgan beneficios y servicios extras al cliente. El resto se maneja con tarjetas estándar.
- Visa, Mastercard, Tarjeta Naranja y American Express, administran entre las cuatro cerca del 60 por ciento del share.
- Diez bancos son los principales emisores del sistema.
- La financiación del consumo con tarjetas de crédito tiene un amplio margen de expansión, los titulares sólo hacen uso del 40 por ciento del límite de financiación permitido.
- Ocho de cada diez personas de la franja 45-54 años utiliza la tarjeta de crédito como medio de pago.
- Las transacciones a través de tarjetas de crédito representan un 40 por ciento en las cadenas de los hipermercados, el 55 por ciento en los shoppings y el 65 por ciento en los centros de alto poder adquisitivo.

Fuente: Infobae Profesional- Agosto 2007

Del desarrollo precedente surge que buena parte de las personas que operan con tarjetas de crédito no tienen restricciones (alrededor del 60 por ciento) para utilizarlas en el exterior por cuanto el sector está dominado por empresas multinacionales (Visa, Mastercard y American Express) que permiten operaciones más allá de las fronteras. Esto es importante a la hora de analizar alguno de los puntos en los que se basa el presente trabajo.

### **III. Estudio de Caso - Cooperativa de Segundo Grado Cabal, administradora de medios de pago.**

---

Como experiencia de análisis nos centramos en el estudio de la Cooperativa de Segundo Grado Cabal, administradora de medios de pago. Esto incluye Tarjetas de Crédito, Débito, Precargadas y Sociales. Se encuentra inscripta dentro de las empresas administradoras que se insertan en el sistema abierto (ver Cuadro N° 1) “en el que la relación con el titular de la tarjeta y con el comercio adherido recae en los bancos o entidades emisoras y pagadoras, respectivamente”. Este espacio es compartido, por ejemplo, con las grandes multinacionales del rubro como son Visa, Mastercard y American Express.

Cabal surge a partir de una necesidad de la banca cooperativa que formaba parte del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC)<sup>2</sup>, de competir con el sector financiero comercial, que impulsaba en su interior a las tarjetas de crédito multinacionales. Esta experiencia se desarrolla, en primera instancia, como un departamento interno del Instituto, allá por el año 1980. La intención de la misma era lograr transformarse en un medio competitivo, manteniendo la particularidad cooperativa y nacional.

---

<sup>2</sup> Cooperativa de Segundo Grado, fundada el 23 de noviembre de 1958 en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Entre sus objetivos fundacionales merecen citarse: promover la creación de cooperativas y movilizar a través de una red solidaria los fondos ociosos de las Cajas de Crédito Cooperativas de una región a otra del país.

Inicialmente, cerca de una treintena de bancos cooperativos conformaron la red que propició Cabal. Durante el período de gestación de la misma el número de entidades cooperativas dentro del sistema financiero tenía una presencia considerable, no obstante su escasa dimensión.

A partir del año 1992 se forma como entidad cooperativa autónoma, a raíz de una decisión de carácter operativo y funcional. Su fundación fue dada por alrededor de una quincena de entidades cooperativas. El Banco Credicoop Cooperativo Limitado (BCCL) se constituyó desde aquél momento en un actor central de su consolidación y desarrollo.

### **III.A. Marco Regulatorio**

Dada su naturaleza, tanto cooperativa como de prestadora de servicios de crédito, se encuentra alcanzada por la siguiente legislación:

- Ley General de las Cooperativas

La Ley que rige a las organizaciones cooperativas es la número 20.337 sancionada en el año 1973. Es de carácter general, es decir, aplicable a todo tipo de cooperativas. Establece una estructura conformada por la Asamblea (órgano de gobierno), el Consejo de Administración (órgano de administración) y un órgano de fiscalización denominado Sindicatura o Comisión Fiscalizadora (en caso de ser plural). La misma se completa con el servicio técnico de Auditoría instituido de acuerdo al artículo 81 de la citada ley "...desde su constitución y hasta que finalice su liquidación...".

A través de sus 121 artículos rige toda la vida de la cooperativa. Contempla una autoridad específica de aplicación, en la actualidad Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), quien ejerce competencia para autorizar a funcionar y matricular a las cooperativas del país, ejercer la fiscalización pública, la promoción y el desarrollo del cooperativismo (Art. 105, 106).

- Ley de Tarjetas de Crédito

La ley 25.065 sancionada en el año 1998, fija normas que regulan diversos aspectos vinculados con el sistema de Tarjetas de Crédito, Compra y Débito. Relaciones entre el emisor y titular o usuario y entre el emisor y proveedor, estipulando derechos y obligaciones de cada uno. Reglamenta el contrato de emisión y determina las condiciones de nulidad.

