



LA BANCA COOPERATIVA EUROPEA ANTES Y DESPUÉS DE LA CRISIS LOS CASOS DE PAÍSES BAJOS Y ALEMANIA

Simeon Karafolas^a, Hans Groeneveld^b y Massimo Biasin^c

^aUniversidad de Ciencias Aplicadas de Macedonia, ^bUniversidad de Tilburg y Rabobank
y ^cUniversidad de Macerata

Resumen

La crisis económica y financiera ha golpeado el sistema bancario europeo, llevando a la quiebra a algunos bancos y haciendo necesario el rescate de otros con apoyo financiero público. La banca cooperativa se ha comportado bastante mejor que los bancos de inversiones o los bancos comerciales privados, ya que no han estado expuestos al mismo nivel de actividades altamente especulativas. Pero entre las entidades cooperativas se observan diferencias en relación con la estructura del sistema cooperativo, la debilidad o no del crédito y el entorno micro y macroeconómico en el que han de desenvolverse.

El presente artículo analiza el comportamiento de los sistemas de banca cooperativa en los Países Bajos, a través de Rabobank, y en Alemania, a través de los Raiffeisenbanken y Volksbanken, durante y después de la reciente crisis financiera y económica. En ambos casos se centra en una serie de cuestiones claves: el funcionamiento de los bancos cooperativos durante este periodo, sus actividades y evolución en el concierto bancario nacional; y las estrategias de administración y cambios estructurales que debieron llevar a cabo ambos grupos para atajar los problemas planteados durante este periodo y afrontar nuevos retos.

Abstract

The financial and economic crisis has hit the European banking markets and in some cases led to bankruptcy of banks and the rescue of others because of the public financial support. Cooperative banks should perform better than private commercial or investment banks, because they have not been exposed to the same degree in the high speculative activities. But among the cooperative banks differences observed related to the structure of the cooperative system, the weakness or not of the credit cooperative, the microeconomic and macroeconomic environment they had to work.

This paper discusses the comportment of cooperative banking systems in Netherlands, through Rabobank, and in Germany, expressed by Raiffeisenbanken and Volksbanken, during and after the recent financial and economic crisis. In both cases it focuses on some key issues: how cooperative banks performed through their banking activities during this period and how the part of cooperative banks in the domestic banking market has evolved; and what strategies on governance and structural changes both cooperative groups received or should do to solve the problems faced during this period and to face new challenges.

1. Preámbulo

Este artículo aborda dos de los más importantes sistemas de crédito cooperativo en la UE. Actúan como entidades locales individuales con una fuerte relación con el banco cooperativo central. Teniendo en cuenta todos sus activos, las entidades cooperativas en Alemania tienen

^a Profesor del Departamento de Contabilidad y Finanzas y director del Máster de Banca y Finanzas de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Macedonia Occidental (Grecia). Autor del preámbulo. Correo electrónico: skarafolas@yahoo.gr.

^b Profesor de Cooperativas de Servicios Financieros en la Escuela de Negocios y Sociedad TIAS de la Universidad de Tilburg (Países Bajos) y director de Asuntos de Cooperación Internacional de Rabobank (Utrecht, Países Bajos). Autor del texto sobre los Países Bajos. Las opiniones expresadas en este artículo son personales y no reflejan necesariamente las de Rabobank. Correo electrónico: jmgroeneveld@tias.edu.

^c Profesor del Departamento de Economía y Derecho de la Universidad de Macerata (Italia). Autor del texto referido a Alemania. Correo electrónico: massimo.biasin@unimc.it.

más de 1.136 miles de millones de euros, mientras que en los Países Bajos, la cifra de los activos de Rabobank para el año 2015 se quedan en 681.000 millones (Asociación Europea de Bancos Cooperativos, EACB por sus siglas en inglés, 2016). Estos son los sistemas de crédito más importantes, tras el francés, por volumen total de activos. Con 18 millones de miembros (socios), en el caso de Alemania, y casi 2 millones en el de los Países Bajos, ambos países poseen el segundo y séptimo sistema cooperativo más importantes de la Unión Europea.

El período que se está examinando ha sido de grandes cambios en la coyuntura económica internacional. La crisis económica y financiera ha golpeado el sistema bancario europeo, llevando, en algunos casos, a la quiebra a determinados bancos y haciendo necesario el rescate de otros con apoyo financiero público. Los bancos cooperativos se han comportado mejor que los bancos de inversiones o los bancos comerciales privados, ya que no han estado expuestos al mismo nivel de actividades altamente especulativas. Pero entre las entidades cooperativas se observan diferencias en relación con la estructura del sistema cooperativo, la debilidad o no del crédito cooperativo, y el entorno micro y macroeconómico en el que han de desenvolverse.

Por otro lado, nuevos y viejos mecanismos han reforzado la regulación y la supervisión de las instituciones financieras. La supervisión se realiza hoy por medio del Mecanismo Único de Supervisión. Los bancos considerados «significativos», incluyendo bancos cooperativos como Rabobank, son supervisados directamente por el BCE; los bancos considerados «menos significativos», categoría que incluye a la mayoría de entidades cooperativas, lo son por los supervisores nacionales. Un parámetro importante en este proceso es la solidez del capital. De acuerdo con Basilea III, se pretende un incremento en la cantidad y calidad del capital bancario, que puede tener consecuencias sobre los costes y los resultados de los bancos. Lograr el mínimo de capital requerido puede constituir un problema crítico para las pequeñas cooperativas de crédito. Estos cambios pueden generar alteraciones internas en su estructura y administración, ejemplo de ello es la fusión de las cooperativas de crédito.

El artículo analiza el comportamiento de los sistemas de banca cooperativa en los Países Bajos, a través de Rabobank, y en Alemania, a través de los *Raiffeisenbanken* y *Volksbanken*, durante y después de la reciente crisis financiera y económica. En ambos casos se centra en una serie de cuestiones claves:

- El funcionamiento de los bancos cooperativos durante este periodo, sus actividades y evolución en el concierto bancario nacional. Cabe señalar que en el año 2015 la cuota de mercado de financiación de las pymes era de un 39 % en el caso de Rabobank, en los Países Bajos, y de un 32,9 % en los bancos cooperativos alemanes (Asociación Europea de Bancos Cooperativos, EACB, 2016).
- Estrategias de administración y cambios estructurales que debieron llevar a cabo ambos grupos para atajar los problemas planteados durante este periodo y para afrontar nuevos retos.

Entre las dos entidades existen diferencias sobre cuestiones concretas. Ambas se vieron influidas por la coyuntura económica y las políticas de crédito durante el periodo mencionado, pero resistieron mejor que otros bancos privados. En los dos casos, se debate la necesidad de abordar cambios de gobierno y administración para cumplir con las regulaciones, así como para mejorar la eficacia operativa, y se toman decisiones como la fusión de los bancos cooperativos locales de Rabobank y Rabobank Nederland en un solo banco cooperativo.

2. El negocio bancario en los años convulsos 2008-2015: los altibajos de Rabobank

2.1. Introducción

Esta parte del artículo se centra en la evolución del Grupo Rabobank entre 2008 y 2015. Un periodo que ha sido extremadamente turbulento para todos los bancos holandeses, incluyendo Rabobank, aunque en momentos diferentes. En los primeros años, Rabobank superó objetivamente a otros bancos nacionales en muchos aspectos. No solo sobresalía desde un punto de vista financiero, sino que era percibido por el público en general como un oasis de estabilidad en medio de la gran agitación en la que estaba sumida la banca holandesa (Vogelaar, 2012). A fin de salvaguardar la estabilidad financiera, el Gobierno holandés se vio forzado al rescate de la parte holandesa de ABN-Amro/Fortis y a proporcionar asistencia financiera a INGBank, en graves problemas durante los años 2008-2009.

Analizando con perspectiva la situación, Rabobank no ha sido capaz de aprovechar por completo la oportunidad presentada para convertir el elevado estatus y reputación que gozaba entre 2008-2011 en una ventaja competitiva duradera. Transcurrió un espacio de tiempo muy largo hasta que se adoptaron medidas significativas para ajustar su estructura administrativa y organizativa en respuesta a la transformación estructural de la banca, y a los profundos cambios normativos y económicos. La urgencia para llevar a cabo esos cambios surgió de pronto entre los años 2012-2013, como consecuencia de la confluencia de varias circunstancias. En ese momento, los bancos holandeses que antes habían estado en dificultades ya habían recuperado buena parte de su fuerza y de la confianza de sus clientes. Rabobank, por el contrario, se vio involucrado en el escándalo del *libor* y tuvo que hacer frente seguidamente a la insatisfacción de los delegados respecto al funcionamiento de su administración y dirección, a cuestiones de regulación y a una eficacia operativa desfavorable, y todo ello unido al retroceso de los ingresos bancarios. Rabobank vio así dañada su reputación y hubo de tomar medidas drásticas para dar un giro a la situación. Se embarcó en programas de reestructuración y transformó su régimen de gobierno y dirección.

Este artículo documenta los pasos estratégicos que se tomaron y el rendimiento relativo de Rabobank desde el año 2008, en base a fuentes documentales de acceso público. Para una valoración adecuada de estos aspectos es necesario tener en cuenta la coyuntura externa. En el

epígrafe 2.2 se explica a grandes rasgos los cambios en el entorno operativo desde 2008. Esta descripción ayuda a interpretar las opciones estratégicas de Rabobank resaltadas en el epígrafe 2.3. En los siguientes, 2.4, 2.5 y 2.6, se examina en qué medida los factores estudiados, las tendencias y las acciones se detectan en una gama amplia de indicadores; investigación que se inicia con un análisis de los datos de los miembros, satisfacción de los clientes, evolución del balance contable y posición en el mercado nacional. El epígrafe 2.7 revisa los cambios en la composición del Grupo Rabobank y la proporción de sus actividades nacionales e internacionales; a continuación se observa su rendimiento comparativo utilizando indicadores estándar, contrastando sus datos con los del sistema bancario holandés. En todos los epígrafes, cuando es necesario, se aclaran los aspectos institucionales clave de Rabobank, dedicándose el último a observaciones finales y conclusiones.

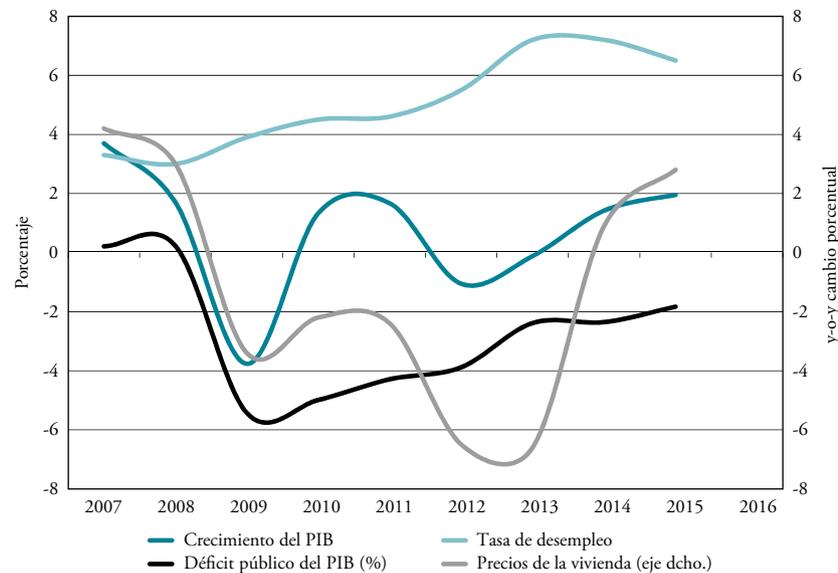
2.2. *Coyuntura externa*

Una descripción del rendimiento –comparativo– de Rabobank tiene únicamente un valor informativo limitado si no se consideran los condicionantes externos que, en general, son en gran parte endógenos para cada banco concreto. Es imposible explicar detalladamente todos los factores externos. En aras de la brevedad y la claridad, hemos agrupado los relacionados entre sí en tres categorías principales. Cada uno de ellas ha tenido y tendrá un impacto sustancial en la estrategia, organización y actividad de Rabobank desde el año 2008 y a partir de un futuro próximo, respectivamente.

a) Entorno macroeconómico

Cualquier análisis sobre el negocio bancario minorista en Europa y los Países Bajos desde el año 2008 tiene que partir de la observación de un crecimiento económico volátil y lento, y de que se puso en peligro la estabilidad financiera, que posteriormente fue rescatada y restaurada. La figura 1 muestra la evolución de cuatro indicadores macroeconómicos clave a lo largo de ese periodo de tiempo. Viniendo de una época de tasas de crecimiento elevadas, la economía holandesa se sumergió en varias recesiones sucesivas tras la Gran Crisis Financiera (por diversas razones), y volvió a la senda del crecimiento a partir de 2012 con un ritmo moderado. El mercado inmobiliario de los Países Bajos sufrió una profunda crisis entre los años 2008 y 2013, tal y como muestra la línea púrpura en el Gráfico 1. Los precios de la vivienda cayeron una media de un 20 % y el número de transacciones se precipitó hasta un 45 %. Según el Banco Central Holandés (2016), esta crisis no tuvo como resultado grandes pérdidas de crédito para los bancos.

Gráfico 1. Evolución de las principales variables macroeconómicas en los Países Bajos



Fuente: Eurostat y Oficina de Estadística de los Países Bajos.

Como consecuencia del aumento de las quiebras de empresas, la tasa de desempleo aumentó del 3 % a más del 7 % en 2012. Desde entonces, el cierre de negocios ha ido decreciendo de manera sustancial y la tasa de desempleo bajó a un 6,5 %, aproximadamente, en 2015. El Gobierno central actuó como amortiguador del impacto económico en los años 2008-2010, tal y como se refleja en el rápido incremento del déficit público. A partir de entonces, el Gobierno mejoró su sistema de gestión interna, adoptando importantes medidas de austeridad para reducir sus gastos; lo que, a su vez, redujo el crecimiento económico. Evidentemente, los vaivenes del ciclo económico dejaron huella en el rendimiento y actividades de los bancos, asumiéndose, en general, que el crecimiento de la economía no volverá a alcanzar los niveles previos a la crisis.

Con el fin de favorecer la estabilidad financiera y el crecimiento económico, el Banco Central Europeo utilizó estrategias no convencionales. En un principio, estas medidas actuaron como medicinas necesarias y eficaces para contener la crisis del euro y de la deuda soberana. En los últimos años, esta política monetaria ultraexpansiva ha culminado en un escenario de bajos tipos de interés sin precedentes que bien podría continuar durante algún tiempo. Esta situación está perjudicando constantemente la capacidad de obtener beneficios de los bancos minoristas, que son particularmente dependientes de los ingresos por los tipos de interés (EBA, 2016). La curva de rendimiento es relativamente plana desde una perspectiva histórica y el BCE podría mantenerse en su posición más conservadora durante los próximos años.

b) Regulación y supervisión bancaria

Para evitar que vuelva a repetirse la crisis financiera, se han endurecido las regulaciones en el sistema bancario. El acuerdo Basilea III exige a los bancos que incrementen de manera significativa tanto la calidad como la cantidad de su capital durante los próximos años¹. Esto refuerza su capacidad para reabsorber pérdidas, pero también contiene su rentabilidad sobre recursos propios (ROE, por sus siglas en inglés). Además, los reguladores están contemplando la posibilidad de incrementar la ponderación del riesgo de diferentes tipos de activos en los balances de los bancos. Si esto sucediera, los requisitos de capital se incrementarían aun más, especialmente en el caso de entidades con grandes volúmenes de créditos minoristas pendientes. Lo que a su vez tendría un efecto moderador en el ROE.

En la zona euro, la crisis de la deuda contribuyó al establecimiento de la unión bancaria, cuyo objetivo fundamental es proteger la solidez y la seguridad del sistema bancario europeo, minimizando de este modo el riesgo de que, en el futuro, los contribuyentes tengan que rescatar otra vez a bancos en dificultades. La unión bancaria se basa en tres pilares. El Mecanismo Único de Supervisión (SSM, por sus siglas en inglés) supuso la transferencia de la responsabilidad de la supervisión sobre los bancos holandeses del Banco Central Holandés al BCE, a partir de noviembre de 2014. Desde ese momento, el Grupo Rabobank es supervisado directamente por el BCE. En 2015 el SSM completó todo un año de supervisión, dirigiendo las prácticas bancarias hacia una armonización más profunda y fuerte. En este sentido, la Asociación Europea de Bancos Cooperativos (EACB, 2016) ha advertido que las iniciativas reguladoras deberían ser conscientes de la diversidad de modelos de negocio y mercados, así como del impacto sobre la gestión de riesgos y sobre la economía.

El Mecanismo Único de Resolución constituye el segundo pilar de la unión bancaria y se aplica a bancos bajo el SSM. En caso de una quiebra, permitirá que la situación sea gestionada por medio de un Consejo Único de Resolución (SRB) y un Fondo Único de Resolución, financiados por el sector bancario. El colofón de la unión bancaria es el Sistema Europeo de Garantía de Depósitos, que se aplica a importes por debajo de 100.000 euros de todos los bancos de la zona euro. La cuestión es que los fondos de garantía de depósitos y de resolución tienen que ser provisionados *ex ante* por los bancos. Teniendo en cuenta la coyuntura de baja rentabilidad, la creación de ambos fondos podría interferir con el cumplimiento puntual de los requisitos de capital más elevados fijados por los reguladores. Otro aspecto referido a la resolución es que los bancos deberán de tener suficientes instrumentos financieros para afrontar una capitalización interna en el caso de que vuelvan a sufrir dificultades financieras. El rescate de los gobiernos en lo sucesivo no será tolerado por los políticos y la ciudadanía en general. Algunos bancos tendrán que adoptar ajustes de amplio alcance en el pasivo

¹ El acuerdo de Basilea III se aplica en la legislación europea a través del Reglamento sobre Requisitos de Capital (CRR, por sus siglas en inglés) y la Directiva IV sobre Requisitos de Capital (CRD IV).

de su balance general para cumplir las nuevas condiciones de resolución. La literatura no es concluyente sobre si una cartera mayor de pasivos subordinados, preparada para absorber pérdidas si los bancos están a punto de la quiebra o en la fase de resolución, conllevará un aumento o un descenso de las primas de riesgo de la deuda preferente. El hecho de que los reguladores demanden un aumento del capital principal de los bancos para proteger a sus acreedores contra sacudidas adversas, podría rebajar la prima de riesgo exigida por los titulares de deuda preferente (Daniëls y Kamalodin, 2016).

