

**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**

**BANCO CREDICOOP  
COOPERATIVO LIMITADO (BCCL)**

**Cra. Verónica Lilián Montes  
Lic. Leandro Ariel Iglesias**

**Febrero 2008**

## INDICE

<b>I.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>El sistema financiero argentino.....</b>	<b>4</b>
<b>III.</b>	<b>Banco Credicoop Coop. Ltda. ....</b>	<b>6</b>
III.A.	Vínculo Político y de representación gremial .....	8
III.B.	Vínculos comerciales .....	10
III.C.	Filiales .....	12
III.D.	Empleados.....	14
III.E.	Análisis de la estructura del Banco Credicoop .....	16
<b>IV.</b>	<b>Análisis FODA .....</b>	<b>19</b>
<b>V.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>20</b>
<b>VI.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>22</b>

## **I. Introducción**

---

El presente trabajo sobre el Banco Credicoop Cooperativo Limitado (BCCL) 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. Particularmente, en dicho análisis se intentará comprender bajo qué condiciones se establecen dichos acuerdos y en qué términos se dan los mismos. Este Banco, de singular envergadura, permite observar distintos procesos de vinculación efectiva con el medio externo y una específica forma de administración y gestión.

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. Tanto este proceso como la selección del caso quedan determinados 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 el Banco Credicoop Cooperativo Ltda.:

- Determinar los efectos producidos sobre la cooperativa a partir de los procesos de globalización e integración. Su incidencia económica, como así también, aquellos aspectos que impliquen desafíos para su profundización.
- Analizar bajo qué condiciones se da este proceso y cuáles son las particularidades del mismo, así como también los impactos que genera.
- Advertir sobre la importancia de este tipo de fenómenos 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 el Banco Credicoop Coop. Ltda.:

1. Acuerdo de trabajo con el Banco Credicoop Coop. Ltda.

2. Revisión de fuentes primarias y secundarias
3. Entrevistas y reuniones con integrantes del Banco
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 permite 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.

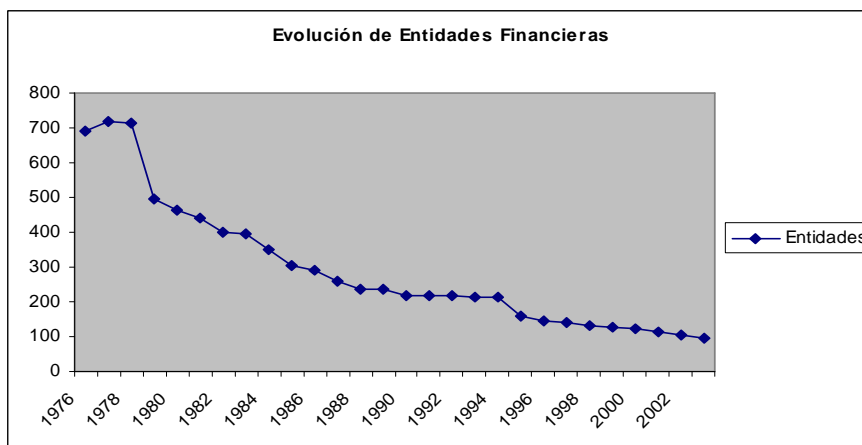
Comprobar los retos que enfrentan tanto el Credicoop como el sistema financiero cooperativo en los procesos de integración e incidencia en el sector estudiado.

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

## II. El sistema financiero argentino

Durante el período en que se inscribe nuestro análisis (1991-2006), el sistema financiero argentino sufrió una fuerte concentración y disminución en el número de sus entidades. Fenómeno que en cierta medida se registró de igual manera en buena parte del mundo, pero que en nuestro país tuvo como principales beneficiarias a instituciones de capital extranjero (ver Gráfico N° 1). Vale aclarar también que esta concentración en el sector se viene suscitando con antelación a la década del `90, período de su máxima expresión, y que está influenciada por una política de achicamiento para las entidades de menor gravitación en el mercado.

**Gráfico N° 1**



Fuente: elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina (BCRA).

Sin lugar a dudas los más afectados a la hora de su permanencia e incidencia dentro del sistema financiero local fueron los bancos públicos, los bancos cooperativos y los bancos regionales. Que en cierta medida fueron aquellos que conjugaron dos hechos bien identificados: por un lado, fueron marcados por una parte de la sociedad como bancos con poca seguridad y manejo para sus operaciones, por el otro, no tuvieron un poder de representación gremial con llegada al poder político –lobby-.

Esta reestructuración del sistema financiero tuvo su límite hacia finales de la década del '90, donde el sector empezó a dar muestras de su debilidad, sobre todo a partir de la situación económica en la cual se encontraba inmerso el país –reversión en el ingreso de capitales en busca de destinos más seguros para sus inversiones, bajo valor de los commodities y desequilibrios en las cuentas públicas-.

No conviene profundizar mucho más en cuanto al proceso de inestabilidad financiera por el cual debió atravesar la economía del país –año 2001-2002-. Esta situación es por demás conocida. Sí creemos conveniente analizar brevemente cuál es la situación actual del sistema financiero argentino.

Posteriormente a la caída del régimen de convertibilidad –paridad cambiaria entre el peso argentino y el dólar-, establecido por ley, el sistema financiero sufrió tasas negativas de crecimiento hasta finales del año 2004, punto en el cual comenzó a vislumbrarse un proceso de cambio en esta situación. Durante esos años, el sector acumuló una caída total del orden del 13 por ciento en proporción a sus activos.

A partir del año 2005, el sistema empezó a dar evidencias claras de una recuperación. Durante ese año y el siguiente, mostró un crecimiento significativo del orden del 23 por ciento, situación extraordinaria si se toman las últimas décadas de la historia argentina. A su vez, gran parte del sector normalizó su situación económica generada a posteriori de la crisis, manifestando claras mejorías en todos sus indicadores –depósitos, préstamos, plazos generales, entre otros.

El sistema financiero argentino en la actualidad se encuentra recuperando sus estándares de liquidez y estabilidad, a la vez que mantiene márgenes de rentabilidad importantes. Sin embargo, hay que considerar que aún hoy en el nivel de asistencia crediticia para los sectores productivos, apenas supera el 11 por ciento del PBI, porcentaje que es significativamente menor a las tasas que muestran países como Brasil y Chile.

Básicamente esta situación se debe a que la franja bancarizada de la población es aún escasa, guardando directa relación con el grado de requisitos exigidos para funcionar dentro del sistema, obligando a un importante conjunto de ciudadanos a operar en el sistema informal de la economía. A su vez, el grado de inestabilidad por el que atravesó la economía del país, obligó a que, tanto las tasas como los plazos para el otorgamiento de créditos, sean inconvenientes para el normal repago de los mismos.

En estos momentos el sistema opera con 69 entidades bancarias, un número menor de financieras y dos cajas de crédito –en proceso de transformación en financieras-. De las entidades bancarias cerca del 70 por ciento operan en el sistema minorista. Como ya mencionamos, estas entidades son de carácter público, privado –nacionales y extranjeras-, mixtas o cooperativas, con un total cercano a las 4 mil filiales en todo el país. Las de mayor penetración son las entidades de carácter público, seguidas por una incidencia relevante de una decena de entidades que superan las 100 filiales.