Un punto a destacar dentro de la normativa es el establecimiento de los montos afectados por comisiones. El emisor no podrá fijar aranceles que difieran en más de 3 puntos en comercios que pertenezcan a un mismo rubro o servicio. Este artículo intenta evitar la discriminación que se pueda establecer entre comercios. En el mismo sentido no podrá fijar descuentos que superen el 5 por ciento en liquidaciones presentadas por el proveedor.

Desde el punto de vista de los intereses a aplicar al titular, prescribe que éstos no deberán superar el 25 por ciento de la tasa determinada para los préstamos personales.

### **III.B. Composición**

Conviene explicitar que durante el período de formación y desarrollo de la Cooperativa de Segundo Grado Cabal buena parte de las entidades del sector cooperativo de crédito abierto

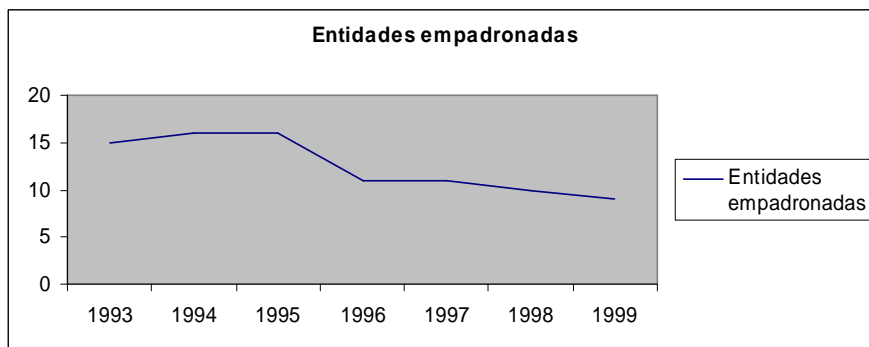


tuvieron dificultades operativas. Situación que se produjo, por un lado, a raíz de un sistema legal y normativo hostil y, por el otro, a una serie de turbulencias económicas que se dieron durante la década observada.

Dado este escenario histórico, que afectó una cantidad de cooperativas financieras pertenecientes al IMFC, el padrón que conformaba Cabal sufrió una disminución considerable en cuanto a sus entidades de origen (ver Gráfico N° 1). Buena parte de ellas se fusionó detrás de alguna institución de mayor peso para así evitar la desaparición real.

Dentro de las entidades que la integran, es significativa la participación, en cuanto a la integración del capital social, por parte del Banco Credicoop Coop. Ltda. Este dato no llama la atención debido al proceso de desarrollo imbricado que ambas instituciones tienen hasta la actualidad.

**Gráfico N° 1**



Fuente: Elaboración en base a las memorias y balances de Cabal (1993-1999)

Esta circunstancia generó que el proyecto Cabal debiera extenderse más allá de las entidades nominadas en su padrón constitutivo, propiciando la adhesión de miembros de carácter privado no cooperativo, del espacio público y de otras entidades no bancarias.

Internamente señalan a este vínculo como

*“bueno, es una relación comercial de servicios, de mejora en el servicio. La tarjeta es un producto que ya está en el mercado y esa relación se lleva adelante. Obviamente hay bancos, hay cooperativas, mutuales y puede haber hasta alguna empresa de crédito de consumo a la que también se la denomina de servicios de uso de la red Cabal. Son sectores diferentes pero en definitiva el uso de la tarjeta para la persona común es el mismo y los servicios que busca el usuario consisten en acceder a la mayor cantidad de comercios posible, en tener un buen servicio de la tarjeta y después con el emisor buscará su mejor relación de interés, de tasa de interés, de posibilidad de crédito. Es una relación que la podemos administrar hasta ahora, con la intención de no quedarnos circunscriptos solamente al sector cooperativo, que se ha disminuido prácticamente en lo que es el Banco Credicoop. Esto nos permite mantener un circuito en todo el país, ya que el producto necesita tener una red comercial, con comercios que utilicen CABAL y que nuestros usuarios consuman, sino a la larga ese comercio deja de usar nuestro servicio. Entonces una necesidad del producto es tener cobertura, con gente que tenga la tarjeta para que esa red comercial se mantenga activa” (SALERNO, Gerente Administrativo de Cabal).*