Aparte de las cargas normativas mencionadas anteriormente, los bancos holandeses están sujetos a un impuesto bancario. Esta tasa se introdujo fundamentalmente para compensar a los contribuyentes que han sufragado el rescate de los bancos holandeses desde el año 2008 (véase el párrafo siguiente). Aunque las motivaciones políticas y el apoyo popular a esta medida sean explicables, lo cierto es que este impuesto mete una presión adicional sobre la capacidad de los bancos para reforzar sus fondos de reserva de capital.

c) Reestructuración del sector bancario

Durante los primeros años analizados, el Gobierno holandés tuvo que hacer frente a una realidad creciente. Muchos bancos entraron en una situación delicada, lo que amenazaba seriamente la estabilidad financiera. En orden cronológico, Fortis Nederland fue declarada en quiebra y la parte holandesa del conjunto ABN Amro-Fortis fue nacionalizada en el año 2008. Posteriormente, ING necesitó ayuda estatal para sobrevivir. La convulsión en la banca holandesa continuó con la quiebra de un banco minorista más pequeño, DSB, en octubre de 2009. «Icesave», el banco de internet (filial del islandés Landsbanki), también quebró. En febrero de 2013, el cuarto banco más grande de los Países Bajos (SNS) tuvo que ser rescatado con dinero de los contribuyentes, al sufrir pérdidas enormes en sus actividades inmobiliarias en el extranjero. En total, el 60 % del sector bancario holandés necesitó algún tipo de apoyo gubernamental. Rabobank salió relativamente indemne de este período desestabilizador. Tuvo que hacer frente a una pérdida acumulada por inversiones tóxicas de 3.300 millones de euros en 2007-8, pero fue capaz de absorber este importe e incluso registró un beneficio neto récord en 2011.

A largo plazo, han sido múltiples las consecuencias de estas turbulencias para la competencia, eficacia, diversidad, capacidad y estabilidad del mercado bancario holandés. En primer lugar, la reputación y la imagen de todos los bancos y supervisores holandeses han quedado seriamente dañadas y a día de hoy siguen siendo bastante poco halagüeñas. Durante mucho tiempo, la opinión pública y política ha continuado siendo negativa con relación a los bancos. En segundo lugar, las características del mercado bancario han cambiado radicalmente a raíz de las convulsiones (Banco Central de Holanda, 2015). Los bancos pusieron en funcionamiento iniciativas para mejorar su eficiencia, a través de reducciones de plantilla, racionalización de la red de sucursales

y digitalización de su operativa. Por otra parte, revisaron sus modelos de negocio, en parte como consecuencia de los planes de reestructuración que les fueron impuestos. Estos ajustes han conducido a una mayor concentración de la práctica bancaria tradicional, una disminución de las actividades de crédito al por mayor y de la banca de inversión, y a reducir su presencia internacional. Asimismo, han cambiado las fuentes de financiación al por mayor por la financiación minorista.

Los avances tecnológicos también han contribuido a la transformación estructural de la banca holandesa. Los nuevos operadores y los operadores especializados (por ejemplo, *fintechs*) están revolucionando el negocio bancario. Se fragmentan y se dirigen a las partes lucrativas del sector financiero, donde destacan respecto a los operadores tradicionales. Los recién llegados hacen que resulte más difícil para los bancos integrales vender la totalidad de su gama de servicios financieros a clientes individuales. Lo que puede erosionar la rentabilidad y la viabilidad de estos últimos, aunque algunos bancos están empezando a colaborar con *fintechs*. Por último, la nueva regulación bancaria favorece la aparición de alternativas de financiación para las pequeñas y medianas empresas. A pesar de que iniciativas como el *crowdfunding* y los préstamos persona a persona estén todavía en un estado inicial, es muy posible que en el futuro se conviertan en una fuente de financiación viable, junto a la financiación bancaria.

2.3. Retos internos y pasos estratégicos

Aparte de los problemas ya identificados en el punto anterior, durante este periodo Rabobank también tuvo que hacer frente a otras cuestiones internas específicas. Es la problemática que se esboza a continuación. El siguiente apartado recoge brevemente las principales respuestas estratégicas de Rabobank a todos los retos que hubo de afrontar.

a) Desafíos internos

Paradójicamente, la fuerte posición financiera y la elevada confianza de los clientes, durante y justo después del periodo de mayor agitación sobre la banca holandesa, pueden señalarse probablemente, como la causa principal de los desafíos a los que hubo de hacer frente Rabobank unos años más tarde. Entre los años 2008-2011 logró resultados claramente superiores en términos de riesgo y rentabilidad. Sin embargo, esta sólida trayectoria no pudo prolongarse. Mirando hacia atrás, Rabobank no tomó decisiones que hubieran puesto su administración y dirección, organización y modelo de negocio, en línea con la nueva realidad; es decir, con la nueva coyuntura externa y el nuevo entorno competitivo y normativo. En el periodo que siguió a la crisis financiera y de deuda, Rabobank no mostró una gran flexibilidad y preparación para adaptarse a las nuevas circunstancias. Mientras que, por el contrario, otros bancos holandeses abordaron transformaciones importantes durante los años en los que vieron limitadas

sus actividades en el mercado por las condiciones asociadas al apoyo estatal recibido. De modo que, cuando estas restricciones dejaron de aplicarse, Rabobank tuvo que hacer frente a competidores más ágiles.

La presión para emprender evoluciones fundamentales fue aumentando gradualmente. El catalizador que condujo a un drástico cambio de rumbo fue el asunto *líbor*². Además de los problemas relacionados con la diligencia debida respecto a los clientes, mantenidos con el supervisor holandés en 2013. Estas complicaciones dañaron la reputación y la imagen de Rabobank. Tanto el CEO como el miembro del Consejo Ejecutivo responsable de las operaciones internacionales dimitieron tras hacerse público el escándalo *líbor*. Un buen número de consejos locales y los organismos de control expresaron su descontento y contrariedad, y exigieron la renovación de la estructura de gobierno y dirección.

Se hizo evidente que había quedado obsoleto el modelo de negocio que durante mucho tiempo habían aplicado, y que sus distintas actividades tenían que adaptarse a múltiples factores externos. Había terminado la época del gran crecimiento del balance, como consecuencia de las nuevas exigencias de capital y de la tendencia general al desapalancamiento. La capacidad de ingresos y reservas se vieron presionadas por acontecimientos cíclicos y estructurales en el sector bancario, al tiempo que aumentaba la competencia por parte de entidades no bancarias dedicadas a actividades «parabancarias». Al igual que otros bancos, Rabobank se enfrentaba a un periodo de crecimiento bajo y vulnerable, en un entorno de bajas tasas de inflación y elevadas incertidumbres políticas y económicas (EBA, 2016).

El establecimiento de la unión bancaria, junto con la transferencia de la supervisión bancaria al BCE en noviembre de 2014, también tuvo consecuencias para Rabobank, que debió racionalizar sus procesos administrativos internos para poder cumplir con unas exigencias de información más amplias.

b) Breve descripción de las respuestas estratégicas

En los últimos años Rabobank ha buscado respuestas para hacer frente a los retos enumerados anteriormente. Como se puede deducir a partir de los informes públicos y de las presentaciones a los inversores y a los medios de comunicación, Rabobank se puso manos a la obra para terminar sus tareas pendientes y remodelar a fondo su organización. En los siguientes párrafos se exponen de manera sucinta las importantes e interrelacionadas medidas que se adoptaron:

² Con respecto a la cuestión *líbor*, el Grupo Rabobank acordó una solución financiera por una cantidad de 774 millones de euros (1.000 millones de dólares) a la vista del resultado de sus investigaciones, conocidas en octubre de 2013, sobre los procedimientos seguidos históricamente por Rabobank para fijar el *líbor*.

- *Reforma básica del gobierno y dirección*

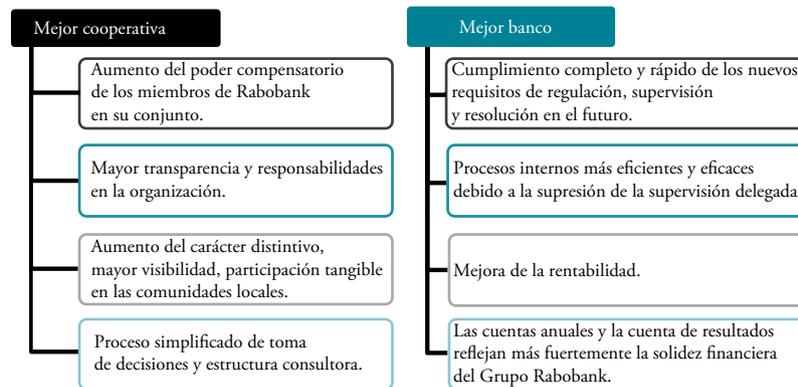
Tras el turbulento año 2013, a principios de 2014 se designó un Comité de Gobierno y Administración interno con la tarea de diseñar una nueva estructura a prueba de dificultades futuras³. Sus propuestas finales debían satisfacer una serie de principios previamente acordados y mitigar varias deficiencias en el funcionamiento de la organización existente. Uno de los requisitos era que la naturaleza cooperativa tenía que estar firmemente anclada en la nueva estructura. El proceso de revisión duró cerca de dos años. La Figura 1 resume los objetivos interrelacionados de la transformación de los órganos de gobierno y dirección, para fortalecer tanto la cooperativa como el banco en varios aspectos.

Las propuestas del comité fueron aprobadas finalmente el día 2 de diciembre de 2015 por unanimidad de los consejos de los 106 Rabobank locales. Una semana después de adoptarse a escala local esta decisión, los bancos cooperativos locales aprobaron también la operación en la Junta General de Rabobank Nederland. El día 1 de enero de 2016, todas las cooperativas locales y Rabobank Nederland se fusionaron en un banco cooperativo que funciona con una única licencia bancaria y hace público un estado financiero consolidado. La reforma implicó cambios de representantes de las entidades miembros en los órganos de gobierno, consejo de supervisión, consejo de administración y personal. Esta estructura de gobierno y dirección de Rabobank es única en el mundo de la banca cooperativa.

El funcionamiento efectivo de la nueva dirección será controlado y evaluado con frecuencia. Rabobank (2015) hace hincapié en que este paso no significa ni la destrucción de la autonomía y orientación locales (característica clave de toda organización cooperativa), ni una centralización de la organización. Para corroborar estas afirmaciones se remite a los artículos que han sido reformulados completamente relativos a la asociación y otras normas internas. A este respecto, el Consejo de Administración ha otorgado a los órganos de supervisión y a los equipos de gestión locales las pertinentes autorizaciones y las correspondientes responsabilidades, para garantizar las particularidades locales y descentralizadas de la organización. Por ejemplo, se establece que las entidades locales pueden desarrollar y ejecutar políticas locales y programas concretos, dentro de las disposiciones comunes acordadas colectivamente. Los órganos de control locales, así como los presidentes de los equipos de gestión locales, están dotados de autoridad y responsabilidad para ofrecer servicios bancarios locales satisfactorios y tienen así la oportunidad de hacer realidad a nivel local los principios del cooperativismo.

³ Ver Groeneveld (2016) para una descripción detallada de la evolución de la organización y de su gobierno y dirección, así como de los antecedentes y las principales características del nuevo régimen de gobierno y dirección de Rabobank.

Figura 1. Objetivos de la revisión de gobierno y dirección



Fuente: Groeneveld (2016).

- *Reducción de costes y mejora de la eficiencia*

La reforma de la dirección parece haber allanado el camino a una reducción sustancial de costes. Dado que las entidades locales ya no son entidades jurídicas independientes con licencia bancaria propia, muchas actividades de *back-office* y auditoría interna y riesgos podrían ser suprimidas a escala local. Según el banco, alrededor de 12.000 puestos de trabajo a tiempo completo desaparecerán y la plantilla de personal local se reducirá a la mitad en dos años. Rabobank continuará cerrando sucursales en inmuebles que supongan un coste elevado y prevé abrir oficinas más baratas y más pequeñas en zonas residenciales y suburbanas, que centrarán su actividad principalmente en servicios de asesoramiento. Con este esfuerzo se pretende lograr una reducción de costes de aproximadamente el 50 % en 2020⁴.

La necesidad de mejorar la eficiencia viene dada por las mayores dificultades para generar niveles aceptables de ingresos procedentes de la actividad bancaria tradicional. De hecho, los bancos holandeses actualmente están ejecutando estrategias muy similares para reducir costes, aplicando modelos de negocio cada vez más parecidos⁵. Como hecho concreto, AT Kearney (2016) señala que muchos bancos de la UE ven en la reducción de costes la principal herramienta para mejorar sus resultados financieros en un contexto difícil (cargas/gravámenes, requisitos de capital más estrictos, bajos tipos de interés, incertidumbre geopolítica y económica) y de fuerte competencia. Al igual que Rabobank, la mayoría de los otros bancos también pretenden lograr ahorros mediante el aumento de la automatización y de la digitalización. El objetivo final de estas medidas es alcanzar mayores beneficios,

⁴ Incluyendo todos los gravámenes derivados de la regulación, el objetivo C-I se encuentra entre el 53 y el 54 %. Curiosamente, ABN-Amro e ING Bank han formulado prácticamente idénticos objetivos C-I: 56 y 50 %, respectivamente.

⁵ Esta parece ser una tendencia común entre muchos bancos de la zona euro (véase BCE, 2016a y b).

que son necesarios para mejorar la cantidad y la calidad de la reserva de capital o colchón financiero. Para un banco cooperativo, los remanentes son la principal opción para reforzar de forma autónoma su base de capital (ya que, obviamente, no puede emitir acciones). El objetivo de rentabilidad de Rabobank para el año 2020 es de un 8 %.

- *Reorientación estratégica*

Además de la reforma de la dirección cooperativa, de la transformación del modelo de negocio y de los programas de eficiencia y digitalización, Rabobank ha basado sus principios sociales y su misión en dos pilares principales. En el prólogo del presidente, en la página 3 del Informe Anual de 2015, se puede leer lo siguiente: «Como un banco cooperativo centrado en el cliente, es nuestra misión hacer una contribución sustancial al bienestar y a la prosperidad en los Países Bajos y a la alimentación del mundo de forma sostenible. Nuestra posición como banco cooperativo social se fundamenta a través de nuestra visión como Banca para los Países Bajos y Banca para la Alimentación».

- *Evolución del Grupo Rabobank*

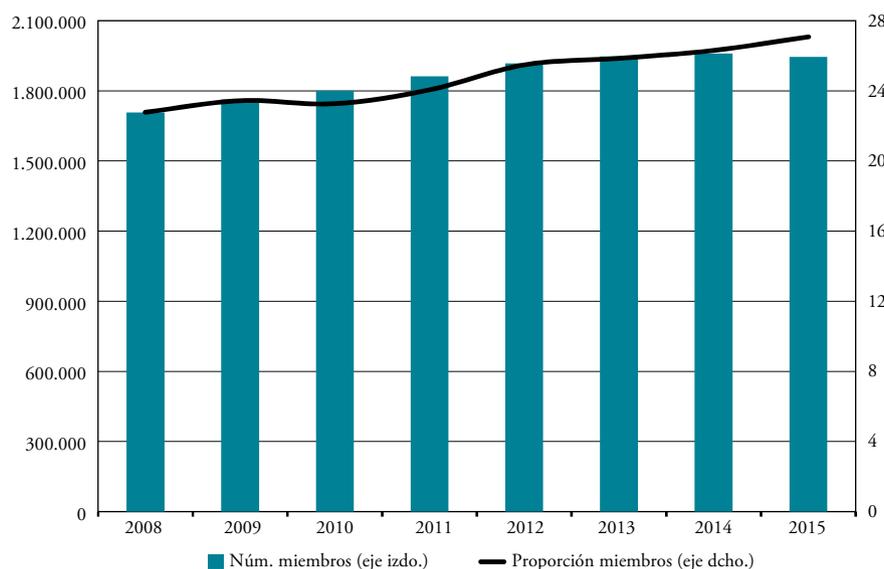
La configuración del grupo ha variado notablemente después de 2011. En línea con la tendencia general en el sector de la banca de cerrar las unidades de negocio no rentables y deshacerse de las actividades no esenciales, Rabobank ha vendido entidades del grupo a terceros o ha reducido su inversión en participaciones nacionales y extranjeras. También ha suspendido algunas operaciones en el extranjero. La principal excepción fue la adquisición e integración del pequeño Dutch Friesland Bank en 2012. En 1962, la entidad local precursora de este banco había abandonado el grupo bancario cooperativo.

Las fuerzas impulsoras y catalizadoras de los ajustes llevados a cabo en la composición del grupo fueron la necesidad de liberar capital y aumentar la base de capital, así como el deseo de reducir la complejidad de la organización. Al mismo tiempo, el objetivo de Rabobank era dotarse de un balance más fuerte y más flexible. En este sentido, las consideraciones de regulación y supervisión externas jugaron un papel importante. Los bancos añaden que también se ha puesto mayor énfasis en la valoración de sus competencias históricas, fundamentales en la actividad internacional. Esto implica una orientación más marcada hacia los negocios relacionados con A&A en el exterior. En el epígrafe 2.7 se ofrece más información sobre el cambio en la estructura del grupo.