Merece resaltarse que en los últimos años hay una mayor participación en el mercado de las entidades de capital privado nacional, que aprovechando la coyuntura suscitada a partir de la crisis de 2001-2002 –donde las entidades de capital extranjero se retiraron o retrajeron su participación- ganaron terreno dentro del sector. Básicamente podemos citar al Grupo Petersen

y al Grupo Macro, destacando para nuestro análisis la expansión que viene experimentando el Banco Credicoop Coop. Ltda.

### **III. Banco Credicoop Coop. Ltda.**

---

Esta entidad surge dentro del sistema financiero a partir de la fusión de 44 Cajas de Crédito, que vieron cercenada su posibilidad de funcionamiento debido a las restricciones que imponía la Ley de Entidades Financieras N° 21.526, del año 1977 –principalmente respecto a la suba en la integración de capitales mínimos-. Es así que dos años después de la aparición de la citada legislación, se crea el Banco Credicoop Cooperativo Limitado (BCCL) bajo el auspicio del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC), con una fuerte presencia en la zona metropolitana de la Argentina.

El BCCL tiene por objeto social desarrollar todas las actividades concernientes a una entidad financiera –operaciones activas, pasivas y de servicios que pertenezcan al quehacer de los bancos comerciales establecidas bajo la legislación correspondiente-. Por otra parte, sus actividades quedan bajo la supervisión del Banco Central de la República Argentina como así también de las normas que de éste emanan.

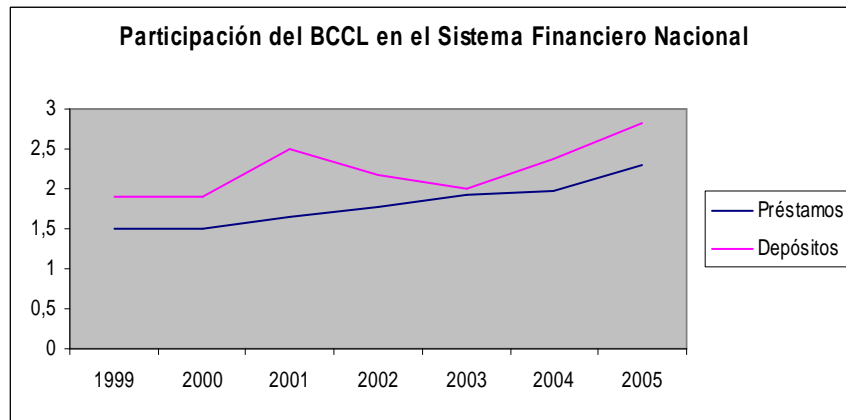
Durante los años 1980 y 1990, el Banco Credicoop, por ser considerado la institución más sólida dentro del sistema cooperativo, absorbió una serie de cooperativas que se extendían dentro del territorio nacional (Banco UDECOOP Coop Ltda., Banco COSCREA Coop. Ltda., Banco OCEANICO Coop. Ltda., Banco ACCION Coop. Ltda., Banco LOCAL Coop. Ltda., Banco COOPESUR Coop. Ltda., Banco ARGENCOOP Coop. Ltda). Esta política básicamente estuvo dada por dos factores, por un lado como medida de “salvataje” de aquellas entidades que tenían dificultades operativas y, por el otro, como mecanismo para generar un instrumento competitivo dentro de un sistema financiero más acotado. El segundo punto principalmente se delinea con una estructura de costos y diversificación de servicios.

En la actualidad esta institución cuenta con más de 590 mil asociados, que claramente lo enmarcan como la entidad de crédito cooperativo más grande del sector, acaparando cerca del 99 por ciento de los asociados del sistema abierto del mismo (bancos cooperativos y cajas de crédito). Ha logrado, a partir de su estrategia de fusiones y, en algunos casos, de incorporación de entidades del sistema comercial, transformarse en estos años en una de las cinco entidades con mayor cantidad de filiales en el país (a la fecha cuenta con 238 filiales).

El control operativo del banco queda en manos de los asociados que, bajo una estructura de jerarquías ascendentes, participan en la toma de decisiones. Podemos establecer en la base de la misma a las comisiones de asociados de las filiales con posterior representación en las zonales hasta llegar a ser parte de la Mesa Directiva o del Consejo de Administración (Ver Análisis de la Estructura, Punto III. E.).

Durante la década del '90, debió tener una política defensiva a la hora de su funcionamiento, principalmente debido a que era hostilizado por un sistema de marcada preferencia por las entidades privadas de capital extranjero. A posteriori de la crisis de 2001, y a raíz de una gestión positiva de su cartera, que fue acompañada por una apertura institucional importante, el BCCL logró revertir una participación decreciente por parte de las entidades cooperativas en el sistema financiero nacional (había llegado hacia fines de 1999 a su más bajo porcentaje, 1.9) para colocarse en la actualidad en un porcentaje superior al 3 por ciento del sistema (Ver Gráfico N° 2).

**Gráfico N° 2**



Fuente: elaboración en base a datos del BCRA y a las Memorias y Balances del BCCL (1999-2005).

El Asesor Económico del Banco Credicoop Coop. Ltda., Alfredo García, manifiesta que “si bien es cierto que es el único banco de tipo cooperativo que sobrevivió, no es casualidad. Ello obedeció a una política cauta, de preocupación por la solvencia y la liquidez, cuestiones que se valoraron significativamente y son dos pilares que el Banco ha mantenido siempre, con un seguimiento estricto de las pautas del Banco Central”.

Dos puntos fueron importantes para que se diera esta situación, por un lado, la no utilización de redescuentos del BCRA para hacer frente a la crisis económica de 2001 y, por otra parte, el trabajo realizado con la comunidad, principalmente con las entidades de carácter social, para estrechar lazos de complementación e interacción.

Desde la propia entidad señalan que “correctamente el Banco decidió ante la crisis utilizar una de sus herramientas poderosas que es su esencia cooperativa y su relación con los clientes. Por lo tanto, es así que extendió sus vínculos con la comunidad mientras todos los bancos se blindaban. Lo hizo a través de un programa de relación con la comunidad, que implicó una mayor vinculación con las instituciones, ya que el Credicoop y la comunidad fue un programa creado para relacionarse con aquéllas a través de las distintas sucursales. Una mayor vinculación con escuelas, universidades y con todo tipo de entidades de bien público. Esto generó una posición interna mucho más fuerte, le permitió ser más conocido y valorado” (Asesor Económico del Banco Credicoop Coop. Ltda., Alfredo García, entrevista).

Puede visualizarse en el Cuadro N° 1 que se presenta a continuación, que el Banco obtuvo durante estos últimos años una presencia importante dentro del sistema financiero argentino, tal como lo muestra el puesto que detenta en indicadores de relevancia del citado sistema.