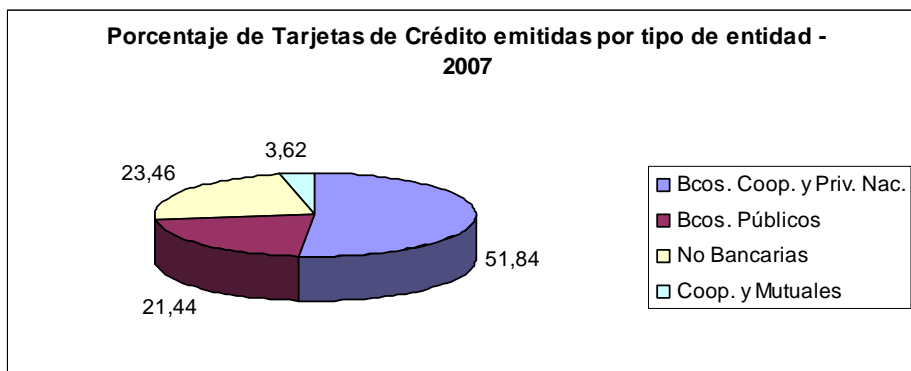
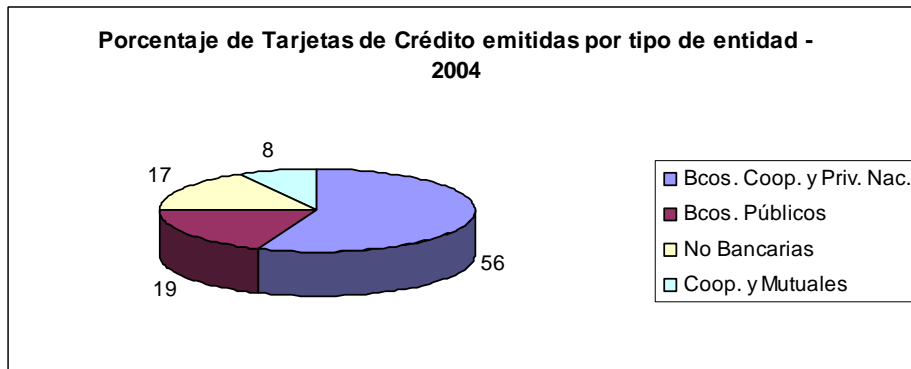
También, es una visión compartida por el grupo cooperativo en el cual se encuentra inserta Cabal. Desde un lugar más distante, se puede observar el mismo tipo de apreciación:

*“La realidad impone el camino de la integración (con otros sectores), por eso hay empresas exitosas y otras que fracasan. Hay dirigentes que tienen una visión más estratégica y otros que son más bien provincianos que sólo ven el horizonte cercano y no ven hacia delante. No alcanzan a percibir las tendencias. El movimiento cooperativo debe de contar con líderes que tengan esa visión estratégica y contribuyan a tomar decisiones oportunas y necesarias. Si uno pierde el tren, después recuperar el camino perdido parece muy difícil” (FORM, Gerente General del IMFC).*

En la actualidad el padrón de entidades adheridas y que brindan servicios en más de 3 mil puntos de atención, está conformado por más de cuarenta instituciones radicadas en todo el país (Anexo 1). Se destaca la presencia de bancos públicos y privados, más una cantidad importante de mutuales.

En cuanto a la emisión de Tarjetas de Crédito, hay que considerar el peso del Banco Credicoop Coop. Ltda. (ver Gráfico N° 2). Analizando la evolución de la composición porcentual de la cartera por emisión, hay que señalar que aún teniendo un retroceso en la distribución, sigue siendo su máximo oferente en el mercado. En el año 2007, la entidad tiene más de 400 mil Tarjetas de Crédito vigentes de un total de 900 mil, a lo que se le agrega una suma aún más destacada en la provisión del servicio de débito.

**Gráfico N° 2**



Fuente: Elaboración en base a las memorias y balances de Cabal (1993-2007)

En los últimos años, hubo una importante participación en el crecimiento de la emisión de tarjetas gracias a la presencia que tiene dentro de los Bancos Públicos el Ciudad de Buenos Aires, que puntualmente está en el segundo lugar. También es ostensible la disminución de la participación de cooperativas y mutuales.

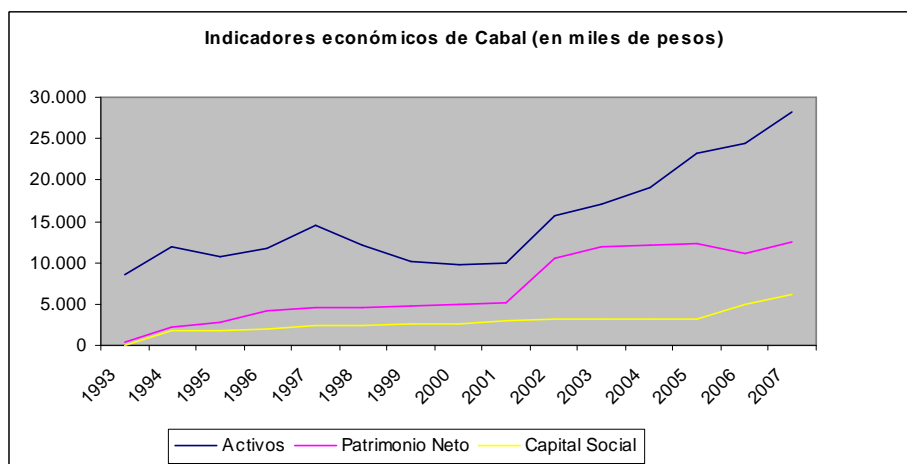
Fundamentalmente, conviene resaltar, que la instrumentación y el alcance que tiene a nivel regional la Tarjeta de Crédito, le permite mantener un espacio de sostenido crecimiento. Para el año 1992, en total contaba con unos 300 mil “plásticos”. Hoy entre las de crédito y las de débito tiene distribuidas una suma aproximada al millón ochocientas mil (ambas representadas por mitades). Es decir, que desde su constitución autónoma, Cabal triplicó su cantidad en Tarjetas de Crédito y logró insertar su Tarjeta de Débito Cabal 24.