2.4. Los miembros y las entidades locales

Desde 2008, el número de miembros (socios) ha crecido aproximadamente un 14 % hasta un total de casi 2 millones. El Gráfico 2 muestra la evolución seguida a lo largo del periodo 2008-2015. Parece que el aumento fue significativamente mayor en los años inmediatamente posteriores a la crisis financiera. En 2015 el número se redujo ligeramente (es decir, menos 14.000). Rabobank no realiza encuestas periódicas para evaluar los motivos por los que se solicita el ingreso como miembro o la baja como tal. Sin embargo, el aumento registrado en los primeros años de la muestra podría ser atribuible, en parte, a la percepción por parte de los clientes de la estabilidad relativa de Rabobank en medio de la agitación en la que se encontraba la banca holandesa. Cuando la situación se normalizó de nuevo en el sector bancario, el aumento experimentó una desaceleración. La disminución de alrededor del 1 % en 2015 podría deberse a muchos factores. A la vista de la fuerte caída de la base de clientes, en un 3,6 % hasta aproximadamente 7,2 millones, cabe suponer que la insatisfacción con los productos y servicios y/o el malestar general con la política o el rendimiento de Rabobank motivaron las bajas producidas.

Gráfico 2. Número de miembros y proporción de los mismos



Fuente: informes anuales de Rabobank.

Durante todo el período, la proporción de socios miembros, es decir, el número de socios dividido por el número de clientes de las entidades locales, mostró una tendencia al alza. La proporción aumentó del 22,8 en 2008 al 27,1 en 2015. Como corolario, alrededor del 73 % de todos los clientes holandeses no son socios de una entidad local. Hace mucho tiempo que Rabobank ha suprimido la afiliación obligatoria para poder obtener un préstamo o crédito.

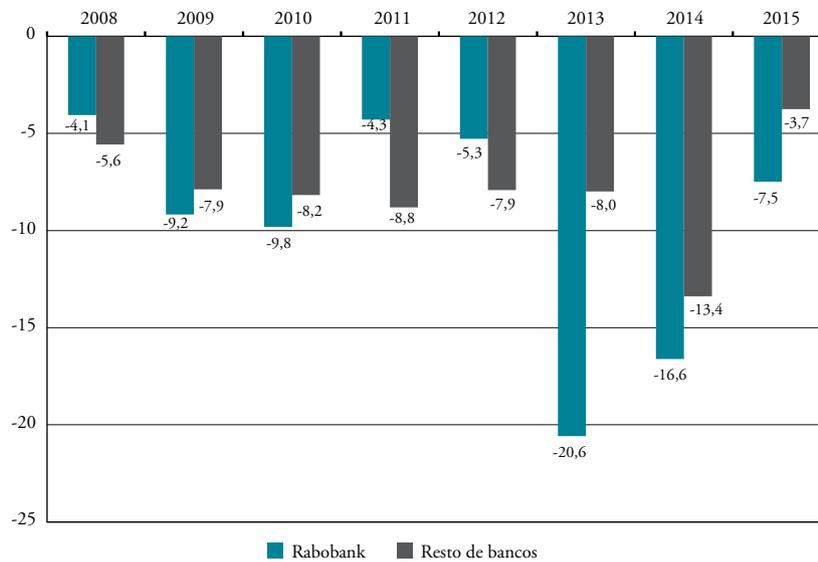
A día de hoy, alrededor del 11,5 % del total de la población holandesa es socia de Rabobank. Una vez más, no se sabe cómo explicar el aumento de la proporción de miembros. Es una especulación argumentar que este incremento es una señal de la confianza de los clientes en Rabobank, o del grado de satisfacción con sus servicios. O que refleja una valoración positiva de la forma de organización cooperativa por parte de los clientes. También podría ser que, desde hace mucho tiempo, al firmar el formulario de solicitud, no todos los clientes comprendan lo que en realidad implica la pertenencia. Tampoco se ha analizado hasta qué punto, en el caso de que así sea, la pertenencia proporciona valor añadido.

A este respecto, hay que señalar que en 1998 la responsabilidad de los miembros o, de manera análoga, la reciprocidad financiera fue eliminada totalmente. Hasta la fecha, los socios tienen sólo derechos y ninguna obligación. Tienen acceso a los conocimientos, la información y las redes de Rabobank, y la posibilidad de participar en los órganos de gobierno locales. Pero no tienen derecho a prestaciones económicas individuales. Por ejemplo, no reciben descuentos en los tipos de interés de sus préstamos, o disfrutaban en sus depósitos de tipos de interés más altos que los clientes no miembros. Rabobank reinvierte una parte de su excedente anual en beneficio de un buen número de sus socios a través de los fondos de cooperación. Estas contribuciones financieras tienen como objetivo apoyar el desarrollo sostenible de las comunidades locales y/o abordar cuestiones regionales que repercuten al mismo tiempo en grupos de clientes y en entidades locales. Junto con los consejos locales, las entidades locales son las que determinan la asignación de estos fondos cooperativos. Desde el año 2008, entre el 2 y el 4 % de los excedentes netos, es decir, aproximadamente 35-70 millones de euros, han revertido anualmente en la sociedad holandesa y/o se han utilizado para ayudar a las cooperativas agrícolas en los mercados emergentes a través de la Fundación Rabobank.

Coincidiendo con la tendencia general de consolidación del sector bancario, el número de entidades locales ha ido disminuyendo con el tiempo. A fin de alcanzar una cierta masa crítica y/o mejorar la eficiencia, desde 2008 han tenido lugar alrededor de 25 fusiones entre entidades locales. A finales de 2015, el número de entidades locales ascendía a 106. Los activos totales medios de las entidades locales pasaron de alrededor de 1.600 millones de euros en 2008 a 2.600 millones de euros en 2015.

Debido principalmente a la aceleración del proceso de digitalización/virtualización en la distribución de los productos y servicios, así como a la presión para frenar los costes, se han cerrado muchas sucursales desde 2008. El Gráfico 3 muestra la disminución porcentual de las sucursales de Rabobank y de los demás bancos holandeses. Los cierres sobrepasaron el 20 % en 2013; es decir, una quinta parte de todas las sucursales de Rabobank desaparecieron en un año. En conjunto, la reducción porcentual de sucursales de Rabobank superó a la de todos los demás bancos. Desde 2008, la red de oficinas Rabobank se ha reducido en un 55 %, es decir, 606 sucursales. Todos los demás cerraron solamente el 45 % de sus oficinas, 1.051 sucursales.

Gráfico 3. Cambio porcentual en el número de sucursales nacionales



Fuente: Rabobank y Banco Central Holandés.

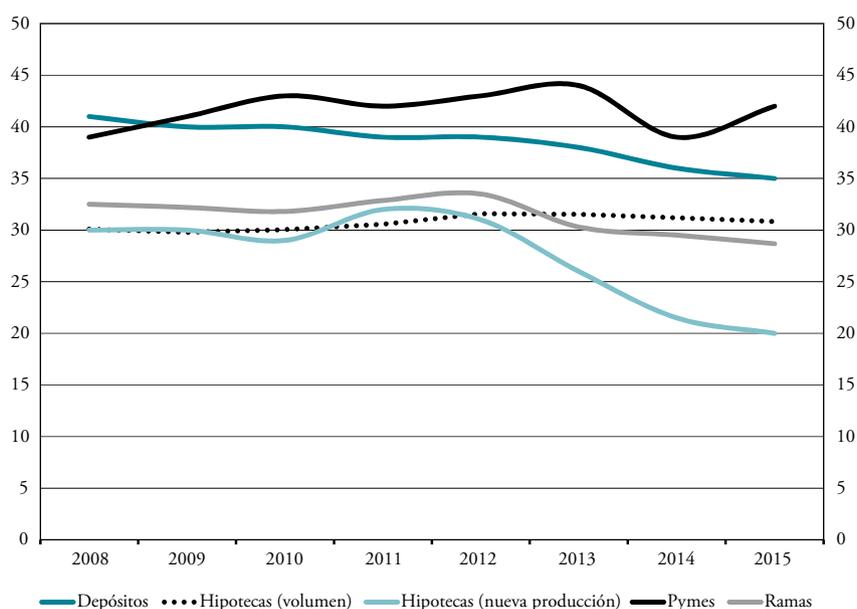
Para los socios locales de una entidad cooperativa, una presencia física cada vez menor en zonas de expansión puede afectar de manera negativa a su predisposición a involucrarse y comprometerse. Los bancos cooperativos con frecuencia se enorgullecen de estar cerca de sus clientes y miembros, y por estar firmemente arraigados en las comunidades y ámbitos locales como consecuencia de una densa red de sucursales (Birchall, 2013). Una red más dispersa y la fusión entre entidades locales complican el cumplimiento de estas pretensiones. La distancia física entre los socios y su entidad local aumenta literalmente, y se expande el territorio de la entidad fusionada. Además, con cada fusión bancaria cesan en sus funciones un órgano de supervisión y un consejo local. En consecuencia, el número total de representantes de los socios en todos los órganos de gobierno y dirección se ha ido reduciendo de manera constante. Esta tendencia podría llegar a debilitar el hecho distintivo de la cooperativa y la orientación de la organización, ya que el impacto disciplinario y la voz de los socios podrían disminuir.

2.5. Posición en el mercado nacional

Rabobank es el mayor banco minorista en los Países Bajos, como muestran sus cuotas de mercado. No obstante, en el conjunto del período cubierto por este artículo, ha perdido cuota de mercado en la mayoría de los mercados bancarios al por menor (Gráfico 4). Para poner en perspectiva este declive hay que tener en cuenta la situación justo antes de 2008. Las crecientes incertidumbres financieras globales derivadas de la quiebra de Lehman Brothers en 2007 y la conmoción vivida por la banca holandesa en 2008-2009 provocaron un salto de

2 puntos porcentuales en la cuota de mercado de depósitos, que en 2008 alcanzó un máximo histórico del 42 %. Una evolución similar a la experimentada por otros bancos cooperativos europeos (Oliver Wyman, 2008; EACB, 2010). Durante este período de dificultades, grandes cantidades de depósitos se transfirieron a Rabobank. De ahí que, cuando en 2009 el estado holandés salió en apoyo y respaldó a los grandes bancos, Rabobank comenzó a registrar cierta caída en su cuota de mercado de depósitos, que desde entonces ha ido disminuyendo hasta situarse en un 35 % en 2015.

Gráfico 4. Cuotas de mercado nacional. En porcentaje



Fuente: Rabobank, Banco Central Holandés y Oficina Central de Estadística.

Algunos datos subyacentes parecen sugerir que Rabobank contaba con una ventaja competitiva sobre los grandes bancos que se encontraban en dificultades, que para recibir ayuda estatal debían cumplir con las estrictas condiciones impuestas por la Comisión Europea. Por ejemplo, tenían que ajustar su organización, aumentar sus reservas de capital, no participar en competencias de precios, y/o reembolsar las ayudas estatales dentro de un determinado período de tiempo. Estas restricciones limitaron su margen para atender la demanda de crédito. Mientras que la posición de mayor fortaleza en el segmento de hipotecas y pymes, manifiesta que Rabobank estaba bien capitalizado y preparado para ocupar el vacío existente en este contexto de mercado desestabilizado.

La situación se invirtió en torno al año 2011. La posición de Rabobank en el mercado de nuevas hipotecas se debilitó, y su cuota de mercado se redujo del 32 % en 2011 al 20 % en 2015. Una bajada que se debió, en parte, a la ambición de sus competidores por compensar las

pérdidas de cuota de mercado sufridas anteriormente. En los últimos años, también ha vuelto a intensificarse la competencia en el sector financiero holandés (Daniels y Kamalodin, 2016). Por ejemplo, las aseguradoras, los fondos de pensiones y los bancos extranjeros están ganando cuota de mercado en hipotecas. Desde 2010 las aseguradoras y los fondos de pensiones han duplicado sus inversiones en hipotecas, y en 2016 ya financian alrededor de una quinta parte de las nuevas hipotecas. Aun así, más del 31 % de todas las hipotecas de primera residencia holandesas pendientes de amortización han sido concedidas por Rabobank.

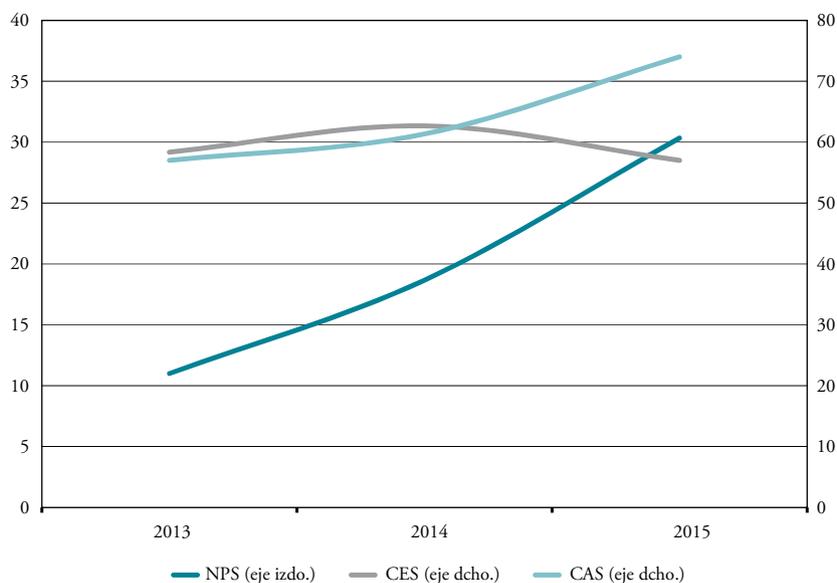
La caída en la proporción de sucursales refleja la considerable reducción del número de oficinas bancarias analizada en el punto anterior. No aparece representada en el gráfico la cuota de mercado en el sector agroalimentario⁶ holandés, que con un 85 % mantiene su fuerte posición inicial y muestra sus raíces rurales en los Países Bajos. Rabobank expresó con frecuencia la intención de sacar provecho de todos sus conocimientos prácticos en agro para sus actividades internacionales, que se centran principalmente en este sector. Una estrategia internacional que formalmente queda resumida en su lema «Banca para la Alimentación».

La evolución de las cuotas de mercado depende fundamentalmente de tres aspectos interrelacionados. Además de la fuerte competencia y de otras consideraciones estratégicas, el atractivo que suponga para los clientes constituye una importante fuerza impulsora. En el día a día, la satisfacción del cliente con la banca pone de manifiesto su percepción sobre la calidad y el precio de los productos y de los servicios de asesoramiento. En el caso de Rabobank, la satisfacción de sus clientes particulares alcanzó un máximo de 7,7 en 2008. Desde entonces oscila en torno a una nota de 7,5, en una escala de 1 a 10.

Rabobank ha comenzado recientemente a realizar cuestionarios a gran escala para controlar más indicadores sobre la satisfacción y fidelidad de sus clientes. Las encuestas le permiten confeccionar la puntuación para los indicadores NPS, CES y CAS. Cuanto más elevado sea el valor de estos indicadores, mejores serán el rendimiento y el desempeño del banco. El NPS muestra cómo responden los clientes a la pregunta «¿Recomendaría usted Rabobank?». El CES se utiliza para evaluar cómo perciben los clientes su contacto diario con el banco. Y el CAS revela hasta qué punto los clientes sienten que el banco defiende sus intereses. Un valor mayor en el indicador CAS lleva asociado, generalmente, un valor más alto en el NPS. El Gráfico 5 recoge estos indicadores.

⁶ El tamaño de este sector en la economía holandesa ha ido reduciéndose con el tiempo y en la actualidad significa aproximadamente el 20 % de la cartera de préstamos de Rabobank.

Gráfico 5. Datos de los indicadores NPS, CES y CAS



* El NPS es una medida que se basa en las recomendaciones. La puntuación se calcula como el porcentaje de promotores menos el porcentaje de detractores en una muestra aleatoria.

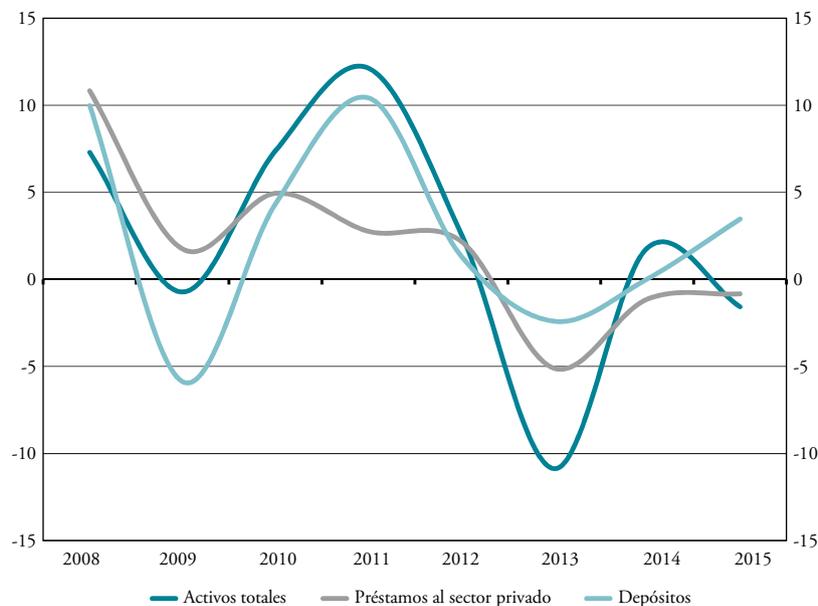
Fuente: Rabobank (2015).

Desde otro punto de vista, los indicadores corroboran nuestra anterior observación de que Rabobank se enfrentó a factores adversos en 2013. A fin de cuentas, el porcentaje de clientes dispuestos a respaldar a la entidad apenas superaba a la proporción de clientes que no la recomendaría. La puntuación en el indicador CAS también fue baja en 2013. Una vez quedó atrás este año convulso, el banco comunicó mejoras significativas en dos de los indicadores representados.

2.6. Evolución del balance

Va más allá del propósito de este artículo describir y explicar con detalle los cambios registrados en las diferentes partidas del balance. Nos centraremos solo en mostrar las principales tendencias y referir los aspectos más destacados. En primer lugar, hay que señalar que una gran variedad de factores distintos dejaron su huella en la evolución de los balances (Gráfico 6). Por ejemplo, el intervalo temporal puede dividirse perfectamente en dos partes. La primera abarca los tiempos de recesión y financieramente inestables y la segunda un período de recuperación económica y de retorno a un sistema financiero más sólido. Los picos y valles en las tasas de crecimiento ilustran estas circunstancias económicas y financieras volátiles.