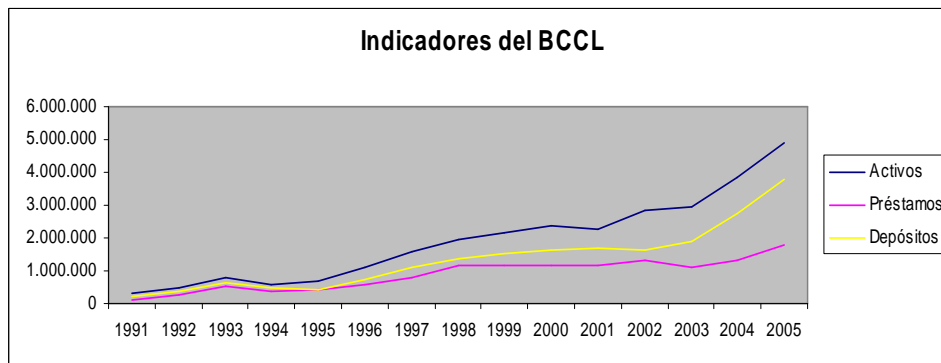
**Cuadro N° 1**

Indicadores	Valores	Puesto
Activos	7.388.192*	11
Depósitos Totales	6.348.553*	9
Préstamos por entidad	3.598.280*	11
Porcentaje en situación normal de la cartera	98,4	4
Cantidad de Cuentas (Cajas de Ahorro)	235.172	17
Cantidad de Cuentas (Cuenta Corriente)	565.720	1
Cantidad de Cuentas Sueldo	262.047	7
Cantidad de Tarjetas de Crédito emitidas	420.107	10

Fuente: Elaboración propia en base al BCRA (\*en miles de pesos)

Para una real dimensión de este proceso hay que considerar que para el año 2007 el BCCL tuvo una expansión del 40 por ciento en sus depósitos, bastante superior al promedio del sistema, situación que se ilustra seguidamente (Gráfico N° 3).

**Gráfico N° 3**



Fuente: elaboración propia en base a Memorias y Balances del BCCL (1991-2005).

Más allá de las estrategias que le permitieron al Credicoop instalarse dentro de los diez principales Bancos del sistema, debemos analizar algunas de sus características principales a la hora de ubicarlo dentro del contexto de integración nacional y, por sobre todas las cosas, marcar las políticas de vinculación internacional.

### III.A. Vínculo Político y de representación gremial

#### ABAPPRA (Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina)

Dentro del sistema financiero nacional las entidades de mayor peso y relevancia se agrupan en torno a una serie de Instituciones gremiales (Asociación de Bancos de la Argentina –ABA–,



Asociación de Bancos Argentinos –ADEBA-, Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina –ABAPPRA-). En cada una de ellas hay un trabajo pormenorizado de la evolución como también de la incidencia de los actores del mercado financiero. Sin embargo, conviene señalar que las mismas están estructuradas de acuerdo a una serie de intereses particulares y que se desprende claramente de las entidades que lo integran. Por ejemplo, en el caso de ABA, defiende los intereses de la banca privada de capital extranjero preferentemente, mientras que ADEBA enrola dentro de sus filas a bancos privados de capital nacional.

Por su parte, el Banco Credicoop Coop. Ltda. está adherido a ABAPPRA. Dicha entidad fue fundada el 31 de octubre de 1959 con las entidades bancarias representativas de los Estados Provinciales (Oficiales y Mixtas), a la cual adhieren luego los bancos municipales, sociales y de inversión de todo el país, con el fin de mejorar las condiciones para el desarrollo de dicha banca.

A mediados de la década del '90, la nueva realidad del sistema financiero conduce a esta asociación a introducir modificaciones al estatuto, dando la posibilidad a que nuevas entidades se adhieran, principalmente, las de carácter privado. Con ello se intenta contrarrestar el peso político que en el escenario local tomaban otras asociaciones, por ejemplo ABA.

Entre sus objetivos podemos destacar los siguientes<sup>1</sup>:

- Propiciar las relaciones convergentes entre la banca pública, privada y extranjera;
- Concientizar a la opinión pública respecto de la importancia de contar en todo el territorio del país con una banca pública y privada eficiente y competente, en tanto ello configure un resorte esencial del desarrollo regional;
- Representar a los asociados ante los Poderes del Estado, Banco Central de la República Argentina, Ministerios y Secretarías del Estado, y Organismos centralizados y descentralizados, y toda otra entidad pública o privada, nacional o extranjera;
- Participar mancomunadamente con los poderes públicos y con las autoridades oficiales para resolver problemas de índole económica, financiera y monetaria de interés general;
- Promover la solidaridad institucional con todas aquellas entidades con las que se compartan análogos lineamientos filosóficos;
- Promover contactos, vinculaciones e intercambio de experiencias con entidades similares del exterior procurando establecer un marco de solidaridad internacional, en especial con aquéllas de los países miembros del MERCOSUR, abordando tópicos afines con la actividad.

A fin de cumplimentar estos objetivos la asociación trabajó en la conformación de comisiones técnicas específicas y de un centro de capacitación para la consolidación de los procesos de reestructuración producidos en los últimos años.

Por ende, y atendiendo a los planteos de este estudio, hay que destacar la generación del Comité de Integración Económica y Financiera que tiene por objeto el tratamiento, análisis e intercambio de los aspectos económicos y financieros vinculados con los procesos de integración en la región MERCOSUR. La misma, como cada una de las veintisiete comisiones, está integrada por personal capacitado a tal fin.

---

<sup>1</sup> Información relevada de la página web de la entidad <http://www.abappra.com/>

A su vez, conformó el Comité Técnico de Normas e Informes con la intención de profundizar el análisis, la investigación y el desarrollo de la temática técnico-bancaria desde el punto de vista de las Normas Contables y de los Regímenes Informativos. De esta manera establecer relaciones de intercambio con las áreas técnicas del BCRA y otras instituciones y organismos. En este mismo campo, se encuentran aquellas secciones que propician el procesamiento de información sobre contenidos de seguridad bancaria, prevención de ilícitos, lavado de dinero, etc.

Por otra parte, las entidades más representativas de ABAPPRA (Banco Nación, Banco Ciudad, Banco Provincia, Banco Credicoop Coop. Ltda., entre otros) conforman el Centro de Economía y Finanzas para el Desarrollo de la Argentina (CEFID-AR), con el objeto de contribuir a la formulación de políticas para el sector a través de la observación de las distintas variables en la macroeconomía, la moneda y las finanzas. Prestando particular atención a los estudios referidos a la contribución de la banca cooperativa y la pública al financiamiento para el desarrollo, a las políticas monetaria, financiera y cambiaria y a las regulaciones del sistema financiero. A efectos de aportar al diseño e instrumentación de una política económica y financiera que promueva en todo el país la expansión de los sectores con mayor capacidad de generar empleo y valor agregado, con énfasis en la pequeña y mediana empresa. Así regularmente esta entidad elabora y procesa información relevante al movimiento financiero argentino, su instrumentación y operatoria, a través de sus informes mensuales, especiales, sus notas técnicas y sus documentos de trabajo.

### **CIPB (Confederación Internacional de Bancos Populares)**

La Confederación es una ONG internacional reconocida por la ONU que agrupa instituciones, organismos bancarios y financieros, populares y cooperativos, con vocación para fomentar el desarrollo de las PyMEs, empresarios particulares e individuos. Su objetivo principal es "que todos puedan beneficiarse con los logros de cada uno" y sólo pueden ingresar las organizaciones que sostienen una ética basada en la transparencia y en la responsabilidad social. Actualmente la Confederación representa a bancos populares y cooperativos de trece países: Alemania, Argentina, Austria, Bélgica, Canadá, España, Francia, Hungría, Inglaterra, Italia, Japón, Marruecos y Turquía. El Banco Credicoop Coop. Ltda. es el único miembro de América Latina que integra la Confederación Internacional de Bancos Populares.