### III.C. Datos Cuantitativos

En cuanto a la dimensión estructural de Cabal Cooperativa de Segundo Grado, hay que determinar, en principio, que acompañó el proceso de expansión del sistema emisor de tarjetas, como así también se vio beneficiada por el proceso de integración regional. Sobre todo es sensible en el período de gestación de la cooperativa como entidad independiente, ya que a su vez, se dio en forma conjunta con su inserción en el MERCOSUR.

Luego, como en general fue afectado todo el sistema económico argentino, tiene una merma en cuanto a sus activos dentro del período de recesión y crisis que se vivió en el país (1998 y 2001). Superada esta circunstancia, logra recuperar cierta vitalidad su expansión patrimonial. Situación que se dio gracias a la curva de crecimiento económico de estos últimos años (2003-2007), dando comienzo con el proceso devaluatorio del año 2002 (ver Gráfico N° 3).

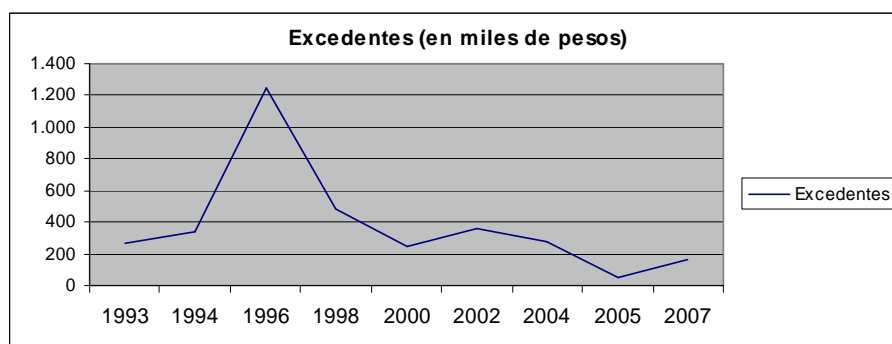
Gráfico N° 3



Fuente: Elaboración en base a las memorias y balances de Cabal (1993-2007)

Por otra parte, hay que resaltar que desde el año 1993 Cabal mantuvo una cuota positiva en la generación de excedentes. No obstante la existencia de menores márgenes que en su época embrionaria (ver Gráfico N° 4). Los motivos de esta reducción no responden a una cuestión única (previsiones, efectos circunstanciales, etc.)

**Gráfico N° 4**



Fuente: Elaboración propia en base a las memorias y balances de Cabal (1993-2007)

Sin lugar a dudas, un punto importante a tener en cuenta es la lógica de costos y beneficios que tiene este tipo de instrumentos a la hora de operar dentro del sector. Para ello convendrá tomar por referencia que en general Cabal no cuenta con un margen considerable a su favor al analizar estos items. Sin embargo, es interesante observar cómo la misma opera levemente por debajo en varios tópicos en la estructura de costos.

Principalmente y atento a parámetros cooperativos, hay que destacar una serie de exigencias menores que establece Cabal para el otorgamiento de la tarjeta. Esta aseveración surge de la comparación con Visa, Mastercard y American Express según los datos obtenidos de Adelco (Acción del Consumidor) respecto a: derecho de emisión, costo de renovación e ingreso mínimo. Esto último permite ampliar su franja de potenciales operadores a cerca de un 10 por ciento de demandantes de Tarjetas de Crédito.

### **III.D. Integración Nacional**

Forma parte de la Asociación de Tarjetas de Crédito y Compra (Atacyc). Como su nombre lo indica, es una entidad que congrega a las emisoras de Tarjetas de Crédito y Débito. Está constituida por 32 miembros de carácter cien por ciento nacional.

En esta institución cada dos meses se realizan actividades de capacitación para sus asociados. Desde la propia estructura de la asociación, se intenta prevenir a los usuarios de tarjetas sobre costos aplicados en forma indebida, como así también se efectúan procesos de seguimiento de la evolución del sistema.

Fundamentalmente, hay que destacar que la misma representa a un importante sector de operadores que por su intermedio tiene incidencia al momento de aplicar políticas públicas, como así también establecer acuerdos de tipo comercial con los distintos sectores de la economía.