Gráfico 6. Crecimiento de activos totales, préstamos privados y depósitos. En cambio porcentual



Fuente: informes anuales de Rabobank.

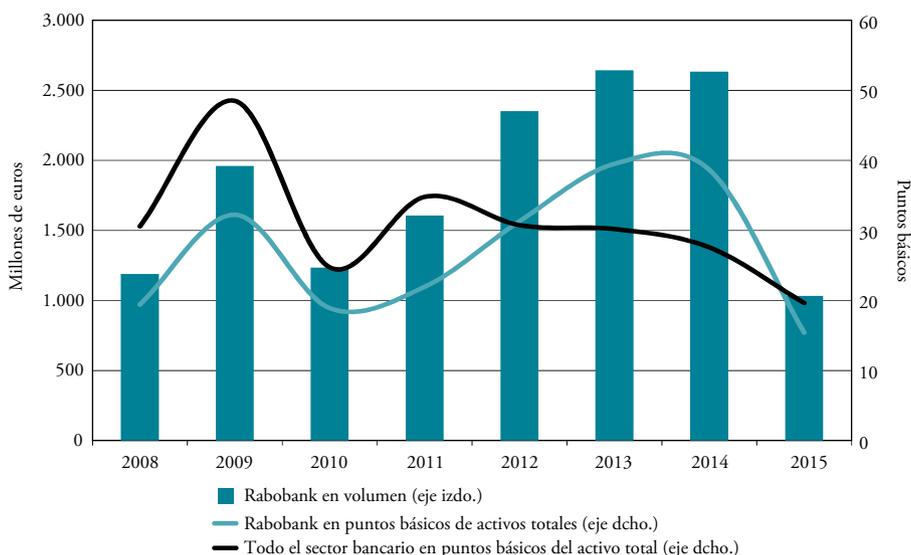
En el económica y financieramente convulso periodo 2008-2012, Rabobank obtuvo buenos resultados en comparación con otros muchos bancos holandeses. Los activos totales crecieron un 12 % en 2011, mientras que otros bancos estaban en un proceso de desapalancamiento. El aumento notable de un 10 % en depósitos muestra la confianza de los clientes en la solidez del banco. En este período, la demanda de crédito fue bastante débil.

El año 2013 marca un punto de inflexión para Rabobank. Por primera vez en su historia, el balance total disminuye significativamente. Esta contracción se debió, en parte, a la venta de Robeco (gestor de activos) y a la menor participación en un banco polaco (BGZ) con el fin de aumentar la base de capital, así como a la decisión estratégica de volver a centrarse en las actividades básicas (véase el epígrafe 2.3). Al mismo tiempo, Rabobank se embarcó en una estrategia para reducir su volumen de activos a través de titulizaciones o de la venta parcial de su cartera. Con esta política continuará en los próximos años. Manifiesta que tiene la intención de reducir el total de activos de 150.000 millones de euros a aproximadamente 550 millones de euros, principalmente para mejorar la ratio de capital y reducir la dependencia de una financiación mayorista relativamente cara. De acuerdo con Rabobank (2015), este objetivo no se logrará a expensas de los créditos a los hogares y las empresas; afirmación que podría cuestionarse a la vista de la importante reducción de la cartera de préstamos anotada en el periodo 2013-2015. El banco sostiene que esta contracción puede atribuirse, en gran medida, a la amortización de las hipotecas de los hogares. Justifica esta aseveración haciendo referencia a la caída y posterior crecimiento moderado de la base de depósitos. Estimulados por los bajos tipos de interés de los depósitos, los hogares han utilizado parte de los mismos para amortizar

sus deudas. Al mismo tiempo, la demanda de crédito de las pymes también se ha moderado, dado que el crecimiento de los depósitos ha superado al crecimiento del crédito.

La gran crisis financiera de 2007 desencadenó situaciones verdaderamente desastrosas en la banca holandesa, y una crisis internacional de deuda en la zona euro unos años más tarde. La economía holandesa se deslizó hacia el abismo de varias recesiones profundas, y los precios de la vivienda se desplomaron. Diferentes grupos de clientes holandeses sufrieron dificultades y aumentaron los costes por morosidad. Teniendo en cuenta que Rabobank es un banco minorista y fuertemente ligado a la economía real, las dificultades financieras de los clientes tuvieron un impacto negativo en su rendimiento financiero. El Gráfico 7 muestra el coste por el deterioro crediticio de clientes (LIC), en millones de euros y en porcentaje sobre activos totales. El LIC alcanzó un máximo de más de 60 puntos básicos de la cartera de crédito en 2013. Para poner esta proporción en perspectiva, basta decir que el promedio de 10 años del LIC es de aproximadamente 35 puntos básicos. En el año 2015, la caída sustancial del LIC reflejó el repunte económico que condujo a que se limitara el número de nuevos impagos, a la recuperación de impagos ya existentes y a prestaciones adecuadas. La mejora de la cartera de crédito sana requirió menos provisiones, lo que repercutió positivamente en la rentabilidad.

Gráfico 7. Coste por deterioro crediticio



Fuente: Informes anuales de Rabobank y base de datos estadística del BCE.

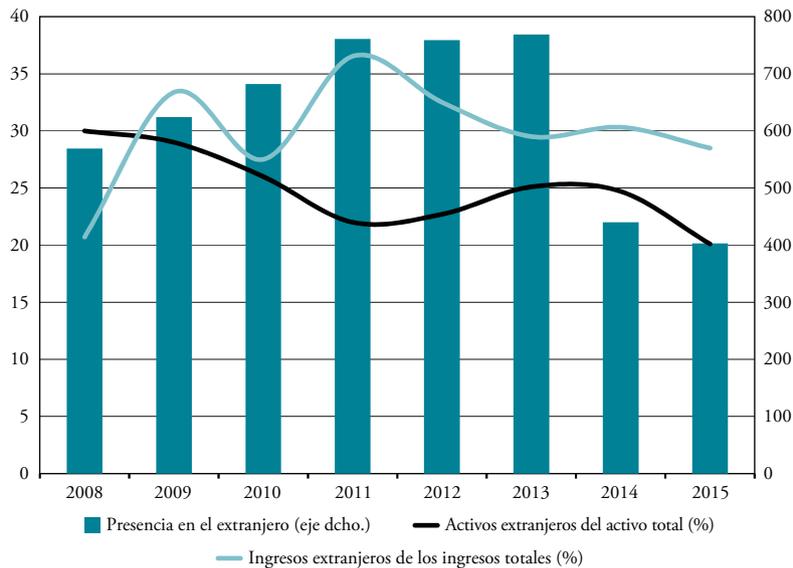
Por otra parte, el Gráfico 7 destaca la diferencia entre el patrón que muestra la proporción del LIC de Rabobank respecto a todo el sector bancario holandés (línea de color negro). Ambas proporciones no solo no están en sincronía, sino que se mueven en direcciones opuestas. Esto pone de relieve nuestra observación anterior de que los sucesivos *shocks* financieros y

económicos afectaron de un modo diferente a Rabobank y a «todos los demás bancos holandeses». Groeneveld (2015) sostiene que esto se puede atribuir principalmente a que sus estructuras de propiedad divergentes conducen a modelos de negocio e inclinación al riesgo claramente diferenciables.

2.7. Composición del Grupo

Los motivos de la reducción gradual del tamaño del Grupo y el número de entidades del mismo ya han sido mencionados en los apartados anteriores. Desde 2008 Rabobank ha reducido principalmente sus actividades de seguros, mercado inmobiliario, gestión de activos y actividades internacionales de banca al por menor. También resulta elocuente la evolución de los puntos de negocio en el exterior. Después de un intenso aumento de 569 en 2008 a 769 en 2013, Rabobank ha reducido su presencia en el extranjero a aproximadamente 400 emplazamientos en 2015 (Gráfico 8).

Gráfico 8. Volumen relativo de las actividades en el extranjero (%) y el número de emplazamientos en el extranjero



Fuente: informes anuales de Rabobank.

La proporción de actividades en el extranjero, en activos, se ha reducido desde aproximadamente un 30 % en 2008 a un 20 % en 2015 (NB: en 2006 era del 40 %). Esta disminución responde a un intento deliberado de reducir los créditos exteriores con el fin de liberar capital para las actividades nacionales al por menor. Los ingresos en el extranjero, como porcentaje de

los ingresos totales, en conjunto, han aumentado del 20 al 30 %. Esto demuestra la importante contribución de estas actividades a la capacidad de reserva del Grupo.

Una gran parte de su negocio exterior se lleva a cabo en Estados Unidos y Australia, y está centrado en los consumidores y el sector agrícola, junto con las actividades internacionales de *leasing* de la filial de Rabobank De Lage Landen. Además, cuenta con una red internacional de sucursales que presta a las empresas y al sector agrícola y proporciona apoyo a las compañías holandesas que operan en el extranjero. De cara al futuro, Rabobank tiene el objetivo de propiciar mayores economías de escala en sus actividades en el extranjero, aprovechando sus raíces agrícolas y su ámbito competencial en los Países Bajos.

2.8. Indicadores financieros

En este epígrafe se evalúa el rendimiento relativo de Rabobank sobre la base de tres indicadores clave: proporción coste-ingreso, proporción de capital Tier 1 y rentabilidad. La tabla 1 registra las dos primeras variables. Llama poderosamente la atención la extremadamente alta relación coste-ingreso (C-I) de todo el sector bancario en 2008, que se ha relacionado con las grandes convulsiones vividas en el sistema bancario holandés.

Tabla 1. Proporción coste-ingreso y ratio de solvencia CET1

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Proporción CI	Rabobank	65,3	64,6	64,5	64,9	66,1	74,9	62,5	62,6
	Todo el sector bancario	186,2	69,2	63,5	60,5	65,8	63,0	63,1	57,6
Ratio de solvencia Tier 1	Rabobank	12,7	13,8	15,7	17,0	17,1	16,6	16,0	16,4
	Todo el sector bancario	9,7	12,5	11,8	11,8	12,3	12,9	15,4	16,6

Fuente: Rabobank y Banco Central Europeo.

Mientras que ING y ABN Amrohad adelgazaron sus organizaciones y mejoraron su eficiencia y rentabilidad después de 2009, la proporción CI de Rabobank alcanzó un máximo de 75 en el año 2013. Esto estaba relacionado con un aumento en las pérdidas de los préstamos y con hechos puntuales como el acuerdo sobre el *libor*, costes de reorganización, y cancelaciones inmobiliarias y fallidos. En los últimos años, Rabobank ha acometido diversas acciones y transformado su estructura organizativa con el objetivo de aumentar su eficacia operativa y reducir costes, entre otras cosas. La virtualización se aceleró, se estandarizaron los productos y servicios, se cerraron un buen número de sucursales, y el número total de trabajadores se redujo en un 20 % desde el año 2013 hasta un total de 45.600 (a tiempo completo) a finales de 2015 (Rabobank, 2015). La adopción de estas medidas se consideró necesaria para impulsar la competitividad y aumentar la capacidad de reserva, con el fin de fortalecer la base de capital.

La evolución del ratio de solvencia Tier 1 muestra una situación similar. Rabobank estaba mejor capitalizado que otros bancos en 2008. Una ventaja que desapareció temporalmente en 2009 debido a las inyecciones de capital realizadas en otros bancos. En los años siguientes los demás bancos no fueron capaces de mejorar sus posiciones de capital ya que tuvieron que ordenar sus balances, recuperar la confianza de los clientes y saldar la deuda por las ayudas recibidas. Mientras tanto, Rabobank registró resultados sólidos y aumentó su ratio de solvencia Tier 1 hasta un 17,1 % en 2012. La diferencia comenzó a estrecharse en 2013 y, dos años después, en 2015, la ratio Tier 1 de todo el sector bancario superó la de Rabobank por primera vez. Aquí, es preciso añadir que la ratio de solvencia Tier 1 de Rabobank todavía se encuentra muy por encima del umbral establecido por los reguladores y supervisores. De hecho, esta entidad siempre ha operado con ratios de capital por encima del nivel mínimo requerido.

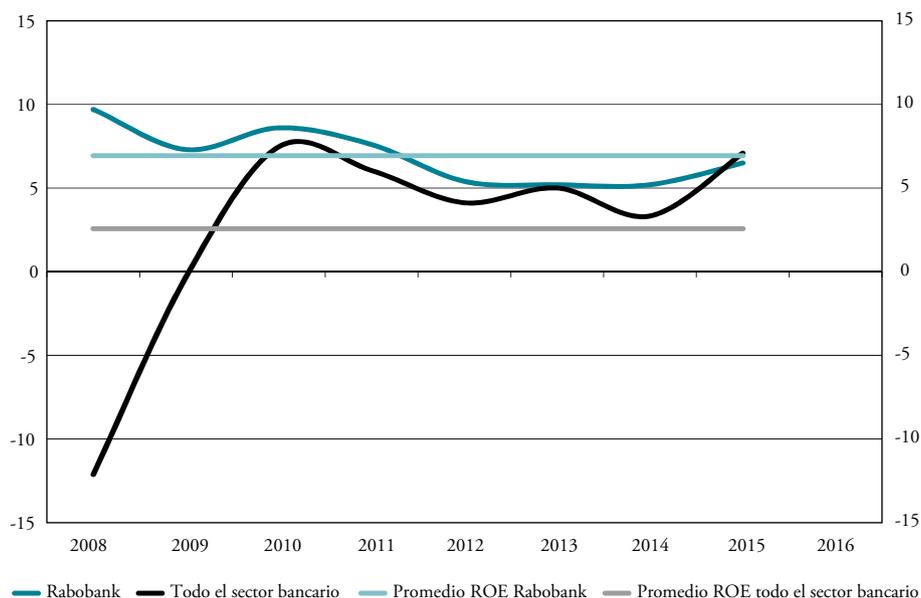
Estos movimientos, tanto en la proporción C-I como en la ratio Tier 1, están estrechamente relacionados con las fluctuaciones registradas en el beneficio neto, y viceversa. En el Gráfico 9 se dibuja la evolución del rendimiento sobre el capital de Rabobank (ROE RABO) y de todo el sector bancario holandés (ROE EBS). Cuatro sorprendentes observaciones se pueden deducir de este gráfico. En primer lugar, el año 2008 fue desastroso para la totalidad del sistema bancario holandés, que reconoció pérdidas enormes. Los acontecimientos de estos años sacudieron el sistema bancario de este país hasta sus cimientos. La situación mejoró considerablemente en 2009, pero el ROE EBS siguió siendo ligeramente negativo. El ROE RABO se vio claramente afectado por la crisis y las recesiones posteriores, pero nunca quedó en números rojos⁷. En 2010 incluso llegó a su punto más alto el beneficio del Grupo Rabobank; es decir, justo después del punto álgido de la crisis. Las cifras subyacentes indican que se debió a las –en ese momento todavía– bajas pérdidas crediticias, a la evolución de los tipos de interés internacionales, que resultó positiva para Rabobank, y a los elevados ingresos obtenidos por sus actividades en los mercados financieros globales. Este nivel de beneficios no se pudo mantener y el ROE RABO volvería a retroceder hasta el 5 %. En 2015 el beneficio neto del Grupo Rabobank se disparó un 20 % con respecto a 2014, mejora que condujo a un incremento del ROE RABO de un 5,2 a un 6,5 %. Parece ser que, gracias a la recuperación económica, la disminución de los riesgos crediticios fue un elemento decisivo para la mejora de los ingresos, particularmente en el caso de las entidades locales.

El Gráfico 9 muestra que el rendimiento de capital de Rabobank ha superado siempre al de todo el sector bancario holandés, excepto en 2015. Se manifiesta en las líneas de color naranja y negro que representan el ROE promedio. El ROE RABO promedio y el ROE EBS ascienden a 6,9 y 2,4, respectivamente. Una tercera observación notable es que el ROE RABO es menos volátil. Esto se debe presumiblemente a la orientación de Rabobank hacia el negocio bancario minorista, que por lo general da lugar a fuentes de ingresos más estables que otras actividades bancarias (Ayadi *et al.*, 2016). En cuarto lugar, los recientes rendimientos sobre el capital son mucho más bajos que hace una década y, por las razones mencionadas anteriormente (Daniels y Kamalodin, 2016), parece muy poco probable una vuelta a niveles previos

⁷ El Grupo Rabobank nunca ha comunicado una pérdida neta en su historia.

a la crisis. Los estrictos requerimientos normativos y la intensa competencia de instituciones bancarias paralelas y de las *fintech* merman los rendimientos sobre el capital. Además, la situación económica continúa siendo incierta y el entorno de bajos tipos de interés también podría seguir durante algún tiempo⁸.

Gráfico 9. Rendimiento sobre el capital de Rabobank y todo el sector bancario holandés. En porcentaje



Fuente: Rabobank y BCE.

2.9. Observaciones finales

En el período examinado, el rendimiento global de Rabobank difiere significativamente del resto del sector bancario holandés. Esta es una conclusión importante, puesto que demuestra que Rabobank ha contribuido a la diversidad en la banca holandesa. Y se sabe, por la literatura de referencia, que un sistema bancario más diversificado es generalmente más estable (Butzbach y von Mettenheim, 2014).

En los últimos años, el Grupo Rabobank ha dado grandes pasos que o bien ya han influido en su rendimiento bancario, o parecen haber puesto los cimientos para una futura evolución financiera positiva. La necesidad de llevar a cabo un reajuste de los costes se considera primordial. A este respecto, Rabobank ha aprovechado la tendencia de sus clientes hacia la banca *online*

⁸ Rabobank se fija un objetivo de ROE del 8 % para 2020.

para reducir el número de sucursales, y ha creado comités para obtener mejoras significativas en su eficiencia, fundamentalmente mediante la transformación de su estructura de gobierno y dirección. Al mismo tiempo, ha reducido su actividad tanto en los Países Bajos como en el extranjero y puesto en marcha colaboraciones con *fintech*.