### **III.B. Vínculos comerciales**

Alrededor del Banco Credicoop Coop. Ltda. se han desarrollado un grupo de empresas proveedoras de servicios complementarios de la actividad financiera, tales como: tarjeta de crédito y débito, seguros, fondo de pensión y comunicaciones.

El objetivo de estos proyectos fue asegurar la presencia cooperativa en estas actividades, de modo de contar con autonomía para diseñar y ofrecer sus productos y con el propósito de generar sinergia comercial entre todas ellas.

### **CNP Assurances – Previsol**

En 1995 celebra un acuerdo con CNP Assurances (que está conformada por entidades públicas de Francia) para el desarrollo en la Argentina a través de CNP Assurances Cía. de Seguros de Vida S.A., construyendo las bases de una expansión que los posiciona hoy en el mercado local como especialistas en seguros de vida individual y colectivo. En Argentina, como

en el mundo, ofrece un producto pensado para la protección de la familia. El paquete societario de la misma está conformado en un 76,47 por ciento por la empresa francesa, un 12,5 por ciento por parte del Banco Credicoop y un 11,03 por ciento de Segurcoop, una entidad ampliamente vinculada al movimiento cooperativo y al Credicoop.

El enfoque de negocio se orienta hacia la consolidación de asociaciones comerciales exitosas y duraderas. Basa su filosofía de trabajo en una flexible adaptación a los requerimientos de los socios que maximice la rentabilidad de un negocio compartido.

En principio, este tipo de acuerdos surge de la necesidad impuesta por un nuevo marco regulatorio que abre la posibilidad a que las entidades de tipo financiero administren fondos de jubilaciones y pensiones. Bajo esta normativa, el Banco Credicoop Coop. Ltda. se ve en la necesidad de buscar un socio externo –una suerte de requisito tácito para operar este tipo de fondos-, para lo cual comprende que una entidad surgida de la economía social –CNP es una entidad mixta del estado con aportes de capital privado-, le brinda un mejor posicionamiento entre los oferentes iniciales del sistema.

Básicamente, como herramienta de administración financiera, una organización como el BCCL debió participar de este nuevo escenario, comprendiendo que la posición que no se ocupa se relega en relación al sistema. El complejo mapa que impera en el sector, con una cartera amplia en prestaciones de servicios incide a la hora de privilegiar un banco por sobre otro.

Por lo tanto, el primer acercamiento entre las partes surge con la conformación del grupo Previsol AFJP. Una de las once Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones que operan dentro del país (originariamente veinticinco).

De esta conformación, se generan tres entidades, la AFJP, la compañía de seguros de vida y la compañía de seguros de retiro. Posee un componente de relevancia el Grupo Previsional Cooperativo DIACRONOS S.A., fundado en 1994 con el objetivo de brindar cobertura provisional con una visión social. Dicha entidad agrupa a una cantidad importante de instituciones de la economía social entre las que se destacan: el BCCL, Cooperativas y Mutuales de Seguro, Cooperativas de Crédito, Cooperativas de otras modalidades y Federaciones. Por otro lado, se encuentra CNP Assurance, la máxima asegurada de riesgo de vida de Europa. Como ya dijimos con anterioridad, la misma es una entidad mixta que cotiza en la Bolsa de París.

Este tipo de asociación permite, además de un mayor respaldo, tener una incidencia significativa en el territorio nacional. Cuenta con más de 360 mil afiliados y tiene presencia en 16 provincias de la Argentina, con un total aproximado a las 130 sucursales. Recauda anualmente 226 millones de pesos (70,6 millones de dólares) y cuenta con un fondo cercano a los 2.400 millones de pesos (750 millones de dólares), es decir, un 2,4 por ciento del sistema. Desde su creación se mantuvo entre las cinco mejores administradoras del sistema con una rentabilidad superior al promedio.

Por su parte, CNP Assurance Seguros de Vida factura anualmente una suma cercana a los 25 millones de pesos (ubicándose en el noveno lugar del sistema), con un crecimiento del orden del 35 por ciento por año desde 2004. Esta situación le permitió duplicar su planta de empleados, pasando de 30 personas en el año 2004 a 60 en la actualidad.

## **Cabal**<sup>2</sup>

Desde que Cabal se convirtió en una institución autónoma de segundo grado, el Banco Credicoop Coop. Ltda forma parte de las entidades empadronadas dentro de su conformación asociada. Mantiene una alta participación en su capital social y además de surgir del mismo tronco cooperativo, ambas son parte indivisible del IMFC. Por lo tanto, comparten una historia imbricada en el desarrollo de proyectos comunes.

El Banco Credicoop Coop Ltda participa en la extensión de los productos de Cabal (tarjeta de crédito y de débito) en un orden cercano al 50 por ciento de la misma. Teniendo una posición significativa en su desarrollo.

Con este instrumento, el BCCL pudo extender en forma indirecta sus vínculos de colaboración y complementación de servicios con los países miembros del MERCOSUR, al generar proyectos en Uruguay, Paraguay, Chile y Brasil.

## **Caixa de Barcelona**

Se han celebrado convenios de complementación, relación cliente-banco y con la Federación de Bancos. A partir de ello, en Argentina son atendidos exactamente igual que si estuvieran operando con su Banco de origen.

Básicamente, este tipo de acuerdos surge ante la necesidad de residentes argentinos en España de girar fondos hacia la Argentina evitando en cierta medida costos onerosos que en general imponen las empresas del sistema.

Este tipo de vinculación derivó, además, en el desarrollo del proyecto "Emprendedor 21". Consiste en un portal de Internet que permite generar a través de universidades tutoras (casi la totalidad de las que hay en el país) el proyecto de jóvenes profesionales recibidos, es decir, lograr que sus proyectos se transformen en pequeñas y medianas empresas.

La Caixa de Barcelona es una asociación que está compuesta por el Gobierno, las empresas y la gente. No produce una expansión por fuera de su territorio, sino que se asocia con entidades de características comunes. Proceso similar que se sigue dentro de la estructura del Banco Credicoop Coop. Ltda., no una compra de activos en el exterior sino una complementación de servicios.

## **III.C. Filiales**

El proceso de expansión a partir de la incorporación de entidades de carácter no cooperativo, que se da desde el año 1998 como así también con anterioridad respecto a bancos cooperativos, le permitió al BCCL lograr un desarrollo territorial que lo ubica entre los cuatro bancos más importantes del sistema. A su vez, como una de las pocas instituciones que llegan a casi todas las provincias del país. Este tipo de expansión territorial genera una inserción de tipo comercial, que dada la conformación de la cartera crediticia de la entidad admite asistir a un amplio campo del sector de las Pymes (ver Cuadro N° 2).

---

<sup>2</sup> Dado que también se ha realizado, en el marco de esta investigación y desde el Instituto de Estudios Cooperativos, un estudio de casos sobre la tarjeta de crédito Cabal, para mayor información de ésta, remitirse al documento (o archivo) respectivo.