### **III.E. Integración Regional**

Cabal, como proceso de integración regional, nació ante la necesidad que le imponía el tránsito de las personas (asociados) hacia países limítrofes y requerían un servicio acorde con la cobertura nacional. Ello dio origen dentro del espacio cooperativo, a explorar la posibilidad de la complementación de servicios en Uruguay, Paraguay y Brasil fundamentalmente (MERCOSUR).

Desde la organización se observó que este proceso de articulación empieza en Uruguay como una necesidad de la gente que viajaba por turismo desde la Argentina y demandaba la posibilidad de usar la tarjeta. Como consecuencia de eso surge también el contacto con las cooperativas de Paraguay que pretendían incursionar en el tema de la tarjeta de crédito, a fin de ampliar su área de acción. Por su parte, el emprendimiento en Brasil se materializa como resultado de la integración preexistente entre Argentina, Uruguay y Paraguay. Esto obedeció a varios motivos, entre los cuales merecen destacarse: su influencia turística y su importante dimensión (tanto geográfica como demográfica).

Asimismo, este proceso de integración y de intercambio de las cooperativas, ayuda a contrarrestar un poco el avance de las marcas internacionales globalizadas, de alguna manera se le puede hacer frente con una tarjeta regional que sirva a todos los integrantes de la comunidad. En un mercado y en un lugar en el que no están consolidados procesos de integración cooperativas avanzan sobre el mercado cooperativo también.

De esta manera, durante la década del '90 Cabal, se asoció en Uruguay con el Banco ACAC y con COFAC (Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito) adoptando como forma jurídica para su concreción una sociedad anónima conformada por partes iguales<sup>3</sup>.

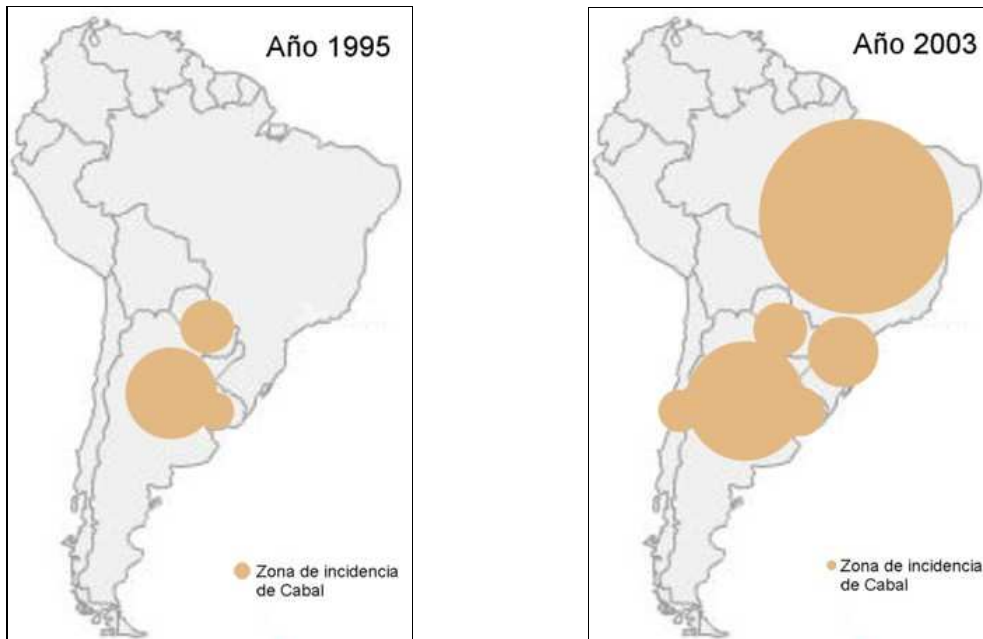
Posteriormente, y a requerimiento de la Cooperativa Universitaria del Paraguay, se generó la Cooperativa Binacional Cabal Paraguay que se dedica a la administración y procesamiento de Tarjetas de Crédito en ese país. En la actualidad, y gracias a un desarrollo importante de Cabal cuenta con 28 cooperativas adherentes.

Cabal Brasil surge a fines de la década del '90, de un acuerdo establecido con el Banco Cooperativo do Brasil, que le posibilita a Cabal tener presencia en catorce estados de ese país, donde funcionan las más de setecientas cooperativas de base que conforman el citado Banco. El proceso de expansión en ese territorio incorporó, a posteriori, al Banco Banrisul, perteneciente al estado de Rio Grande do Sul (Ver Gráfico 5).