Aun reconociendo que la viabilidad de todos los bancos se basa en una buena reputación y servicios bancarios innovadores que supongan inversiones rentables y razonables, el camino estratégico elegido suscita algunas preocupaciones. Como se ha argumentado ampliamente, en sus operaciones bancarias y concepto de negocio, Rabobank ha optado por soluciones más o menos idénticas a otros bancos minoristas holandeses respecto a los problemas interrelacionados de regulación, costes y rentabilidad (Banco Central de Holanda, 2015). En sí mismo, este hecho reduce la indispensable diversidad del sistema bancario holandés y, en realidad, afecta a la estabilidad del propio sistema. También supone una amenaza para el propio Rabobank. ¿Cómo podrá diferenciarse de sus competidores en el futuro?

Para mitigar ambos riesgos, una posible respuesta pasaría por revitalizar su identidad cooperativa con métodos modernos. Creemos que esta característica determinante ha sido ignorada en los últimos años, a pesar de la reforma de su estructura de gobierno y dirección. Una transformación que solo se dirigió parcialmente a fortalecer el aspecto cooperativo. También se puede poner en duda si la fuerte orientación cooperativa prevista es realmente perceptible y tangible para el 99 % de los miembros que no están participando de manera activa en la nueva estructura de gobierno. Por ejemplo, es revelador que Rabobank no realice cuestionarios para exponer las razones de las solicitudes de adhesión o anulación en el ámbito local. En nuestra opinión, es una oportunidad perdida que el banco desconozca la percepción y la valoración de sus socios sobre la imagen global de la entidad, sus servicios e impacto social y sus objetivos. En esta difícil coyuntura externa, para un banco cooperativo debe ser útil y relevante conocer el grado real de compromiso, apoyo y participación de sus miembros.

Si Rabobank fuera capaz de estimular la participación de un buen número de socios en la identificación de problemas locales urgentes asociados a los servicios, a resolver de manera conjunta, esto podría mejorar la legitimidad de y el apoyo a sus objetivos y acciones de carácter socioeconómico. También corroboraría su autoridad en los debates públicos sobre asuntos sociales. En este sentido, parece prometedor el proyecto interno anunciado para definir, y posteriormente evaluar, la relevancia de Rabobank como banco cooperativo. Para que esto tenga éxito es necesario que (1) las entidades locales mantengan un grado suficiente de autonomía local en diversos aspectos; (2) los empleados locales participen activamente en redes y comunidades locales; y (3) el personal, como colectivo, respete y asuma el carácter cooperativo de la organización. Es decir, que no se prefiera, *a priori*, un modelo centralista o vertical. La estructura de titularidad específica, con la implicación activa e influencia de sus miembros, brinda la oportunidad de actuar de manera diferente respecto a otros bancos holandeses. Lo que también podría tener efectos positivos para la diversidad y estabilidad de la banca holandesa.

3. Tendencias recientes en el sistema bancario cooperativo alemán

3.1. Introducción

El sistema bancario cooperativo alemán —que consiste a nivel primario en *Raiffeisenbanken* y *Volksbanken* y sus instituciones integrales financieras (intermediarios financieros de segundo nivel), unidas en el llamado *Finanzverbund*— se dedica tradicionalmente a servir a los inversores minoristas y apoyar a las pequeñas y medianas empresas en su entorno próximo, tanto en las zonas rurales como en las ciudades⁹.

Por tanto, el modelo de negocio está definido, en gran medida, por la banca tradicional, en función de la captación de depósitos¹⁰ y de los préstamos comerciales; los préstamos bancarios representan *de facto* la única opción de financiación externa para las pymes. Como tal, en el marco de un sector financiero fuertemente orientado hacia el sistema bancario, como es el alemán, la dinámica del mercado bancario refleja en gran medida la evolución macroeconómica y las preferencias financieras de la propia clientela. En este sentido, la capacidad global de la economía alemana —donde las pymes representan más del 99 % del número total de las empresas alemanas y casi el 40 % de la producción económica [2013]¹¹— para superar con éxito la reciente crisis financiera y sacar provecho de su penetración en los mercados extranjeros, en términos de exportación, ha influido de manera positiva en el desempeño y rendimiento del sector bancario en general, y del crédito cooperativo en particular. De hecho, como se describe a continuación, en base a su fuerte imbricación organizativa entre la actividad económica de las pymes y el sector cooperativo, los alemanes *Raiffeisenbanken* y *Volksbanken* han sido capaces de aumentar su participación y cuota de mercado durante los años posteriores a la crisis.

Sin embargo, al mismo tiempo, la revisión del marco normativo institucional y financiero en la Unión Europea y la zona euro, inducido por la propia crisis financiera, aumenta la carga normativa y administrativa para las pequeñas cooperativas de crédito y arrastra los costes (fijos) del cumplimiento a niveles críticos. Una evidencia que es potencialmente capaz de alterar a largo plazo el equilibrio institucional del sistema de crédito cooperativo, que todavía se centra en torno a la independencia estatutaria separada del *Raiffeisenbank* y *Volksbank*. Lo que se debe al hecho de que, como tal, los bancos primarios tienen que cumplir individualmente todos los requisitos reglamentarios; teniendo limitadas posibilidades de beneficiarse de economías de escala, en términos de costes de cumplimiento.

En ese sentido, el objetivo del presente trabajo es doble. En primer lugar se investiga la evolución del mercado de la banca cooperativa alemana a la vista de sus mecanismos de estruc-

⁹ La denominación distintas de *Raiffeisenbanken* y *Volksbanken* no refleja importantes diferencias operativas o de gobierno y dirección, sino los distintos promotores iniciales (*Raiffeisen* y *Schulze-Delitzsch*, respectivamente) y su entorno territorial de origen asociado (los *Raiffeisenbanken* tradicionalmente operan en las zonas rurales, mientras que los *Volksbanken* se han establecido principalmente en las ciudades y áreas suburbanas). Más allá de los nombres, ambas categorías actúan hoy en día como una red financiera única que comparte a nivel de empresa las mismas instituciones centrales, a nivel de empresa así como a nivel asociativo las mismas organizaciones regionales y federales.

¹⁰ Los depósitos bancarios representan el 40 % de los activos financieros de los hogares alemanes. La proporción relativa, en términos de asignación de activos, es una de las más altas de los principales países europeos (solo superada por España, donde los hogares invierten el 47 % de sus recursos financieros en los depósitos bancarios) (Allianz, 2014).

¹¹ Hackethal e Inderst (2015).

tura institucional y de gobierno. Y en segundo lugar, explora los principales temas críticos que afronta el *Finanzverbund*, tanto a nivel asociativo como empresarial, tras la crisis económica y financiera.

El documento está estructurado de la siguiente manera. El epígrafe 3.2 expone la estructura general de gobierno y dirección y el modelo operativo de los bancos cooperativos alemanes. El epígrafe 3.3 describe el tamaño y el posicionamiento en el mercado de la red financiera cooperativa dentro del sistema bancario alemán durante el período 2010-2015, con el fin de mostrar la dinámica de mercado del sector y entender la reacción de la red cooperativa a la reciente crisis financiera como principal apoyo de las pequeñas y medianas empresas alemanas. El epígrafe 3.4 analiza, en términos prospectivos, los resultados fundamentales y los posibles problemas inducidos por el nuevo marco regulador macro y microprudencial europeo. En el epígrafe 3.5 se recogen las conclusiones.

3.2. El marco asociativo y empresarial: gobernabilidad y relaciones reguladoras

El sistema bancario cooperativo alemán es una red financiera de doble nivel, local y central. Esto es así tanto en el plano asociativo como empresarial. Ambos niveles se caracterizan por unas fuertes y continuas relaciones normativas y económicas que permiten a las cooperativas de crédito, desde una perspectiva económica, actuar *de facto* como un grupo bancario global; a pesar de no ser una única entidad desde el punto de vista jurídico-normativo, sino un conjunto de bancos individuales¹².

Desde el punto de vista empresarial, el circuito de crédito alemán está constituido primero por los *Volksbanken* y *Raiffeisenbanken* principales, y segundo por sus instituciones centrales. Las entidades de primer y segundo nivel forman una red financiera altamente interconectada, el llamado *Finanzverbund*.

Los *Volksbanken* y *Raiffeisenbanken* de primer nivel son intermediarios financieros independientes, establecidos localmente con forma de asociaciones registradas. Como tales instituciones cooperativas, se orientan a satisfacer las necesidades financieras de sus socios, que coparticipan en el gobierno y dirección de la entidad tomando parte en las juntas de accionistas (básicamente bajo el principio de «una acción», «un voto»).

El negocio bancario se rige por la ley bancaria federal (*Kreditwesengesetz*) y es supervisado por la Autoridad Financiera Federal (*Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* –BaFin–, siendo los bancos primarios una institución menos significativa a nivel europeo), mientras que el gobierno y dirección de las cooperativas de crédito está sujeto a la ley federal cooperativa (*Genossenschaftsgesetz*)¹³. Uno de los elementos normativos clave de la ley de cooperativas alemana, que podría parecer una cuestión menor pero es de esencial importancia para la capa-

¹² Fitch Ratings y Standard y Poor's les han asignado una *Verbundrating* (calificación de grupo) debido al alto nivel de cohesión dentro de la red financiera cooperativa (DZ Bank Group, 2016).

¹³ Lang y Weidmüller (2005).

cidad de las cooperativas alemanas de actuar como una red financiera, es la unión obligatoria de las cooperativas primarias a una denominada *Prüfungsverband* (es decir, una asociación de auditoría cooperativa). El *Prüfungsverband* se encarga de la auditoría anual de los estados financieros, así como de la gestión general y del comportamiento operativo de los bancos cooperativos asociados.

Aunque los bancos locales se dedican en gran parte a la actividad comercial tradicional, las instituciones primarias son capaces de servir a las pequeñas y medianas empresas con toda la gama de servicios financieros, debido a la estrecha relación existente con sus centrales de productos específicos (que forman las entidades de segundo nivel, controladas por las mismas entidades primarias). En ese sentido, los *Raiffeisenbanken* y *Volksbanken* pueden ser vistos como bancos globales de bolsillo que actúan a nivel local.

A este respecto, incluso si no hay carga normativa formal, la competencia entre las cooperativas de crédito queda descartada *de facto* por el llamado *Regionalprinzip*, sustentado en gran medida en el ámbito asociativo, que limita las actividades de las entidades de crédito primarias a un área local específica¹⁴.

El banco cooperativo central (el llamado *Deutsche Zentral Genossenschaftsbank-DZ Bank*) y las empresas de productos matrices forman el segundo estadio del *Finanzverbund*.

El DZ Bank y sus sociedades vinculadas son las que proveen de servicios financieros a las cooperativas de crédito locales (es decir, actúan como banco central, banco corporativo y *holding* matriz del Grupo DZ Bank)¹⁵, ofreciendo servicios de tesorería y refinanciación, así como banca privada y corporativa, mercados de capitales y servicios de transacciones bancarias¹⁶ y ¹⁷. A este respecto, la interacción entre la primera y la segunda plataforma empresarial es doble, en el sentido de que DZ Bank canaliza el acceso principal de los bancos a los mercados monetarios y a la amplia gama de productos *Allfinanz*, a través de las economías de escala y alcance que se pueden lograr agrupados; pero, al mismo tiempo, el Grupo DZ Bank se beneficia de la fuerte implantación de los bancos cooperativos locales. En ese sentido, se puede afirmar que la responsabilidad para aprovechar el mercado local recae sobre los bancos cooperativos individuales. Lo que significa que las actividades comerciales en el área local, por lo general, se llevan a cabo bajo la dirección de la cooperativa de crédito, mientras que las instituciones centrales y sus empresas matrices son responsables, como especialistas en productos, de fijar la oferta de servicios a las cooperativas de crédito con tipos económicamente viables y competitivos. Esta relación

¹⁴ Theurl y Kring (2002).

¹⁵ A 30 de junio de 2016, el Grupo DZ Bank ocupaba el tercer lugar dentro de los principales bancos alemanes con más de 521.000 millones de euros en activos totales (Grupo DZ Bank, 2016). El banco central de las cooperativas de crédito se considera un banco de importancia sistémica nacional (otra institución de importancia sistémica de conformidad con el Art. 131 [3] de la Directiva 2013/3 / UE siguiendo las Directrices ABE). Con una exposición del coeficiente de apalancamiento por encima de 200 mil millones de euros, el DZ Bank está sujeto a los mismos requisitos de divulgación que las instituciones globales de importancia sistémica (Autoridad Bancaria Europea [8/2016], grandes instituciones con una medida de exposición del coeficiente de apalancamiento por encima de 200 mil millones de euros).

¹⁶ Las empresas matrices están organizadas por actividad: banca minorista, banca corporativa, *Verbund* (grupo), mercados de capitales, transacciones bancarias. Las unidades centrales más importantes, entre otras, son: Union Investment (gestión de activos); R + V Versicherung (seguros); Schwäbisch Hall (caja de ahorros de la construcción); DG HYP (finanzas inmobiliarias); DZ Privatbank (banca privada); VR LEASING Gruppe (*leasing*); VR Equitypartner (banca corporativa). Muchas empresas matrices, como Union Investment, Schwäbisch Hall y R + V Versicherung disfrutaban de una posición de liderazgo en el mercado alemán (DZ Bank Gruppe, 2016).

¹⁷ DZ Bank (2013).

bidireccional también implica que si el banco del primer nivel no opera adecuadamente en el mercado, la red financiera debería tener la oportunidad de operar en los segmentos de mercado correspondientes, sujeta a la previa autorización del respectivo banco local¹⁸.

El DZ Bank está controlado directa e indirectamente (a través de *holdings* regionales) por los primarios *Raiffeisenbanken* y *Volksbanken* que, por tanto, tienen la capacidad de dirigir las actividades de negocio del banco central en favor de los bancos del primer nivel. El DZ Bank surgió como única institución central en un proceso de consolidación de instituciones cooperativas de segundo nivel regional (12 en 1972) que duró más de 100 años, y quedó finalmente concluido en 2016 tras la fusión definitiva del WGZ Bank (*Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank*), última institución central regional que quedaba de los estados federados de (*Land*) de Renania y Westfalia^{19 y 20}.

En ese sentido, el *Finanzverbund* hoy en día es exclusivamente una estructura en dos niveles, de abajo arriba (es decir, suprimiendo cualquier otra estructura empresarial regional intermedia) con el objetivo de lograr economías de escala y eliminar posibles solapamientos y duplicidades de costes operativos.

A nivel asociativo, las asociaciones cooperativas definen la representación institucional y la organización estratégica de la red financiera y de sus miembros, en calidad de centros políticos y de servicio para los bancos cooperativos y sus compañías afiliadas. La organización asociativa se estructura básicamente en cinco federaciones regionales y una nacional (es decir federal) denominadas *Regionalverbände* y *Bundesverband Deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken* (*BVR*), respectivamente²¹.

Como ya se ha indicado, un elemento peculiar de las cooperativas de crédito alemanas es la afiliación obligatoria a una asociación de auditoría cooperativa (*Prüfungsverband*) incorporada en las federaciones regionales (*Regionalverbände*) de los bancos primarios^{22 y 23}.

La afiliación obligatoria tiene implicaciones estratégicas relevantes debido a que este requerimiento atribuye implícitamente a las organizaciones asociativas una capacidad de gobierno y dirección de los sistemas cooperativos que excede con mucho la mera tarea de auditoría ordinaria. De hecho, al beneficiarse de los servicios de inspección que son proporcionados, la disposición legal de la afiliación obligatoria permite *de facto* a las organizaciones asociativas regionales y nacionales ampliar la gama de servicios ofrecidos a los bancos miembros para su seguimiento obligado –pero asumido de forma voluntaria– y, de esta manera, lograr un papel

¹⁸ *Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken* (2016), Al-Leyes, Preámbulo, aprobado por la Asamblea General de Socios el 1 de diciembre de 2004. Modificada por la resolución de 16 de mayo de 2014.

¹⁹ Grupo DZ-Bank (2016).

²⁰ Incluso si se incorporan en forma de sociedades anónimas, las instituciones centrales (DZ Bank, WGZ Bank) y sus empresas matrices son consideradas como parte del sector de las cooperativas debido a la estructura de su accionariado y de los volúmenes de negocios cautivos.

²¹ Baden-Württemberg, Bayern, Frankfurt/Norddeutschland, Rheinland-Westfalen, Weser-Ems. El área geográfica de las *Regionalverbände* o federaciones regionales no se corresponde exactamente con la de los Länder o estados federados, debido a razones históricas y fusiones repetidas que modificaron la distribución territorial original (Stappel, 2016).

²² § 53, *Gesetz betreffend mueren Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften*. Por otra parte, las cooperativas de crédito también están sujetas a la vigilancia de la Autoridad Federal de Supervisión Financiera (BaFin).

²³ Por el contrario, las instituciones cooperativas no están obligadas a convertirse en miembros de la federación nacional. Aunque no muy numerosos, se han dado casos de bancos primarios que han rechazado la afiliación nacional, pero con la obligación legal de mantener la asociación regional.

preeminente en la dirección y unificación de la estrategia global y de las actividades de negocio de los bancos cooperativos, mejorando, así, al mismo tiempo, la cohesión de la red financiera²⁴.

Parte de los servicios se proporciona a los bancos primarios afiliados de forma gratuita, siendo sus costes financiados a través de asignaciones cruzadas por los servicios de auditoría y de las cuotas de afiliación cargadas, mientras que parte de los servicios se facturan por separado sobre la base de las provisiones efectivas solicitadas por el propio banco²⁵. En este sentido, por tanto, la vinculación jurídica representa, por un lado, una disciplina extraordinaria para incentivar a los bancos locales a beneficiarse de la ayuda de la red cooperativa debido al hecho de que la compra de los mismos servicios en el mercado de proveedores externos duplicaría en parte los costes (facturando, de todos modos, las cuotas de afiliación) y, por otro lado, permite a las asociaciones regionales mejorar la calidad del servicio como consecuencia de las economías de escala y la especialización resultantes del volumen de negocio retenido.