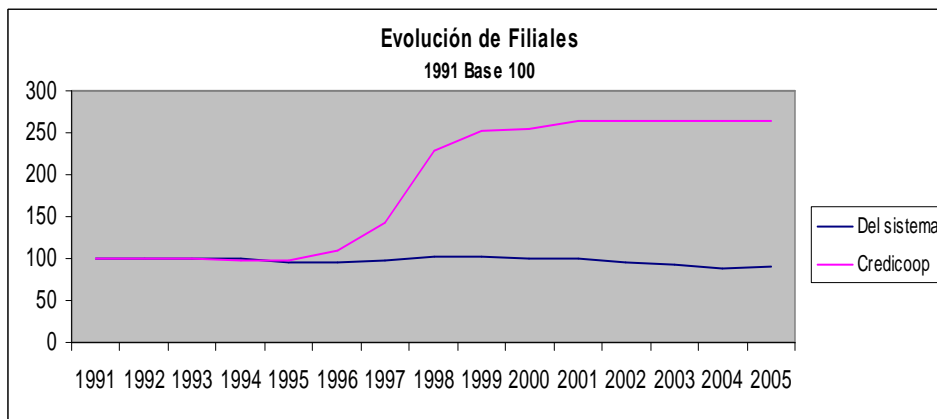
**Cuadro N° 2**

Indicadores	Valores	Puesto
Filiales	238	4
Personal	3.661	7
Personal por filiales/ratio	16	7

Fuente: Elaboración propia en base al Banco Central de la República Argentina

Además, conviene detenerse a observar cómo a partir de la incorporación de filiales el BCCL rompe con el paradigma de reducción de puestos de atención financiera que en general realizó el sistema. Mientras que el sector disminuyó sus locales al 91.8 por ciento con base 100 en el año 1991, el BCCL las amplió al 264 por ciento en el mismo período. En la época de la crisis financiera de 2001 el Banco no cerró filiales como sí hicieron las demás, estrategia que le facilitó el acceso al posicionamiento indicado con anterioridad (ver Gráfico N° 4).

**Gráfico N° 4**



Fuente: elaboración propia en base a datos del BCRA y a las Memorias y Balances del BCCL (1991-2005).

Es aquí donde debemos hacer una salvedad, por disposición estatutaria el BCCL debe reinvertir su cartera de depósitos asistiendo en sus créditos a aquella zona geográfica donde se ubica la filial. De esta manera, el BCCL mantiene un promedio de préstamos más elevado en el interior del país que en la zona metropolitana, marcando una clara diferencia con el sistema comercial en sí. Así queda establecido en el artículo 13 del Estatuto: “los recursos financieros captados por cada sucursal...se reinvertirán, preferentemente, en la zona correspondiente a la misma...”.

Esta particularidad se da por la conformación social del Credicoop, que al estar integrado por una red de antiguas Cajas de Crédito estableció en su fundación la idea de mantener esa independencia a partir de los depósitos. Tratando de posibilitar “las virtudes esenciales de la organización cooperativa”. (PLOTINSKY, 2:2004)

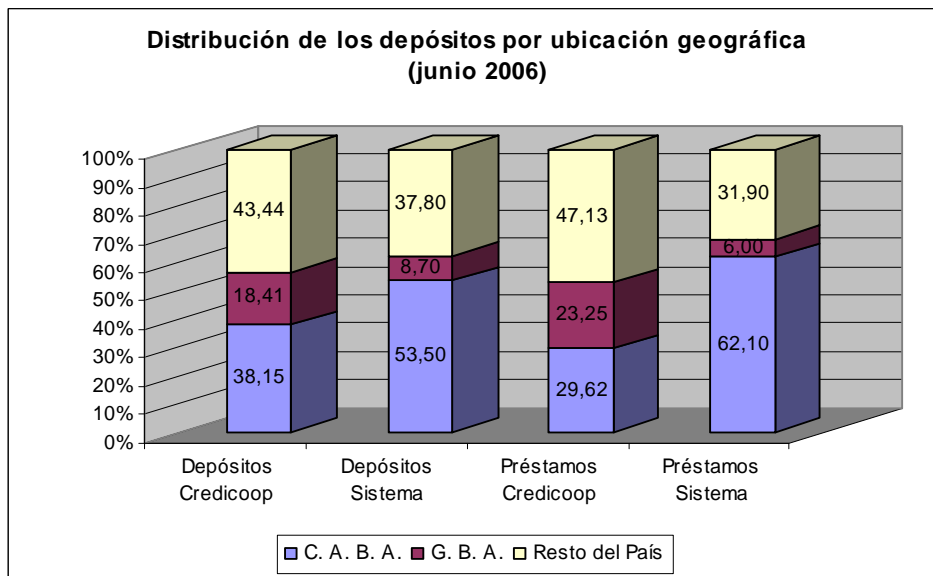
Es así, que “la relación con los asociados se instrumenta a través de las filiales, ya que la Casa Central está inhibida de realizar operaciones directas, quedándole reservadas las de Comercio Exterior y cambios, operaciones vinculadas con las mismas, la administración de los recursos

financieros provenientes de las cuentas de corresponsalía, y la administración de los recursos que proveen las Filiales para la atención de sus necesidades financieras y las de la Casa Central, o solicitudes provenientes de otras entidades financieras”. (PLOTINSKY, 2:2004)

Desde la propia institución señalan que se debe tratar de “reinvertir los fondos, en la misma cantidad en que son captados. Históricamente en la Argentina hay una aspiradora que chupaba en el interior y prestaba en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), hoy sigue siendo de esa misma manera, cuando tendría que ser exactamente al revés, los fondos que se toman en las localidades deben ser reinvertidos en esas localidades, fraccionando y generando sinergia con los desarrollos productivos”. (Gerente del Departamento de Entidades de Carácter Social Carlos Pannunzio, entrevista) (ver Gráfico N° 2).

Esta particularidad queda expresada en el análisis detallado de los depósitos y los créditos por región geográfica, que marca cómo las otras entidades del sector financiero concentran sus préstamos en la C.A.B.A mientras que el Credicoop lo hace en el Gran Buenos Aires (GBA) y en el resto del país.

**Gráfico N° 5**

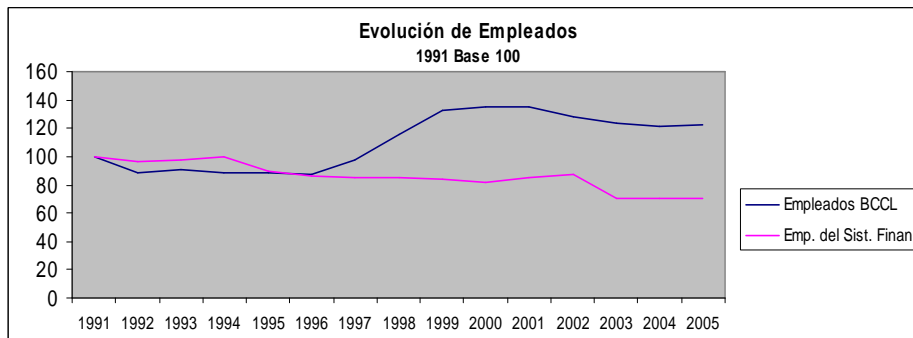


Fuente: BCCL (2007).

### III.D. Empleados

Como se indica en el Gráfico N° 6, el desarrollo de esta institución durante el período analizado tuvo un proceso sostenido en cuanto a la generación de empleo. Tomando una matriz comparada con la cantidad de empleo que absorbe el sistema, podemos observar que el BCCL, no sólo logró conservar la planta de empleo mientras el sistema general cesanteaba personal, sino que su nómina de empleados creció en una importante proporción.

**Gráfico N° 6**



Fuente: elaboración propia en base a datos del BCRA y a las Memorias y Balances del BCCL (1991-2005).