---

<sup>3</sup> En la actualidad se encuentran adheridas las siguientes entidades: Banes Uruguay, Banco Crédito Uruguay, Federación Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FUCAC), Cooperativa de Ahorro y Crédito FAE, Emprendimientos de Valor y Pronto! (Financiera)

**Gráfico N° 5**



Fuente: elaboración propia

Según expresa uno de los integrantes del IMFC:

*“Este proceso de integración ha demostrado ser viable, exitoso. En el origen está el afecto societario entre dirigentes del IMFC, del cooperativismo del Uruguay, del Paraguay y del Brasil. A partir de esa inteligencia en común, de ese entendimiento, de discutir valores, enfoques, visiones estratégicas, se fueron articulando los lazos comerciales que permitió que Cabal esté presente en estos países con sus estructuras propias haciendo un negocio en el que todos resultáramos beneficiados. La experiencia de Cabal se gestó paralelamente con el MERCOSUR, y creo que antes del Tratado de Asunción ya veníamos conversando con los hermanos uruguayos, primero con el centro cooperativista uruguayo y luego con COFAC. (FORM, Gerente General del IMFC).*

Al momento de detallar si el MERCOSUR fue una fuente determinante en el desarrollo de esta experiencia de integración se observa que no existieron políticas públicas concretas que la favorecieran. No obstante ello, generó un escenario propicio para la gestación de actividades de complementación real y dentro de esa realidad se dio vía al proceso de integración de Cabal.

Esto fue acompañado por la materialización de una serie de convenios a fin de extender el alcance operativo de red Cabal. Así por ejemplo, en Chile se acordó con la administradora de Comercios Transbank para brindar a los asociados cobertura de servicios en la red comercial.

Por otra parte, se llegó a una alianza con el Banco Fincimex para tener cobertura en un amplio campo de servicios en Cuba. Por último, se están llevando adelante gestiones para hacer pie en territorio venezolano.

A su vez, existe el convenio con la red Cirrus que permite operar en Cajeros electrónicos de todo el mundo. Esta red cuenta con aproximadamente 300 mil cajeros a lo largo de los cinco continentes.

### **III.F. Empleo**

La sinergia propia de un proyecto como Cabal regional, más la expansión de entidades adherentes a nivel local, no produjo un desarrollo importante en la generación de empleo por parte de la entidad. Porque el proceso de integración fue gestado por toda la dotación empleada sin crearse una cartera especial, aunque se debió realizar una capacitación extra a una parte de su plantel.

Se implementó en el país una etapa de formación de profesionales que luego intervinieron en el delineamiento de los proyectos en el exterior. En la actualidad, Cabal Argentina deja un miembro de su organización asentado en cada país, pero fundamentalmente, la continuidad de la red y la profundización de los servicios, es cubierta por integrantes de la organización del país de origen.

En el caso de Paraguay se aprovechó la experiencia propia dada en la conformación de la red en Uruguay y hubo un traslado del proyecto. En buena medida cada país fue promotor de su propia experiencia cooperativa y a la par generó los procesos lógicos de colaboración para la preparación de sus miembros.

Durante el período analizado, hubo una disminución en el cuerpo de personal en los momentos de crisis (2001-2002) por los que atravesó el país. En la actualidad Cabal ha reconstituido esa situación y se encuentra en su pico de empleo.

En total, en la Argentina, trabajan dentro de la cooperativa 232 personas. Cerca del 60 por ciento del plantel son mujeres. La remuneración promedio ronda los dos mil cuatrocientos pesos mensuales (U\$S 760). El salario mínimo es de novecientos cincuenta pesos (U\$S 300) y el máximo de trece mil seiscientos (U\$S 4300).

Se infiere de estos últimos datos, que la brecha entre quienes más ganan y quienes menos ganan es del orden de las 14,3 veces. Un margen importante, en principio, pero si lo analizamos en relación a la brecha entre pobres y ricos a nivel nacional la misma es sensiblemente menor. La diferencia entre deciles en la Argentina se estima en la actualidad que ronda las 29 veces.

### **III.G. Análisis F.O.D.A.**

Luego de analizar el fenómeno Cabal y una serie de particularidades -donde se repasó su génesis, su historia, su marco regulatorio, su incidencia económica y las características que tuvo el proceso de integración a nivel regional-, estamos en condiciones de observar su posición actual. Asimismo, considerar cuáles son sus retos a futuro, siempre pensando desde la Argentina pero sin dejar de lado la influencia que tiene el producto a nivel MERCOSUR.

Por un lado, Cabal ha logrado insertarse en forma concreta a nivel regional redundando en una mayor fortaleza a nivel interno. A su vez, esa inserción se ha dado preferentemente con entidades de similares características, en un proceso de complementación profundo que brinda cierta solidez en el tiempo.

Por otro lado, la recuperación que evidencia el sector cooperativo de crédito a nivel local, a partir de su principal Banco -el BCCL-, permite una mayor expansión del servicio dentro del territorio con la lógica complementación de mayores beneficios para sus asociados. En forma concomitante con esto los acuerdos celebrados con entidades, aunque no respondan en forma real al sector cooperativo, ayudan a que Cabal pueda tener una posición más significativa en el mercado.