De esa manera las asociaciones regionales han sido capaces de proporcionar servicios adecuados y asumir tareas adicionales, como el apoyo legal y fiscal, así como el asesoramiento en cuestiones de gestión general (por ejemplo, gestión de riesgos y cumplimiento), y la formación a sus miembros a precios asequibles. Los fuertes vínculos entre el espíritu empresarial y el nivel asociativo, especialmente en la fase regional, también han facilitado la difusión del conocimiento dentro del sector de la banca cooperativa, permitiendo a los bancos primarios mejorar sus competencias tanto comerciales como de gestión, aprovechándose de los conocimientos técnicos (*know-how*) y las competencias profesionales de los centros de servicios asociativos regionales²⁶. Un hecho que se evidencia en la relativamente baja volatilidad del rendimiento y actividad existente dentro del sector de la banca cooperativa²⁷.

Por otra parte, la organización paraguas BVR también está a cargo de la administración de los sistemas de depósitos y de seguros del grupo bancario cooperativo. La estructura de garantía de las cooperativas de crédito es compatible con las disposiciones armonizadas de la directiva europea relativa a los sistemas de garantía de depósitos²⁸ y se basa en un esquema de doble protección que depende de un acuerdo mutuo de responsabilidad. Las dos instituciones de protección son complementarias entre sí y forman el Plan de Protección de la Red Financiera Cooperativa²⁹.

La primera de ellas, la denominada *BVR Institutssicherung*, tiene por objeto salvaguardar la viabilidad de las entidades primarias *Volksbanken* y *Raiffeisenbanken*. Su particularidad viene dada por el hecho de que la estructura de garantía tiene por objeto evitar o remediar posibles o inminentes dificultades financieras de la entidad afiliada, con el fin de prevenir la insolvencia y

²⁴ De acuerdo con la regulación de las auditorías (Bilanzrechtsreformgesetz - BilReG), las asociaciones cooperativas tienen que separar sus actividades de auditoría de sus operaciones restantes (Jessen, 2005; p. 45 y Esser, Hillebrand y Wlate, 2006; pp. 26-58).

²⁵ Además de las cuotas ordinarias de los miembros, *Volksbanken* y *Raiffeisenbanken* asociados a la BVR, también recaudan las contribuciones relativas a un fondo de publicidad nacional operado por la Asociación Federal. El fondo financia campañas nacionales de marketing para la marca cooperativa, así como el desarrollo de conceptos de marketing y herramientas de publicidad para uso local, regional y nacional (BVR, Estatutos, Sección 12a).

²⁶ Göhlich (2012).

²⁷ Kontalaimou y Tsekouras (2010).

²⁸ Ley alemana de Garantía de Depósitos (*Einlagensicherungsgesetz de 28 Mayo de 2015* [BGBl. I S.786]).

²⁹ *Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken* (2016), *Konsolidierter Jahresabschluss der Genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken 2015*.

cualquier impacto negativo sobre la confianza en los bancos cooperativos³⁰. En ese sentido, el plan protege indirectamente a los depositantes y, al mismo tiempo, también a los prestatarios, que en el caso de incumplimiento por parte del banco tendrían que permutar onerosamente sus obligaciones a otro intermediario financiero, perdiendo el capital vinculado a la relación fiduciaria acumulada con el banco insolvente.

La segunda garantía consiste en los fondos de protección de depósitos de la banca cooperativa. Con independencia de las estructuras de garantías de los bancos de crédito privados y de las entidades de ahorro (conforme a la división en «tres pilares» del sistema bancario alemán), el esquema de protección de los bancos cooperativos garantizan a los depositantes individuales los mismos derechos de compensación (hasta 100.000 euros están cubiertos) que los otros sistemas de garantía de depósitos; y con este propósito tienen que aportarse los fondos oportunos, que equivalen al 0,8 % de los depósitos cubiertos hasta el año 2024³¹. Los fondos tienen que ser constituidos por medio de contribuciones, resultantes en parte de compromisos irrevocables de pago de las cooperativas de crédito primarias.

Además, conforme a un sistema de responsabilidad conjunta, la propia red financiera, a través de su entidad central cooperativa (DZ Bank), asume el papel de mercado interno de capitales ocupándose de la coordinación de los excedentes y carencias de liquidez entre los bancos primarios; ayudando de esta manera, aún más, a proteger a los bancos del primer nivel de posibles situaciones de falta de liquidez e insolvencia³².

Sin embargo, la Asociación Federal de Bancos Cooperativos se opone firmemente a los planes de la Comisión Europea de introducir un sistema de garantía de depósitos europeo³³. En particular, el BVR percibe el riesgo de posibles contribuciones al fondo más elevadas, sufragadas por los bancos cooperativos; y la posible mutualización del riesgo de impago de los intermediarios financieros más débiles, fuera de la red cooperativa y de las fronteras alemanas. Esto significaría que los bancos cooperativos tendrían que apoyar a entidades financieras externas; considerándose apropiación indebida la eventual utilización de las contribuciones pagadas y acumuladas para un propósito diferente al de la protección de los miembros de la cooperativa³⁴. Esto, no obstante, bajo el supuesto de que los planes de protección interconectados, existentes a cualquier nivel, garantizan un amplio nivel de protección a los depositantes, superior respecto a un sistema de depósitos europeo. Y en opinión del autor, sin tomar en consideración los efectos macroeconómicos y fiduciarios más amplios de un fondo supranacional de este tipo, así como sin tener en cuenta las intervenciones financieras y contribuciones relevantes llevadas a cabo por parte de los gobiernos estatales o regionales alemanes con el fin de rescatar a importantes bancos comerciales y *Landesbanken* durante la crisis financiera.

³⁰ La propia institución federal BaFin ha adoptado una postura crítica ya que considera que los riesgos de incumplimiento del banco siguen teniendo fuertes características nacionales, aunque serán mutualizados por todos los países miembros (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2016).

³¹ *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (2016).

³² Arnold, Grossl y Koziol (2015).

³³ La propia institución federal BaFin ha adoptado una postura crítica ya que considera que los riesgos de incumplimiento del banco siguen teniendo fuertes características nacionales, aunque sean mutualizados por todos los países miembros (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2016).

³⁴ *Iniziativa der deutschen Wirtschaft für eine del wirksame Einlagensicherung* (2016).

3.3. *Tamaño y cuotas de mercado de los bancos cooperativos alemanes*

El sistema bancario alemán se caracteriza por la existencia de tres pilares (los grandes bancos o cajas de crédito constituidas como empresas patrimoniales, las cajas de ahorros de propiedad e interés públicos, y los bancos cooperativos) que tienen diferentes modelos de gobierno y dirección, y estructuras de propiedad y características de mercado peculiares³⁵.

A nivel local, los bancos cooperativos están dedicados, en gran parte, a ayudar y financiar a las pequeñas y medianas empresas, conforme a su modelo organizativo y tamaño. Por lo que respecta al pasivo, la financiación es proporcionada fundamentalmente por los depositantes minoristas, en su mayoría accionistas al mismo tiempo. Como resultado, las cooperativas de crédito son menos dependientes de los pasivos titulizados, que tienen un papel limitado en sus balances³⁶.

En particular, la red de los bancos cooperativos no se ha visto afectada por la reciente crisis económica y financiera. De hecho, la intensa relación entre miembros/socios y clientes representa un fuerte obstáculo que, de entrada, permite al sector de las cooperativas hacer frente con éxito a los potenciales competidores interesados en su modelo de negocio local, orientado en gran medida hacia la banca tradicional. De esta manera, la red financiera cooperativa ha sido capaz de incrementar su cuota de negocio, tanto en el mercado de depósitos como en el de préstamos comerciales. Como se muestra en la Tabla 2 y en el Gráfico 10, en 2015 los bancos cooperativos alemanes controlan aproximadamente el 14,7 % del mercado de crédito comercial alemán, lo que significa una mejora en su cuota de mercado de alrededor de un 25,3 % en comparación con los volúmenes de 2010 (11,7 %), primer año poscrisis de referencia. El aumento de la cuota de mercado en el negocio de préstamos es casi igual al crecimiento paralelo de la cuota de mercado de activos totales de la red cooperativa, que en el mismo periodo es igual al 26,2 %, pero con una cuota de negocio inferior de un 10,3 % y un 13,0 % en 2010 y 2015, respectivamente.

³⁵ Arnold, Grossl y Koziol (2015).

³⁶ Deutsche Bundesbank (2011).

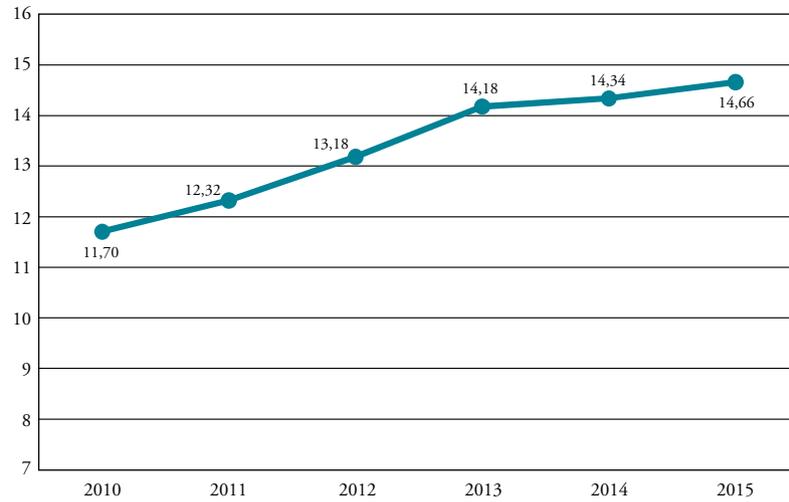
Tabla 2. Los activos y pasivos de los bancos alemanes y de los bancos cooperativos.
En miles de millones de euros

	Activos totales	Todos los bancos (%)	Préstamos a entidades no bancarias	Todos los bancos (%)	Títulos de deuda y bonos del tesoro	Todos los bancos (%)	Cantidades adeudadas a los bancos	Todos los bancos (%)	Cantidades adeudadas a entidades no bancarias	Todos los bancos (%)	Pasivos titulizados	Todos los bancos (%)
Todos los bancos												
2000	7.035,21		3.443,95		1.177,24		1.974,70		2.651,43		1.616,85	
2001	7.394,25		3.591,43		1.281,20		2.081,80		2.800,83		1.706,13	
2002	7.276,32		3.500,52		1.273,08		2.058,07		2.754,65		1.637,34	
2003	7.173,40		3.459,32		1.280,22		1.990,73		2.772,55		1.611,34	
2004	7.527,69		3.482,41		1.413,26		2.109,02		2.913,53		1.672,49	
2005	7.794,26		3.606,74		1.494,89		2.162,62		3.017,36		1.769,73	
2006	8.099,89		3.723,66		1.572,19		2.242,15		3.133,56		1.804,28	
2007	8.623,12		3.953,02		1.683,17		2.421,13		3.377,42		1.840,87	
2008	8.575,63		3.858,70		1.687,10		2.327,59		3.400,36		1.766,21	
2009	8.050,38		3.695,40		1.636,90		2.009,85		3.325,45		1.684,00	
2010	9.481,27		3.763,14		1.526,78		1.966,94		3.489,54		1.620,69	
2011	9.559,13		3.733,32		1.403,50		1.943,98		3.585,18		1.521,77	
2012	9.293,96		3.653,51		1.345,27		1.873,26		3.607,77		1.398,33	
2013	8.348,52		3.507,22		1.305,71		1.693,68		3.555,93		1.278,03	
2014	8.590,00		3.598,33		1.312,89		1.691,85		3.605,76		1.250,96	
2015	8.418,34		3.697,63		1.252,03		1.700,16		3.740,89		1.208,55	
Cooperativas de crédito												
2000	777,03	11,04	386,25	11,22	151,18	12,84	220,09	11,15	413,62	15,60	73,54	4,55
2001	783,97	10,60	387,25	10,78	146,98	11,47	208,71	10,03	432,83	15,45	67,54	3,96
2002	772,05	10,61	381,20	10,89	144,16	11,32	200,72	9,75	430,75	15,64	64,05	3,91
2003	763,25	10,64	378,49	10,94	153,23	11,97	189,88	9,54	437,66	15,79	58,11	3,61
2004	787,10	10,46	379,21	10,89	165,34	11,70	200,96	9,53	444,88	15,27	59,36	3,55
2005	834,78	10,71	390,37	10,82	187,86	12,57	224,31	10,37	460,75	15,27	61,33	3,47
2006	878,79	10,85	393,27	10,56	205,76	13,09	237,69	10,60	468,80	14,96	78,40	4,35
2007	919,27	10,66	407,46	10,31	214,44	12,74	256,17	10,58	482,47	14,29	83,05	4,51
2008	953,07	11,11	421,02	10,91	215,11	12,75	246,38	10,59	510,39	15,01	88,38	5,00
2009	947,21	11,77	430,55	11,65	222,78	13,61	235,06	11,70	518,00	15,58	86,87	5,16
2010	976,20	10,30	440,43	11,70	211,16	13,83	226,44	11,51	537,30	15,40	84,10	5,19
2011	1.020,90	10,68	459,99	12,32	210,36	14,99	242,49	12,47	562,14	15,68	74,01	4,86
2012	1.040,20	11,19	481,56	13,18	219,73	16,33	234,73	12,53	578,68	16,04	73,12	5,23
2013	1.034,23	12,39	497,23	14,18	218,25	16,72	226,18	13,35	596,83	16,78	68,23	5,34
2014	1.069,13	12,45	515,85	14,34	223,21	17,00	224,39	13,26	612,60	16,99	69,44	5,55
2015	1.094,20	13,00	542,02	14,66	217,74	17,39	231,73	13,63	631,45	16,88	68,34	5,65

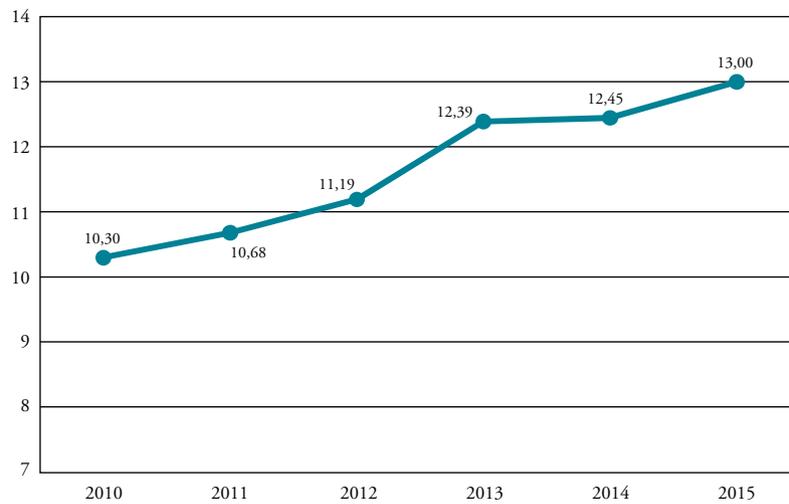
* Datos a fecha 30 de diciembre de 2016.

Fuente: elaborada por el autor de la *Deutsche Bundesbank, Bankenstatistik, Statistisches Beiheft zum Monatsbericht* (diciembre de 2016, diciembre de 2014).

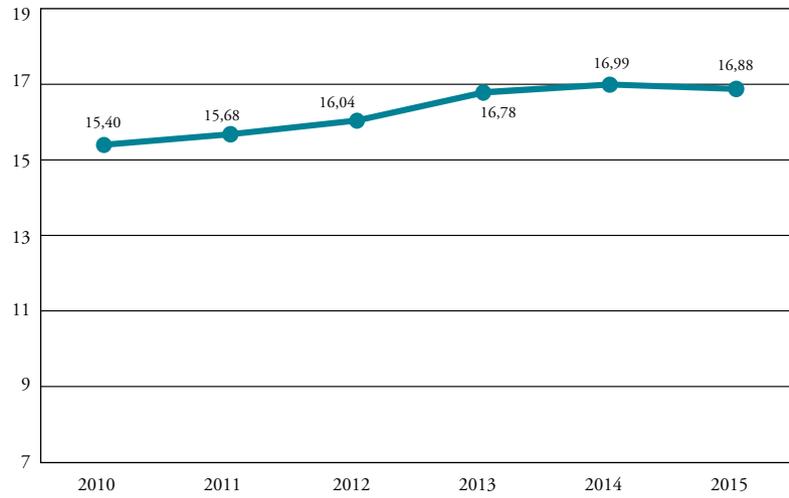
Gráfico 10. Activos y pasivos. En porcentaje
Cooperativas de crédito que otorgan préstamos a activos no bancarios



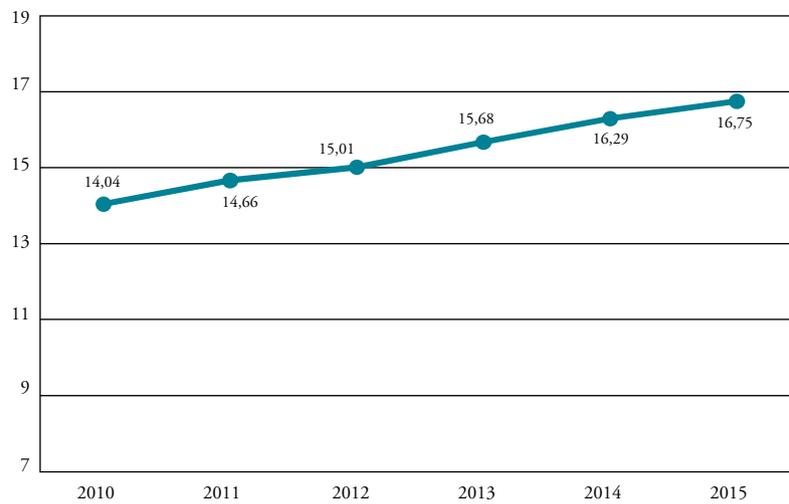
Activos totales de las cooperativas de crédito



Deuda de las cooperativas de crédito con no bancos



Capital de las cooperativas de crédito



La elevada capacidad de financiación de la red cooperativa se verifica por la cuota más que proporcional (2015: 16,9 %) en el mercado de depósitos respecto al conjunto del sistema bancario. Como se ha dicho, esto se debe al énfasis puesto en los clientes al por menor (más de 30 millones en 2015³⁷), la mayoría de los cuales también son miembros de las cooperativas (18,3 millones³⁸). En este sentido, los bancos cooperativos difieren significativamente de los grandes bancos comerciales a pesar de su capacidad potencial para cubrir todo el conjunto de servicios de intermediación financiera.