Este proceso de desarrollo e incorporación de personal, se debe principalmente a la fusión o apertura de nuevas filiales, que en base a su alto rango de empleado por filial -por encima del promedio de las entidades privadas del sistema (ver Cuadro N° 2)- le permite sostener ese nivel de empleo. Ciertamente es que, después de la crisis de 2001 hubo una merma importante del personal de la entidad, pero pasada la coyuntura y, mediante el análisis de las tendencias de incorporación de personal, hacia fines de 2007 es probable que cuente con una planta cercana a los 4 mil empleados.

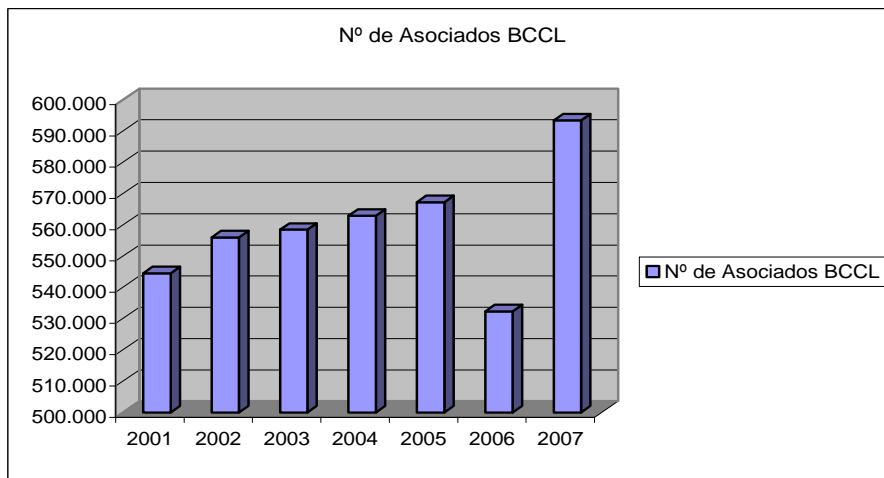
Teniendo en cuenta los datos del último censo cooperativo (septiembre 2007), dentro del sector de crédito y ayuda financiera, que incluye a las mutuales en forma significativa, el BCCL tiene la mayor incidencia en cuanto a los empleos del sistema. Mantiene una representación del orden del 20 por ciento del total. Claro está que esta participación se incrementa si sólo tomamos a las cooperativas.

Al interior de este espacio, el Banco cuenta con un amplio desarrollo de su estructura de servicios, como los casos anteriormente citados de seguros de vida, más una importante agencia de comercio exterior que, entre otras cuestiones, fortalecen el nivel de empleo de la entidad.

Respecto a nuestro país, la agencia de comercio exterior del Banco Credicoop Coop. Ltda. es la primera en cuanto al nivel de operaciones generadas, no así en cuanto al monto de las mismas (décimo tercer lugar). Esto se debe principalmente al trabajo con las Pymes, a las cuales asiste a fin de que puedan alcanzar mercados internacionales. Desde hace por lo menos una década el Banco cuenta con más de sesenta corresponsalías en el exterior entre las que se encuentran los países de la región.

A partir del detalle de este proceso, en el que se especificó la expansión en cuanto al número de filiales, acompañada a su vez, por una diversificación en la cartera de servicios, se verifica como resultado una lógica expansión en la cantidad de asociados. Situación que más allá del ligero declive del año 2006 mantiene una tasa a la alza más que importante (ver Gráfico N° 7).

**Gráfico N° 7**

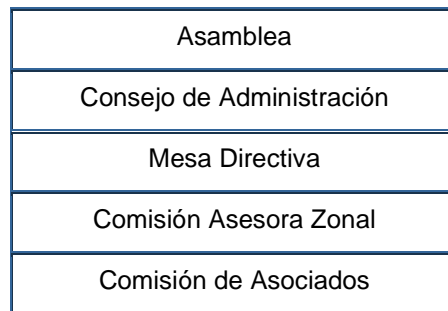


Fuente: elaboración propia en base a datos de las Memorias y Balances del BCCL (2001-2007).

### III.E. Análisis de la estructura del Banco Credicoop

En principio conviene considerar que el BCCL tiene por objeto social la realización de todas las operaciones activas, pasivas y de servicios que puedan tomar los bancos comerciales, y que estén de acuerdo y en conformidad con la Ley de Entidades Financieras. Asimismo, queda bajo el amparo de las normativas que fije el Banco Central de la República Argentina.

Desde el punto de vista de su funcionamiento hay que destacar que el organigrama institucional del Banco está conformado por una estructura piramidal que podemos representar de la siguiente manera.



Los asociados participan del gobierno del banco a través de su asistencia a las reuniones de las Comisiones de Asociados, que funcionan en cada una de las filiales del país, y es ejemplo del segundo principio cooperativo "Control democrático de los asociados". Todos los participantes de la Comisión de Asociados cumplen sus funciones sin percibir ningún rédito económico. Cabe mencionar también que a las reuniones de la Comisión de Asociados pueden asistir asociados y no asociados. La Comisión de Asociados está integrada por un Presidente y un Vicepresidente, el Presidente de la misma es además miembro de la Comisión Asesora Zonal.



El Presidente y Vicepresidente realizan las siguientes funciones:

- Cumplen las resoluciones del Consejo de Administración y de la Comisión Asesora Zonal.
- Elaboran el orden del día, citan y presiden las reuniones de la Comisión de Asociados.
- Arbitran los medios necesarios para el correcto funcionamiento administrativo e institucional de la sucursal.

La Comisión de Asociados se divide en secretarías a fin de atender la gestión y el accionar de la empresa cooperativa, ellas son: Secretaría de Actas, Secretaría de Acuerdos Crediticios y Mora, Secretaría de Educación Cooperativa, Secretaría de Gestión de la Empresa Cooperativa, Secretaría de Relaciones con Asociados y entidades e instituciones.

El Consejo de Administración es el órgano que dicta el reglamento interno al que se ajustan las operaciones activas, pasivas y de servicios de la entidad y fija además los derechos y obligaciones del banco y de sus miembros. A su cargo está la elaboración de la memoria anual que describe el estado del banco y menciona las secciones en que el mismo opera, la actividad que realiza y los proyectos en vías de ejecución.

Básicamente el BCCL intenta con esta estructura desarrollar un tipo de gestión participativa que permita la democracia interna dentro del Banco, por un lado, con adecuados controles a la gestión administrativa. A su vez, establece un ombudsman -un consejero que se encarga específicamente de receptar los problemas que tienen los socios, analizarlos y ver cómo eso se puede ir solucionando-. Se prefiere para ello que sea un consejero y no un empleado del Banco ya que tiene otras formas de interpretar las distintas funciones políticas y, por otra parte, las funciones técnicas que en este tipo de instituciones son de alta responsabilidad.

El Consejo de Administración de cada filial se reúne una vez por mes y delega en una Mesa Directiva de siete dirigentes las decisiones a las que se arribaron en las reuniones del Consejo. La mesa ejecutiva trabaja directamente con el Gerente General y los Subgerentes del área.

Las reuniones mensuales del Consejo de Administración incluyen a la Mesa Directiva, Gerencia General, Consejeros y Funcionarios.