Sin embargo, la merma de instituciones de crédito cooperativo de real presencia en la Argentina modificó en parte el escenario. Este efecto producido por una mayor concentración del sistema y por la penetración de la Banca Externa puso en riesgo y aún en la actualidad lo hace, las experiencias genuinas del sector. Caso similar produjo la crisis dada en el Uruguay, a partir de la transformación societaria de las entidades vinculadas a Cabal, COFAC y ACAC.

La revitalización del sector cooperativo, sostenida básicamente en la recuperación dentro del sistema del BCCL, además de una nueva legislación (Ley de Cajas de Crédito) que favorece al desarrollo del sector, marca una oportunidad a considerar para la expansión de Cabal en el país. A su vez, el mejoramiento de esta situación, se relaciona en forma directa con el período post crisis (2003), en el cual las entidades financieras extranjeras perdieron vitalidad a favor de entidades públicas o cooperativas. Este perfil de instituciones trabaja en relación cercana a Cabal ejerciendo un aporte directo a su crecimiento.

Más allá de ello, hay que decir que las otras administradoras de medios de pago (Visa y Mastercard), en función de campañas con mayor presencia en la banca privada que proveen de descuentos en la adquisición de bienes, amenazan con limitar el crecimiento de la cooperativa. Proceso que Cabal, a través de los bancos o entidades emisoras y pagadoras no realiza, lo cual la pone en una situación de debilidad con el mercado general. A su vez, en los últimos años se ha dado un importante crecimiento de Tarjetas de Crédito regionales y no tradicionales.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia regional (MERCOSUR).</li> <li>• Fuerte vínculo cooperativo regional.</li> <li>• Crecimiento del Banco Credicoop Coop. Ltda. y Banco Ciudad de Buenos Aires máximos operadores de la Tarjeta Cabal</li> <li>• Robusto proceso de gestión.</li> </ul>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperación del sector a partir del año 2003.</li> </ul>
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja incidencia del sector cooperativo de crédito a nivel local.</li> </ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La penetración de las multinacionales a partir de campañas promocionales vinculadas a la banca extranjera.</li> <li>• Expansión de Tarjetas regionales y no tradicionales en el mercado.</li> </ul>



#### **IV. Conclusiones**

---

Dentro del marco del Proyecto de Investigación “Impactos de la Integración Regional del MERCOSUR en el Sector Cooperativo”, pudimos observar cómo distintas pautas socioeconómicas, tanto en el país como en el contexto internacional, se fueron modificando. Como así también, y en el mismo sentido, distintos procesos de estructuración organizativas de las sociedades se fueron materializando.

En tal aspecto, convendría, en lo particular para este Estudio de Caso, resaltar un punto interesante en nuestro análisis. La alteración de las pautas de consumo por parte de los individuos es, sin lugar a dudas, un detalle que conviene tener en cuenta a la hora de entender la inserción de las administradoras de medios de pago dentro del sistema económico argentino, suceso que es común en todas las sociedades.

Es así, que buena parte de la comunidad adquiere bienes utilizando estos instrumentos. De más esta decir, y como se sostiene en el punto en el que es analizada la integración regional establecida por Cabal, un hecho imbricado con estas circunstancias, es el que se da a partir de similares condiciones al trasladarse este proceso más allá de las fronteras. En este período se visualiza con toda claridad, una expansión en la movilidad de las personas hacia los países limítrofes.

Bajo estas circunstancias, es que Cabal, como en su momento el IMFC, estableció procesos de adaptación con motivo de dar respuesta a tales hechos. A su vez, esta debía ser dada dentro de los cánones normales de una entidad conformada en el espacio cooperativo, sin alterar con ello la genuinidad del proceso.

Si no se analizan estos elementos será difícil comprender bajo qué condiciones dichos procesos fueron establecidos. Para concretar un programa de integración regional con visión estratégica, Cabal se valió de instituciones que comprendían dos realidades. Por un lado, formaban parte del mismo espacio cooperativo en su país de origen y, por el otro, tenían una estructura formalizada al interior de sus estados, lo que permitía la viabilidad de la unión, por ejemplo a partir de sus costos operativos. Todo ello sin poner en riesgo su evolución.

Tal fenómeno le permitió a Cabal mantener una cierta incidencia dentro del mercado nacional, ubicándose como el primer actor local para dicho sector. Situación que estuvo acompañada con un orden interno, a fin de sostener dicho lugar en el escenario económico –acuerdos con otras entidades no cooperativas y mayor penetración en el espacio comercial nacional-.

Como paso fundamental para la consolidación de la sociedad analizada, conviene tener en cuenta la necesidad de generar un buen proceso de administración y de gestión, a fin de hacer sólido el sostenimiento de la misma. En este punto en particular hay que convenir, que el debilitamiento de una de las partes, puede alterar el nivel de incidencia y desarrollo de la misma –caso COFAC en el exterior-.