El modelo de negocio tradicional, caracterizado por la financiación a corto plazo y la concesión de préstamos a largo plazo, en gran medida depende del margen de intereses y expone habitualmente a las cooperativas de crédito de primer nivel a un elevado riesgo de tipos de interés. Sin embargo, el desequilibrio entre el periodo de duración de los activos y de los pasivos se ha ampliado para las cooperativas de crédito en los últimos años (a partir de 2011), en un intento por estabilizar el margen de intereses tras la caída de los tipos y de los depósitos³⁹. En el caso, tal y como sucede en la actual situación, de un escenario de tipos bajos inducidos por los bancos centrales en respuesta a la crisis financiera y de deuda soberana, esta realidad podría meter presión sobre el margen de intereses, para subir los tipos, dado que los costes de financiación suelen aumentar primero mientras que se mantienen sin cambios los ingresos provenientes de los intereses de activos a largo plazo. La elevada exposición a un riesgo de tipos de interés (no cubierto) requiere de suficiente capitalización para amortiguar la posible disminución de los beneficios.

En ese contexto, las cooperativas de crédito han mostrado un alto grado de estabilidad en su estructura de balance y de capital, manteniéndose los índices de apalancamiento prácticamente sin cambios durante toda la crisis financiera. Por otra parte, los activos totales y el capital (en gran parte capital de alta calidad Tier 1) han crecido en paralelo y de forma continuada (como también lo han hecho las reservas) en los últimos años⁴⁰.

La capacidad de los bancos cooperativos alemanes para mantener unas tasas de capitalización adecuadas se ha visto favorecida también por la rentabilidad positiva –incluso en el contexto de una (esperada) tendencia negativa a largo plazo en el margen de intereses neto, debido al periodo de bajos tipos de interés– y el bajo porcentaje de resultados destinado a dividendos, puesto que la retención de beneficios es el principal método utilizado para fortalecer su base de capital. En los últimos años, el sector financiero cooperativo, aunque sigue teniendo ratios de capital más bajos que los grandes bancos comerciales, ha sido capaz de ir reduciendo, año tras año, la distancia con los bancos de crédito⁴¹. Por otra parte, durante la crisis financiera, y en los últimos años, los *Raiffeisenbanken* y *Volksbanken* han sido capaces de obtener una mayor rentabilidad sobre recursos propios (ROE) que las otras formas de banca,

³⁷ Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2016).

³⁸ Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2016).

³⁹ Deutsche Bundesbank (2016).

⁴⁰ Deutsche Bundesbank (2011).

⁴¹ Deutsche Bundesbank (2015).

sobre todo en relación con los principales bancos comerciales (véase la Tabla 2)⁴². A este respecto, los datos del ROE son aún más elocuentes que la mera apreciación de las magnitudes, teniendo en cuenta el hecho de que, debido a la naturaleza cooperativa de los *Raiffeisenbanken* y *Volksbanken*, los beneficios para sus miembros no sólo les llegan en forma de dividendos, sino también en términos de mejores condiciones económicas (costes más bajos o mayores ganancias), en comparación con clientes no miembros.

La capacidad del sector bancario cooperativo para ofrecer beneficios adecuados se muestra en la Tabla 3, que destaca la estructura básica de ingresos y gastos de la banca alemana y de los grupos bancarios seleccionados. El volumen de operaciones significativas de los bancos cooperativos con sus clientes minoristas privados, y con las pequeñas y medianas empresas, les ha llevado a obtener un margen de intereses neto por encima de la media. Los intereses netos recogidos oscilaban entre 2,33 % (2010) y 2,14 % (2015) de los activos totales, en comparación con el 1,15 % (2010) y 1,11 % (2015) del conjunto del sistema bancario⁴³. El importante énfasis puesto en la actividad crediticia tradicional da necesariamente como resultado –de manera similar a las cajas de ahorros– importantes cantidades netas para provisiones y valorización de activos.

Al mismo tiempo, teniendo en cuenta el énfasis puesto sobre la banca comercial, la incidencia de las comisiones netas sobre los activos totales muestra de forma continuada, sorprendentemente, porcentajes por encima de la media del conjunto del sistema bancario. En los periodos de tiempo analizados (Tabla 2), las cooperativas de crédito primarias obtuvieron un margen constante de comisiones netas de un 0,57 % de media⁴⁴.

⁴² Deutsche Bundesbank (2015).

⁴³ Deutsche Bundesbank (2016).

⁴⁴ Deutsche Bundesbank (2016).

Tabla 3. Estructura de ingresos y gastos para todos los bancos alemanes y cooperativas de crédito.
En porcentaje del total de activos y del capital (2010-2015)

	Año	Todos los bancos	Bancos de crédito	Cajas de ahorros primarias	Cooperativas de créditos primarias
Margen de interés neto	2010	1,15	1,14	2,20	2,33
	2011	1,03	0,85	2,21	2,30
	2012	1,00	0,85	2,12	2,21
	2013	1,02	0,89	2,10	2,25
	2014	1,10	0,97	2,09	2,21
	2015	1,11	0,99	2,06	2,14
Margen de comisión neto	2010	0,34	0,56	0,57	0,59
	2011	0,31	0,42	0,57	0,58
	2012	0,29	0,37	0,56	0,56
	2013	0,32	0,43	0,57	0,56
	2014	0,35	0,47	0,58	0,56
	2015	0,35	0,47	0,60	0,57
Los resultados netos de las operaciones de cartera comercial/financieras	2010	0,07	0,17	0,00	0,00
	2011	0,05	0,13	0,00	0,00
	2012	0,07	0,14	0,00	0,00
	2013	0,07	0,11	0,00	0,00
	2014	0,04	0,09	0,00	0,00
	2015	0,04	0,08	0,00	0,00
Aprovisionamiento y valoración de activos	2010	-0,19	-0,16	-0,33	-0,33
	2011	0,03	-0,11	0,69	-0,04
	2012	-0,05	-0,1	0,06	0,04
	2013	-0,07	-0,06	0,01	0,04
	2014	-0,08	-0,11	0,00	-0,03
	2015	-0,04	-0,03	0,01	-0,06
Gastos generales de administración	2010	0,99	1,32	1,74	1,88
	2011	0,89	0,97	1,74	1,88
	2012	0,89	0,92	1,76	1,86
	2013	0,97	1,03	1,77	1,85
	2014	1,01	1,08	1,79	1,84
	2015	1,05	1,11	1,81	1,82
Ingresos de explotación	2010	0,38	0,35	0,71	0,74
	2011	0,54	0,34	1,73	1,02
	2012	0,45	0,35	0,98	1,00
	2013	0,36	0,33	0,88	1,06
	2014	0,37	0,28	0,83	0,93
	2015	0,4	0,33	0,83	0,85
Ingresos/gastos netos extraordinarios y por otros conceptos	2010	-0,15	-0,23	-0,09	-0,05
	2011	-0,19	-0,29	-0,17	-0,04
	2012	-0,12	-0,16	-0,12	0,00
	2013	-0,11	-0,16	-0,09	-0,04
	2014	-0,08	-0,1	-0,05	-0,02
	2015	-0,09	-0,19	-0,03	-0,02

Tabla 3 (cont.). Estructura de ingresos y gastos para todos los bancos alemanes y cooperativas de crédito. En porcentaje del total de activos y del capital (2010-2015)

	Año	Todos los bancos	Bancos de crédito	Cajas de ahorros primarias	Cooperativas de créditos primarias
Beneficios antes de impuestos	2010	0,22	0,12	0,62	0,69
	2011	0,35	0,06	1,56	0,98
	2012	0,32	0,20	0,86	1,00
	2013	0,25	0,17	0,78	1,02
	2014	0,30	0,19	0,78	0,91
	2015	0,31	0,14	0,79	0,84
Resultados después de impuestos	2010	0,16	0,08	0,38	0,45
	2011	0,27	0,02	1,30	0,71
	2012	0,23	0,11	0,62	0,73
	2013	0,17	0,12	0,54	0,76
	2014	0,21	0,14	0,53	0,64
	2015	0,21	0,09	0,53	0,57
ROE antes de impuestos	2010	5,26	3,01	11,42	12,12
	2011	8,57	1,77	27,35	16,39
	2012	7,80	6,55	12,96	15,71
	2013	5,28	4,96	10,61	14,75
	2014	5,72	4,80	9,94	12,22
	2015	5,81	3,54	9,67	10,72

Fuente: elaborado por el autor, a partir de Deutsche Bundesbank (2016).

La fuerte presencia territorial de la red financiera cooperativa se evidencia en su amplia red de sucursales (2015: 10.822 oficinas, lo que supone el 31,8 % de todo el sector bancario) y el alto número de entidades primarias (2015: 1.023) (Tabla 4), lo que refleja la naturaleza local de los *Raiffeisenbanken* y *Volksbanken* constituidos históricamente en el ámbito rural y municipal.

Este hecho tiene efectos considerables en términos de rentabilidad. Por un lado, la naturaleza institucional independiente de las numerosas cooperativas de crédito locales comprime el tamaño empresarial de la entidad cooperativa individual, en función de su volumen de activos totales (Tabla 5). El 42,3 % de los *Raiffeisenbanken* y *Volksbanken* tienen un tamaño empresarial por debajo de 250 millones de euros, mientras que el 22,8 % están entre 250 y 500 millones y casi un 20 % cuentan con unos activos totales de entre 500 y 1.000 millones. En resumen, esto significa que el 65,1 % de las cooperativas de crédito tienen activos totales por debajo de los 500 millones de euros, y que casi el 85 % de los bancos primarios muestran un tamaño empresarial de menos de 1.000 millones de euros. Las grandes cooperativas de crédito, con más de 1.000 millones de euros de activos totales, son solo el 15 %.

La relación entre los gastos fijos y el tamaño del banco repercute negativamente en la eficiencia de las entidades de primer nivel del denominado *Finanzverbund*, si atendemos a

los resultados de las economías de escala⁴⁵. Como se explica con detalle en el epígrafe 3.4, los crecientes costes de cumplimiento, debido a la intensificación de la carga institucional y normativa general, podrían afectar eventualmente a los costes administrativos y contribuir a fomentar aún más el proceso de consolidación (en el período 2010-2015 el número de *Raiffeisenbanken* y *Volksbanken* disminuyó en un 10,1 %).

Tabla 4. Número y sucursales de bancos alemanes

	Todos los bancos	Bancos de crédito (incluyendo los grandes bancos [<i>Grossbanken</i>])*	Cajas de ahorro (cajas de ahorro y <i>Landesbanken</i>)	Las Cooperativas de crédito (<i>Raiffeisen und Volksbanken</i>)
Número de bancos*				
2010	2.093	280	429	1.138
2011	2.080	284	427	1.121
2012	2.053	273	423	1.102
2013	2.029	277	421	1.078
2014	1.990	276	416	1.047
2015	1.960	271	414	1.023
Sucursales				
2010	38.183	10.826	13.025	12.046
2011	37.719	10.725	12.810	11.938
2012	36.283	9.610	12.643	11.778
2013	36.196	10.143	12.323	11.541
2014	35.302	9.955	11.951	11.269
2015	34.045	9.698	11.459	10.822
Porcentaje (%)				
2010	100	28,4	34,1	31,5
2011	100	28,4	34,0	31,6
2012	100	26,5	34,8	32,5
2013	100	28,0	34,0	31,8
2014	100	27,4	32,9	31,1
2015	100	28,5	33,7	31,8

* Incluyendo el *Deutsche Postbank AG*.

Fuente: elaborada por el autor, a partir de *Deutsche Bundesbank, Bankenstatistik, Statistisches Beiheft zum Monatsbericht* (diciembre de 2016).

⁴⁵ Lang y Welzel (1996).

Tabla 5. Distribución de las cooperativas de crédito por volumen de activos totales

Número de bancos por tamaño	2011	%	2012	%	2013	%	2014
Balance total < 50 millones de euros	59	5,3	53	4,7	48	4,5	41
Balance total entre 50 y 100 millones de euros	124	11,1	121	10,8	112	10,4	100
Balance total entre 100 y 250 millones de euros	291	26,0	277	24,7	268	24,9	260
Balance total entre 250 y 500 millones de euros	256	22,8	251	22,4	245	22,7	233
Total del balance entre los 500 y 1.000 millones de euros	216	19,3	222	19,8	218	20,2	218
Balance total entre los 1.000 y los 5.000 millones de euros	161	14,4	163	14,5	171	15,9	178
Balance total entre los 5.000 y los 10.000 millones de euros	12	1,1	13	1,2	13	1,2	14
Balance total > 10.000 millones de euros	2	0,2	2,0	0,2	3,0	0,3	3,0
	1.121	100,0	1.102	98,3	1.078	100,0	1.047

* Con exclusión de las instituciones regionales/centrales de las cooperativas de crédito. Sin contar a los grupos bancarios como entidades individuales.

Fuente: elaborado por el autor a partir de *Deutsche Bundesbank, Bankenstatistik, Statistisches Beiheft zum Monatsbericht* (diciembre de 2016).

Por otro lado, como el mantenimiento de las oficinas bancarias supone un coste elevado, las cooperativas de crédito, al igual que el sector bancario en general, están reduciendo de manera progresiva su extensa red de oficinas. En el periodo 2010-2015, el número de sucursales de entidades cooperativas disminuyó de 12.046 a 10.822 (-10,16 %, porcentaje prácticamente igual a todo el sistema bancario, que ha registrado un descenso del 10,42 %). Sin embargo, aunque prosiga la reducción, la red financiera cooperativa está dispuesta a mantener un modelo de distribución basado en la presencia física territorial donde la oficina actúe como un centro de atención, especialmente para el asesoramiento financiero y de inversión, siempre muy cerca de la clientela minorista. Un modelo que debe complementarse con una distribución multicanal (omnicanal), basada en soluciones de internet⁴⁶.

3.4. Tendencias recientes y cuestiones críticas en la red cooperativa

Como ya se ha mostrado, la principal peculiaridad del sistema bancario cooperativo alemán responde a su doble condición. Desde un punto de vista jurídico, los bancos cooperativos son una serie de entidades bancarias individuales que mantienen la independencia y autonomía individual de sus órganos de gobierno. Sin embargo, desde una perspectiva económica, las cooperativas de crédito alemanas y sus entidades centrales matrices pueden ser consideradas como una red económica altamente integrada, aunque descentralizada, que se caracteriza por un alto grado de apoyo mutuo y subsidiariedad, en gran parte basado en relaciones voluntarias dirigidas a reforzar las operaciones y, de este modo, a mejorar la competitividad de toda la red

⁴⁶ Stappel (2016).

cooperativa en el mercado. Las asociaciones regionales y nacionales representan el elemento unificador que asegura la coordinación general empresarial, de acuerdo con una estructura de gobierno y dirección de abajo hacia arriba.

A este respecto, al margen de otros factores, la fuerte orientación de la red hacia las pequeñas y medianas empresas ha permitido a las entidades cooperativas superar mejor la reciente crisis económica en comparación con bancos más grandes. Esto ha sido así, por un lado, debido al hecho de que las pymes presentan, por término medio, un riesgo empresarial significativamente más elevado y un riesgo sistemático menor (que no varía significativamente con el volumen de negocio) siendo, por tanto, implícitamente menos sensibles a las perturbaciones macroeconómicas (es decir, las pymes experimentan correlaciones de activos más bajas y por tanto afrontan menor riesgo sistemático) en comparación con las grandes empresas comerciales⁴⁷.

Así pues, los bancos cooperativos alemanes han sido capaces de limitar su deterioro y preservar unos márgenes brutos adecuados durante la crisis económica y financiera, en comparación con la media de bancos más grandes y con el sistema bancario en general⁴⁸. Por otro lado, la capacidad de los bancos cooperativos para satisfacer, también mediante la retención de sus resultados, los requisitos de capital más estrictos de Basilea III⁴⁹, ha permitido a las cooperativas de crédito apoyar a las pymes durante la crisis económica sin frenar la concesión de crédito a la economía real, conforme a las simulaciones del impacto de los estándares de capital mejorados como respuesta a la crisis⁵⁰. De la misma manera, el énfasis puesto sobre las pymes ha permitido a la red cooperativa beneficiarse del aumento de la demanda de crédito en este segmento de negocio, que comenzó a partir de 2010, tras la recuperación económica de la crisis, y debido a la importancia fundamental que tienen las pymes en la industria alemana. Esta convicción ha permitido a las cooperativas de crédito ganar cuota de mercado en concesión de préstamos, y pone de manifiesto el importante papel de las cooperativas de crédito primarias, como entidades más pequeñas, para canalizar un flujo de crédito operativo hacia la economía real. También muestra la eficacia de replicar la estructura organizativa de prestatarios (pymes) y prestamistas.

Al mismo tiempo, las cooperativas de crédito han sido también capaces de aumentar su cuota de mercado en depósitos. Lo que en buena medida se ha visto favorecido por un cambio en las preferencias de los inversores (que representan la base de clientes de los *Volksbanken* y *Raiffeisenbanke*) hacia los activos de bajo riesgo. En ese contexto, las entidades cooperativas han sido consideradas como instituciones financieras sólidas también debido a los sistemas de garantía de doble nivel descritos en el epígrafe 3.2 (es decir, la protección institucional y la de los depositantes) que se ha demostrado históricamente eficaz. De hecho, la red de los *Volksbanken* y *Raiffeisenbanken* no se ha visto afectada por los graves problemas financieros

⁴⁷ Dietsch, Düllmann, Fraisse, Koziol y Ott (2016).