Las asambleas se realizan a nivel de delegados eligiendo a los mismos en función de una distribución zonal a nivel nacional de todas las sucursales del país. A la última convocada asistieron alrededor de 6000 personas.

Este tipo de conformación estructural del Banco, aunque excepcional si se toma desde el punto de vista de la dimensión en la que opera, puede considerarse por otra parte, como una réplica adaptada a nivel local del funcionamiento de entidades de carácter cooperativo más allá de las fronteras nacionales.

Hay que destacar que bajo el marco regulatorio establecido a partir de la imposición de la ley de entidades financieras, buena parte del sector cooperativo debió optar por la fusión detrás de una única entidad cooperativa. Proceso que se dio durante una veintena de años y conformó la entidad que hoy analizamos.

Pero esa adaptación mantuvo una organicidad en cierta medida independiente entre sus filiales y su casa central. El BCCL está conformado por una disposición local, regional y nacional. A su vez, mantiene en forma interna la representación gremial, mientras que en otras conformaciones cooperativas internacionales suele estar desagregada del sistema financiero en sí.

Sin embargo, y en una estructura de dimensiones tan importante se plantea la disyuntiva en cuanto al nivel de participación y de vinculación del asociado con la entidad. La complejidad que genera la operatoria de una entidad como esta –la de mayor dimensión continental en

cuanto a sus activos- permite un análisis de compatibilidad entre los principios doctrinarios del cooperativismo y su operatoria en sí.

Por una parte, hay que mencionar, como bien se señalaba en párrafos anteriores, que el banco permite, a través del desarrollo de una estructura interna consolidada, la participación del asociado en distintos estamentos de la entidad. Sin embargo, se establece cierta problemática al momento de comprender acabadamente el funcionamiento operativo del Banco por buena parte de sus 600 mil asociados, redundando en un proceso dificultoso a la hora de extender los niveles de participación democrática por parte del conjunto de los asociados.

En cierta medida, desde la institución comprenden que un proceso como el definido debe tener una etapa de motivación desde su estructura superior. Así, desde el BCCL se intentan generar “dinámicas que fomenten la participación de los asociados” (GARCIA, entrevista).

Más allá que indican que “aún en filiales que vienen del viejo tronco cooperativo hay gente que participa más y otras menos, eso es independiente. Hay un fomento a la participación, ya que tenemos que crear casi de la nada una comisión de asociados en las filiales. Este es todo un proceso que hay que ir realizando. En algunos casos ha sido exitoso y en otros va costando” (GARCIA, entrevista).

Dicha situación se establece, según Plotinsky (10:2004), en la etapa de “adecuación a un nuevo modelo de sistema financiero”. En este marco se estructuran, a partir de las políticas imperantes en la década del '90, de apertura económica, de extranjerización de la banca, etc., “una reforma administrativa, tecnológica y de recursos humanos” a fin de lograr anticiparse a las dificultades que podría generar dicho proceso de transformación. Como correlato de tal circunstancia, en los últimos años, y como se muestra en el análisis cuantitativo del BCCL, se produce un período de opción por la positiva donde el Banco trata de ganar espacio dentro del sistema financiero.

Para poder comprender esta cuestión convendría remitirse a la evaluación de los procesos de gestión cooperativa que se establecen dentro de la dinámica globalizante y que describen con adecuación Lattuada y Renold. En principio podemos convenir que el Banco Credicoop. Coop. Ltda. forma parte de aquellas entidades que se denominan Organizaciones Institucionales Paradojales (OIP).

Básicamente las “OIP constituyen nuevas formas institucionales del cooperativismo que asumen características organizacionales particulares y diferenciales, a partir de su etapa de consolidación y del éxito en la consecución de los objetivos primigenios” (LATTUADA y RENOLD 87:2004).

“Esta fase implica un crecimiento económico significativo en la magnitud y en la diversidad de las operaciones y negocios de las cooperativas, un crecimiento importante en el número de asociados y, en consecuencia, el desarrollo de una mayor complejidad técnico-administrativa, así como múltiples instancias de vinculación interinstitucional (cooperativas de segundo grado, federaciones, etc) (LATTUADA y RENOLD 87:2004).

Por ende, debe comprenderse que tras este proceso de gestión administrativa más compleja los fenómenos de participación y control también se modifican. Anteriormente, la participación era definida por una acción más directa y personal mientras que en la actualidad, en instituciones de tal magnitud, pasa a ser delegada. Los dirigentes obtienen de sus bases una cierta autonomía para operar en busca de los intereses comunes.

La expansión de la cooperativa obliga a tener una administración y control de tipo completo, situación que escapa a las posibilidades en buena medida de sus asociados y termina produciendo una jerarquización en la estructura de la misma. Tal circunstancia deriva en la

delegación a la que hacíamos referencia con anterioridad, con un control más indirecto por parte de sus asociados.

Es así que “estas condiciones devienen en un compromiso más laxo de los asociados de la institución, un relajamiento del sostén ideológico y reivindicativo y un crecimiento de mercado” (LATTUADA y RENOLD 90:2004). Llevando a que buena parte del conjunto de los asociados estén más cerca de definirse como clientes.

Puede que a su vez, se produzca una alteración en el tipo de representación ideológica, aunque valdría considerar que muchas veces esta situación está más vinculada a la actuación de los asociados que a los fundamentos de la actuación de la gerencia, que como bien analizamos con anterioridad en el caso particular se mantiene con cierta firmeza y consecuencia. Sin embargo, esta tensión institucional se mantiene a la hora de hacer las evaluaciones que permitan comprender la profundidad de la identidad cooperativa más allá de los resultados favorables obtenidos en la administración de la misma.

En sí, en estos procesos, la gerencia intenta romper ese cerco que existe entre la burocracia y la organización cooperativa generando canales de participación entre los asociados. En principio es una de las dos opciones posibles, “la menos drástica, que tiende a recobrar dentro de los principios tradicionales cooperativos una revalorización del compromiso societario, de los principios y valores solidarios y de la participación más o menos directa en la escala institucional y regional que lo haga posible” (LATTUADA y RENOLD 93:2004).

Esta es la estrategia elegida por el BCCL, con la intención de mantener más allá de la expansión societaria y la complejidad operativa, los valores cooperativos. Se establecen acciones en base a una fuerte capacitación cooperativa de sus empleados, un contacto comunicativo cercano con los asociados y abriendo espacios de cooperación con los mismos. Quizás en este último ítem es donde mayores problemas encuentran para su consecución.

#### IV. Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su plan de gestión</li> <li>• Su estructura macroeconómica</li> <li>• Su diversificación en servicios</li> <li>• Su presencia territorial</li> <li>• Los vínculos internos y externos</li> <li>• La fidelidad societaria</li> </ul>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor campo de acción debido a la modificación del escenario económico a partir del año 2001.</li> <li>• Una mayor posibilidad de desarrollo de sus productos debido a las mejoras económicas registradas a nivel general.</li> </ul>
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos Cooperativos. Pertenece a un sector en el cual es el único representante.</li> <li>• Escaso compromiso de una parte de sus asociados con la entidad cooperativa.</li> </ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Del sector privado financiero. Al ser el único representante del espacio cooperativo puede quedar a merced de pautas públicas contrarias a su característica como ya ha ocurrido con anterioridad.</li> </ul>

## V. Conclusiones

---

De la observación realizada sobre el Banco Credicoop Coop. Ltda. lo primero que debemos decir, como ya habíamos dado cuenta con anterioridad, que este es un caso excepcional dentro de las entidades que componen el sector cooperativo de crédito (Cooperativas de Crédito propiamente dichas, Cajas de Crédito y Bancos). Esto se debe tanto a su envergadura, como a su nivel de penetración nacional y también por el hecho de ser el único Banco existente en la especificidad cooperativa.