Para ello es necesario generar un proceso de capacitación, de control y, a su vez, establecer pautas de comunicación y relacionamiento diario hacia dentro de cada uno de los miembros del grupo, como así también en forma conjunta.

Conviene observar que dicha integración es poco habitual dentro del ámbito cooperativo, como así también en aquellos sectores que trascienden este mismo espacio. Como se señaló en el desarrollo del trabajo, no ha habido incentivos gubernamentales para que la misma fuera

realizada, sino que fue un proceso gestado por la convivencia que se genera entre actores vinculados a una misma región y visión.

La posibilidad de que una experiencia similar sea replicable, necesitará de la fortaleza de los actores implicados como así también de una expectativa de mercado que sea impuesta desde lo externo.

## V. Bibliografía

---

- ASOCIACIÓN DE LA BANCA ESPECIALIZADA. (2006). *Una herramienta de estímulo al consumo*. Banca especializada. Argentina <http://www.abe.org.ar/img/abe%20sept.pdf>
- ADELCO (2007). *Tarjetas de crédito*. <http://www.adelco.org/archivos/662.pdf>. Argentina
- BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, <http://www.bcra.gov.ar/>
- BOYADJIAN, Carlos. (2007). *Tarjetas, la palanca del consumo*. Diario Clarín. Suplemento Económico (Ieco). Argentina
- CABAL COOP. LTDA. <http://www.cabal.com.ar>
- LATINAMERICAN MARKETS. (2005). *Argentina - tarjetas de crédito* <http://latinamerican-markets.blogspot.com/2005/10/argentina-tarjetas-de-credito.html>
- LATINAMERICAN MARKETS. (2005). *Argentina – mercado de tarjetas de crédito*. <http://www.latinamerican-markets.com/argentina---mercado-de-tarjetas-de-credito>
- Ley 20.337. (1973). *Régimen Legal de las Cooperativas*. Editorial Intercoop. República Argentina.
- Ley 25065. (1998). *Régimen Legal de las tarjetas de Crédito*. Asociación de Abogados de Buenos Aires. <http://www.aaba.org.ar/ln25065.htm>
- MEMORIAS Y BALANCES CABAL COOP LTDO, años 1993 a 2007.
- MEMORIAS Y BALANCES BANCO CREDICOOP COOP LTDO, Año 2007.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. *Mercado de tarjetas de crédito: una fotografía a mayo de 2005*. <http://www.mecon.gov.ar/secdef/revista/rev76/mercatarjetas76.pdf>
- RAMALLO, Rubén (2007). *Tarjeta de crédito; financiarse cuesta hasta un 65% anual*. Infobae Profesional. <http://www.infobaeprofesional.com/notas/52517-Tarjetas-de-credito-financiarse-cuesta-hasta-un-65-anual.htm?cookie>. Argentina
- REVISTA CLARIN PYMES (2005). *Tarjetas de crédito: a favor y en contra*. Diario Clarín. Argentina.

## **VI. ANEXO 1**

---

### **Entidades adheridas a Cabal**

1. Actual S.A.
2. Asociación Mutual Sancor
3. Banco de la Pcia. del Neuquén S.A.
4. Banco Ciudad de Bs.As.
5. Banco Credicoop Coop. Ltda.
6. Banco de Corrientes S.A.
7. Banco de Formosa S.A.
8. Banco de la Pampa S.A.
9. Banco de San Juan S.A.
10. Banco del Chubut S.A.
11. Banco del Tucumán S.A.
12. Banco Macro S.A.
13. Banco Municipal Rosario
14. Banco Supervielle S.A.
15. Banco Pcia. de Córdoba S.A.
16. Banco de Tierra del Fuego
17. Caja Municipal de Préstamos y Servicios de S. del Estero
18. Cartasur Cards S.A.
19. Credicity S.A.
20. Credinuevo S.A.
21. Credi-Paz S.A.
22. Crédito para Todos S.A.
23. Creditos Noble S.A.

24. Credired S.A.
25. Coop. Independencia
26. Financiaciones Cuyo S.A.
27. Forma Crédito S.A.
28. Gestión de Consumo S.A.
29. Hurling Card S.R.L.
30. HSBC Bank Argentina S.A.
31. Mutual de la Federación de Com. e Ind. de San Nicolás
32. Mutual de Socios de la Asoc. Médica de Rosario
33. Masventas S.A. Cia. Financiera
34. Mutual de Los Arroyos
35. Nuevo Banco Bisel S.A.
36. Nuevo Banco del Chaco S.A.
37. Nuevo Banco de Entre Ríos S.A.
38. San Cristóbal Caja Mutual
39. Sidecreer S.A.
40. Sistemas Unificados S.A.
41. Standard Bank
42. Ventacred S.A.