Las dimensiones del mismo quedan determinadas al sostener una red de filiales a lo largo del país, logrando contar con el 99 por ciento de participación dentro del sistema financiero abierto. Este resultado es producto de dos particularidades que vale la pena resaltar.

Por un lado, las restricciones impuestas por la ley de entidades financieras y, por el otro, el proyecto de gestión que emprendió el Banco recién comenzada la década de los '90. Proceso que está influenciado por ciertas pautas operativas de escala global.

Ante esta situación, la entidad logró equilibrar y adaptar aquello que le es eminentemente cooperativo –lo local a la hora de prestar su servicio básico, que es la captación de ahorros y la extensión de créditos-, con las nuevas pautas que fijaba un mercado cada vez más diversificado y complejo, impuesto por una clara referencia en la globalidad y en la región.

Para el primer caso conviene establecer cómo desde las pautas estatutarias y desde las estadísticas, el BCCL tiene una fuerte penetración en las localidades donde se establece una filial, que como bien se destaca, la misma goza de cierta autonomía a la hora de extender sus servicios. Siendo esta circunstancia la determinante de una entidad de ahorro y crédito.

Para el otro caso, no debemos dejar de soslayar que ante una necesidad impuesta desde afuera, el Banco debió ampliar su mapa de actuación incorporando servicios que no estaban dentro de su consideración en primera instancia. Básicamente porque la misma se sostenía y se debía a aquello que explicitábamos en los párrafos anteriores.

Así, en una estructura más integrada, aparecen una serie de servicios que en cierta medida nacen de la génesis del Credicoop –IMFC- pero que lo trascienden, como Cabal, Previsol, CNP Assurance Argentina y que a través de ellos podemos decir se transforma en una entidad global, no sólo por la globalidad que comprende tener esta cartera de servicios tan extensa, sino porque también lo vincula y lo integra con el exterior.

Por otra parte, para su sostenimiento y desarrollo el BCCL tuvo un plan estratégico de gestión y administración, ya que el sistema en general demandaba por su complejidad una importante cobertura tanto en su liquidez como en su solvencia. A su vez, no sólo logró el mantenimiento de las fuentes de trabajo sino que las generó, marcando una clara diferencia con el resto del sistema.

Esta suma de factores, donde incluimos lo local y lo global, la diversificación de la cartera de servicios, la solvencia y la gestión, le permitió en los últimos años tener una mayor incidencia en el mercado mejorando las condiciones para sus asociados y estableciéndose como una de las diez entidades más importantes del sistema.

Del análisis que se brindó en este Estudio de Caso podemos ver cómo en una forma heterodoxa el Banco Credicoop Coop. Ltda. ensambló aquello que en otros países se da en tres estructuras. En principio una entidad de primer grado que se vincula en la localidad –la filial-, posteriormente aquel espacio que brinda servicios de auditoría, gestión, diversificación de prestaciones, imagen marcaría y de escala –regional y nacional- y, por último, y más allá de

contar con entidades de grado superior (IMFC y Cooperar) una fuerte presencia en las reivindicaciones de tipo gremial.

Sin embargo, es plausible - como queda detallado en el análisis de la estructura-, que los lazos asociativos en una entidad de tan marcada dimensión se pierdan, ya sea desde las bases hacia la conducción y de la conducción hacia las bases. Más aún si observamos el nivel de complejidad con el que cuenta una entidad como ésta.

Finalmente, entendemos que el Banco Credicoop Coop. Ltda. constituye un claro ejemplo de una experiencia cooperativa exitosa. Sus características particulares y diferenciadoras merecen su análisis y estudio. Si bien entendemos resultaría difícil replicar este caso, un proceso de entrelazamiento hacia dentro del sector podría generar un organismo tal que permita en una segunda instancia ampliar sus límites y, a partir de allí, establecer lazos de vinculación regional.

## VI. Bibliografía

---

- ASOCIACIÓN DE BANCOS DE PROVINCIA DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, <http://www.abappra.com/>
- BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, <http://www.bcra.gov.ar/>
- BANCO CREDICOOP COOP LTDO, [www.Credicoop.com.ar](http://www.Credicoop.com.ar)
- CNP ASSURANCE, (<http://www.cnp.com.ar/empresa.php>).
- CONFEDERACIÓN INTERNACIONAL DE BANCOS POPULARES, <http://www.cibp.be/>
- HELLER, Carlos et al. (2005). *La recuperación del sistema financiero argentino*. Grupo Editor Sol Comunicaciones S.A., Buenos Aires, Argentina.
- INAES. (2007). *Las Cooperativas y las mutuales en la Argentina*. Argentina
- INSTITUTO DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMÍA SOCIAL, <http://www.inaes.gov.ar/Normativas/>
- INSTITUTO MOVILIZADOR DE FONDOS COOPERATIVOS, <http://www.imfc.com.ar/>
- KANEVSKY, Eduardo. (2007). *Algunas consideraciones sobre la reforma provisional*. En Revista del Idelcoop N° 180. Argentina
- LATTUADA, Mario et RENOLD, José M. (2004) *El cooperativismo agrario ante la globalización*. Argentina. Siglo XXI.
- Ley 20.337. (1973). *Régimen Legal de las Cooperativas*. Editorial Intercoop. República Argentina.
- Ley Nacional 21.526. *Entidades Financieras* (Sancionada en 1.977". Modificada por leyes 24.144, 24.485 y 24.627 y Decreto 146/94.
- MEMORIAS Y BALANCES BANCO CREDICOOP COOP LTDO, años 1991 a 2007.
- MUÑOZ, Ruth y Griselda Verbeke (2004). *El Cooperativismo de crédito en Argentina*, Revista de la Cooperación Internacional, Volumen 37 N° 1 Buenos Aires, Argentina, INTERCOOP Editora Cooperativa Ltda.
- PLOTINSKY, Daniel (2002). *El cooperativismo de Crédito en la Argentina. Breve Historia*. [http://www.archicoop.com.ar/downloads/Cooperativismo\\_de\\_Crdito\\_en\\_Argentina.pdf](http://www.archicoop.com.ar/downloads/Cooperativismo_de_Crdito_en_Argentina.pdf)
- PLOTINSKY, Daniel (2004). *Banco Credicoop. 25 años de trayectoria cooperativa* [http://www.archicoop.com.ar/documentos/banco\\_credicoop.pdf](http://www.archicoop.com.ar/documentos/banco_credicoop.pdf)
- RAPOPORT, Mario (2005). *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2003)*. Grupo Editorial Planeta S.A.I.C./Ariel. Capital Federal, Argentina.
- REVISTA MERCADO. (Septiembre 2007). *Bonanza, pero todavía con un largo camino por recorrer*. Editorial Coyuntura. Argentina. N° 1074
- RODRÍGUEZ, Alfredo C. Y Norberto M. Capece (2001) *El sistema financiero argentino Estructura, operaciones y normas*. Ediciones Macchi. Buenos Aires – Bogotá – Caracas – México, DF.