⁴⁸ Deutsche Bundesbank (2011).

⁴⁹ Las unidades de capital desembolsado de nueva emisión (es decir, participaciones) de las cooperativas de crédito autorizadas por el consejo rector de la cooperativa de crédito son reconocidas como recursos propios básicos Tier 1 (CET1). Las amortizaciones de participación se permiten en una cuantía máxima de un 0,5 % de CET1. El componente principal del patrimonio neto y el índice de capital tras reembolsos o amortizaciones deben ser al menos igual a 8,5 % y 11,5 %, respectivamente (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2015).

⁵⁰ Deutsche Bundesbank (2010).

de los bancos comerciales más grandes y de instituciones regionales como las cajas de ahorros (*Landesbanken*), que en la práctica parecen menos estables que los bancos cooperativos⁵¹. Este aumento en la cuota de mercado también ha podido beneficiarse del hecho de que la mayoría de los depositantes son también miembros (socios) de las cooperativas de crédito, siendo así los mejores supervisores de la conducta de los directores de las entidades.

Además, la capacidad de las entidades cooperativas para absorber pérdidas y generar ingresos en escenarios macroeconómicos adversos también ha quedado confirmada empíricamente a nivel institucional⁵². Las simulaciones de las pruebas de estrés realizadas a las pequeñas y medianas cooperativas de crédito de primer nivel alemanas –que por sí solas no son sistemáticamente importantes, pero cuyos riesgos podrían concentrarse en el caso de que la red cooperativa actuara de manera efectiva como un grupo bancario– dieron como resultado una fuerte capacidad de resistencia de las entidades cooperativas a los impactos macroeconómicos, debido a su sólida base de capital (véase también el epígrafe 3.3). Cabe esperar que la ratio de capital sea capaz de absorber pérdidas fácilmente en las carteras de crédito, por la reducción de las provisiones por los préstamos, siendo el deterioro crediticio el factor de riesgo más importante. El efecto de los otros componentes de la renta (los ingresos por comisiones) sería marginal en términos relativos.

En general, el sector bancario cooperativo alemán ha demostrado históricamente, y también durante la reciente crisis económica y financiera, su capacidad de proporcionar servicio con éxito a los mercados locales en los que operan las cooperativas de crédito primarias, resultando una red financiera que se caracteriza por su fuerte cohesión, basada en una participación voluntaria que genera ventajas recíprocas para todas las entidades afiliadas. Sin embargo, el hecho de que la organización se componga de entidades cooperativas primarias jurídicamente independientes, con sus propias atribuciones y órganos de toma de decisiones, vinculados por sus actividades comerciales, pero sin una matriz/grupo por encima (es decir, sin formar un grupo bancario propiamente dicho en términos jurídicos) podría dar lugar en el futuro a debates sobre el modelo de organización y dirección, teniendo en cuenta el nuevo marco institucional y normativo ampliado de la Unión Europea y la zona euro.

A este respecto, un primer desafío, ya destacado en el epígrafe 3.2, se refiere a las posibles consecuencias de la ya sugerida puesta en marcha de un Sistema de Garantía de Depósitos Europeo. Esto afectaría necesariamente, a medio-largo plazo, a la viabilidad y preservación del vigente esquema de protección de la red financiera cooperativa, si tenemos en cuenta también, dentro de la zona euro, la interrelación existente con la responsabilidad de vigilancia del BCE, en tanto que autoridad supervisora final *de facto* también para los bancos cooperativos (aunque esté delegada a las autoridades de control y vigilancia de cada país) dentro de la unión bancaria.

Un segundo desafío –más crítico, en opinión del autor, porque es potencialmente capaz de alterar el equilibrio institucional del sistema de crédito cooperativo– se refiere a la sosteni-

⁵¹ Arnold, Grossl y Koziol (2015).

⁵² Busch, Koziol y Mitrovic (2015).

bilidad a largo plazo de la independencia jurídica de las entidades individuales, teniendo en cuenta el aumento de la carga normativa inducida por la Directiva sobre Requisitos de Capital (DRC IV), la revisión de la normativa sobre protección de los inversores y el reglamento sobre información del BCE.

Esto se debe al hecho de que los cambios en la normativa financiera elevan los costes de cumplimiento a niveles potencialmente críticos para las entidades cooperativas de pequeño y mediano tamaño, porque –como entidades jurídicamente independientes– están obligadas a cumplir de forma individual con todos los requerimientos de vigilancia. Dada la limitada aplicación del principio de proporcionalidad, los requisitos de información y protección de los inversores generan costes regulatorios cada vez más elevados⁵³. Por otra parte, estos costes son considerablemente más altos, en relación con el tamaño de la empresa, para las entidades cooperativas más pequeñas, en las que los respectivos costes de regulación estimados, especialmente en las áreas de asesoramiento financiero y seguridad, superan los ingresos declarados⁵⁴.

La elevada presión reguladora también da como resultado un aumento de las inversiones y gastos en tecnología de la información, así como una reducción de las actividades de mercado, lo que afecta negativamente a la atención al cliente. A su vez, esto podría tener un impacto negativo en la prestación de servicios financieros adecuados en las zonas rurales y periféricas, en gran medida dependientes todavía de las sucursales y no atendidas por los grandes bancos comerciales.

El continuo aumento de los costes regulatorios para los (pequeños y medianos) *Volksbanken* y *Raiffeisenbanken*, incluso teniendo en cuenta el soporte de servicio proporcionado por las instituciones y asociaciones centrales de las cooperativas, podría fomentar aún más el proceso de consolidación dentro del sector de las cooperativas impulsando a los bancos más pequeños a fusionarse con el fin de reducir la presión sobre los costes de cumplimiento. Esto en paralelo y junto a la reducción del personal y otros gastos generales de administración, así como al cierre progresivo de sucursales que el sector cooperativo ha consumado a lo largo de la última década en proporción a sus activos totales⁵⁵.

En ese sentido, el sector bancario cooperativo podría haber subestimado el impacto a largo plazo del nuevo Sistema Europeo de Supervisión Financiera y de la unión bancaria, que *de facto* han alterado el tamaño empresarial mínimo necesario para desarrollar un negocio bancario eficaz. Sin embargo, la esperada mayor consolidación en el nivel de las cooperativas primarias, en respuesta a los altos costes de regulación, plantea la cuestión de hasta qué punto el proceso de concentración debería seguir adelante y si las entidades cooperativas más grandes resultantes no desvirtúan la base local esencial de la banca cooperativa.

De hecho, el aumento del tamaño medio de los *Volksbanken* y *Raiffeisenbanken*, cuyo mercado de referencia de esta manera abarca áreas locales de mayor tamaño, merma necesaria-

⁵³ Hackethal y Inderst (2015).

⁵⁴ En el apartado de la seguridad/inversión, los bancos cooperativos con activos totales por debajo de 50.000 millones de euros experimentan los costes de cumplimiento más elevados, sobrepasando, de media, a los ingresos relativos en un tercio. Los costes regulatorios de los bancos con un balance de hasta 250.000 millones de euros superan el 50 % de los ingresos declarados (Hackethal y Inderst, 2015).

⁵⁵ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2016).

mente la relación con el cliente local y distorsiona el carácter local de los órganos de gobierno, lo que podría alterar –en el caso de los grandes bancos cooperativos– los estímulos para que los depositantes se conviertan también en miembros/socios de la entidad cooperativa. Por otra parte, si la diversidad de tamaño de las entidades cooperativas aumentase de manera significativa, podría alterar el tipo de servicio y el alcance de la prestación de servicios, requeridas a los bancos del primer nivel desde los grupos y entidades centrales (es decir, más allá de volúmenes concretos, que difieren por áreas de negocio, no se puede incentivar a los bancos más grandes para externalizar ciertos servicios, que afectarían negativamente a la capacidad de las entidades centrales para proporcionar a las restantes cooperativas de crédito, a precios de mercado viables, los productos y servicios bancarios solicitados).

En ese sentido, dada la tendencia permanente hacia un marco institucional y normativo supranacional coherente con un mercado bancario europeo único, la presente calificación de la *Finanzverbund* como grupo bancario financiero, pero no en el sentido jurídico formal, en el futuro podría convertirse en una cuestión crítica. Las asociaciones cooperativas, tanto a nivel regional como federal, podrían necesitar, por tanto, una estrategia alternativa a largo plazo para proteger aún más la naturaleza local y la independencia jurídica de las entidades cooperativas del primer nivel o bien para considerar su evolución hacia un grupo bancario formal.

En la actualidad, el firme compromiso de la BVR para lograr el reconocimiento de las peculiaridades del sector bancario cooperativo, a nivel nacional y europeo, cuando se evalúe la nueva normativa, así como en la proporcionalidad de los requerimientos relacionados, va claramente en la dirección de la primera de las opciones.

Las posiciones intermedias podrían no ser una alternativa real, y potencialmente podrían provocar a largo plazo interferencias institucionales y legales, tal y como acredita la experiencia vivida en otros países europeos (por ejemplo, Italia).

3.5. Observaciones finales

La red cooperativa de crédito alemana no se ha visto en general afectada por la reciente crisis económica y financiera. Al contrario, en los últimos años, las entidades cooperativas han sido capaces de aumentar sus cuotas de mercado en el negocio tradicional de préstamos y depósitos, centrandó su actividad en su clientela habitual de pequeñas y medianas empresas e inversores minoristas, la mayoría de los cuales son, al mismo tiempo, miembros (socios) de las cooperativas de crédito primarias. En sus respectivos mercados locales, los *Volksbanken* y *Raiffeisenbanken* han sido capaces de ofrecer una rentabilidad adecuada, aunque haya disminuido la misma debido a la coyuntura de tipos de interés bajos, así como a la necesidad de elevar de manera efectiva sus ratios de capital, sobre todo aumentando las reservas. En ese sentido, representan un modelo bancario peculiar que difiere significativamente de otros intermediarios financieros y, en particular, de los bancos comerciales.

La estrategia de actuar en diversos mercados locales, a través de las entidades del primer nivel en el marco de un modelo de organización descentralizado, pero cohesionado, que garantiza la capacidad de cubrir toda la gama de servicios bancarios, ha demostrado ser un modelo de organización eficaz y competitivo.

Sin embargo, la revisión del marco institucional y regulador europeo, en respuesta a la crisis económica y financiera, ha aumentado la carga reguladora y los costes de cumplimiento relacionados (en parte fijos), especialmente para las cooperativas pequeñas y medianas. Esto es así, dadas las economías de escala implícitas en la organización del cumplimiento y en el hecho de que la red financiera cooperativa –incluso si la consideramos como un grupo bancario en términos económicos– es jurídicamente un repertorio de entidades independientes que, por lo tanto, están obligadas a cumplir individualmente con todos los estándares normativos. Esta realidad pone presión sobre la estructura de costes de las entidades cooperativas primarias e induce un proceso de consolidación adicional, con el fin de reducir aún más los gastos administrativos y lograr una mejora de la eficiencia.

No obstante, el aumento del tamaño medio que conlleva podría plantear retos futuros a la red financiera, especialmente, aunque no exclusivamente, sobre la capacidad de las cooperativas para preservar su relación e implicación local, lo que es fundamental para su modelo de negocio. Esto sucede así a medida que el área de mercado de referencia se hace más y más grande debido a las próximas fusiones de *Raiffensbanken* y *Volksbanken*.

Desde una perspectiva extrema, un problema potencial para la asociación cooperativa federal (BVR) podría ser, por tanto, la necesidad de elegir entre un sistema de protección adicional y un aumento de la naturaleza local de los bancos principales; siendo de destacar también a nivel institucional y de gobierno la aplicación efectiva del principio de proporcionalidad al implantar nuevas regulaciones (que pueden chocar, en términos de supervisión, con la relevancia sistemática del conjunto de la red financiera cooperativa), y de fortalecer aún más la relación económica y asociativa con el fin de ser reconocidos, también a nivel reglamentario, como un grupo bancario. Sin embargo, esto implicaría que las entidades cooperativas primarias deberían ceder parte de su autonomía en favor de nuevos instrumentos de gobierno y titularidad de la red financiera cooperativa.

Referencias bibliográficas

Rabobank

AT KEARNEY (2016): *El radar de la banca minorista. Los campeones de banca minorista mejoran su juego.*

- AYADI, R.; DE GROEN, W. P.; SASSI, I.; MATHLOUTHI, W.; REY, H. y AUBRY, O. (2016): *Banking Business Models Monitor 2015: Europa*. Canadá, Centro Internacional de Análisis e Investigación sobre Finanzas Cooperativas, HEC Montreal.
- BIRCHALL, J. (2013): *Resiliencia en tiempos de crisis: el poder de las cooperativas financieras*. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.
- BUTZBACH, O. y VON METTENHEIM, K., eds. (2014): *Banca alternativa y crisis financiera*. Reino Unido. Pickering y Chatto Publishers.
- DANIELS, T. y KAMALODIN, S. (2016): *El rendimiento del capital de los grandes bancos holandeses*. Ámsterdam, DNB.
- BANCO CENTRAL HOLANDÉS (2015): *Perspectiva sobre la estructura del sector bancario holandés: eficiencia y estabilidad a través de la competencia y la diversidad*. Ámsterdam, DNB.
- BANCO CENTRAL HOLANDÉS (2016): *Los mercados de crédito en movimiento: un papel más importante para los fondos de pensiones y compañías de seguros promueve la estabilidad financiera*. Ámsterdam.
- EACB (2010): *Los bancos cooperativos europeos en la agitación financiera y económica Las primeras evaluaciones*. Bruselas. Trabajo de Investigación de la Asociación Europea de Bancos Cooperativos.
- EACB (2016): *Informe Anual 2015*. Bruselas.
- AUTORIDAD BANCARIA EUROPEA (2016): *Evaluación de riesgos del sistema bancario europeo*. Londres.
- BANCO CENTRAL EUROPEO (2016a): «Tendencias recientes en los modelos de negocio de los bancos de la zona euro e implicaciones para la estabilidad del sector bancario»; en *Revisión de la Estabilidad Financiera: características especiales*. Fráncfurt am Main.
- BANCO CENTRAL EUROPEO (2016b): *Informe sobre las estructuras financieras*. Fráncfurt am Main.
- GROENEVELD, J. M. (2015): *Las empresas basadas en miembros: las cooperativas de servicios financieros en el punto de mira*. Universidad de Tilburg, Escuela TIAS de Empresa y Sociedad.
- GROENEVELD, J. M. (2016): *El camino hacia una cooperativa Rabobank*. Utrecht, Rabobank.
- OLIVER WYMAN (2008): *Banco Cooperativo: el defensor del cliente*. Servicios Financieros.
- RABOBANK (varios años): informes anuales.
- VOGELAAR, N. (2012): «Rabobank y la crisis de crédito»; en MOOIJ, J. y BOONSTRA, W. W., eds: *Huella de Raiffeisen*. Ámsterdam, VU University Press; pp. 198-216.

Alemania

- ARNOLD, E.; GROSSL, I. y KOZIOL, P. (2015): «La disciplina de mercado a través de modelos de gobierno del banco - la evidencia empírica de los depositantes alemanes»; *Documento de Trabajo* 13(2015). Deutsche Bundesbank.
- BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT, ALLGEMEINVERFÜGUNG: Neu begebene Geschäftsanteile als Instrumente des harten Kernkapitals; Rückzahlung von Geschäftsguthaben aufgrund gekündigter Genossenschaftsanteile, 211-2015/001; 1.1.2016.
- BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2016): *Der Jahresbericht Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 2015*.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (2016): *Al-Leyes*, Preámbulo, aprobado por la Asamblea General de Socios el 1 de diciembre de 2004. Modificado por la resolución de 16 de mayo de 2014.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (2016): *Konsolidierter Jahresabschluss der Genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken 2015*.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (2016): *Jahresbericht 2015*.
- BUSCH, R.; KOZIOL, P. y MITROVIC, M. (2015): «Muchas pocas hacen un mucho. Prueba de estrés macro para pequeños y medianos bancos alemanes»; *Documento de Trabajo* 23(2015). Deutsche Bundesbank.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2016): *Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute*, Statistik.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2011): *Análisis de Estabilidad Financiera - Financial Stability Review 2010*.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2015): *Análisis de Estabilidad Financiera - Financial Stability Review 2014*.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2016): «Aumento del riesgo en el sector bancario»; *Análisis de Estabilidad Financiera - Financial Stability Review 2015*.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2010): «Simulación del impacto de los requisitos de capital de Basilea III en Alemania»; *Análisis de Estabilidad Financiera - Financial Stability Review*. Noviembre.
- DIETSCH, M.; DÜLLMANN, K.; FRAISSE, H.; KOZIOL, P. y OTT, C. (2016): «Ayuda al factor de apoyo a las PYME -Evidencia empírica multi-país sobre los factores de riesgo sistemático para préstamos a las pyme»; *Documento de debate* 45(2016). Deutsche Bundesbank.
- GRUPO DZ BANK (2016): *DZ Bank - Parte de la red financiera cooperativa Volksbanken - Raiffeisenbanken*.
- DZ-BANK (2013): *DZ-Bank - Zusammen mehr geht*.

- DZ BANK GRUPPE (2016): *Geschäftsbericht 2015*.
- ESSER, I.; HILLEBRAND, K. P. y WLATER, K. F. (2006): «der Unabhängigkeit genossenschaftlichen Prüfungsverbände»; en *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* vol. 56.
- AUTORIDAD BANCARIA EUROPEA (8/2016): *Las grandes entidades con una medida de la exposición total del ratio de apalancamiento superior a 200 mil millones de euros*.
- LEY ALEMANA DE GARANTÍA DE DEPÓSITOS: *Einlagensicherungsgesetz de 28de mayo de 2015* (BGBl. I S.786)
- GÖHLICH, T. (2012): *Los efectos generales de las fusiones en el sector bancario cooperativo alemán*. GRIN Verlag.
- HACKETHAL, A. y IDERST, R. (2015): *Auswirkungen der Regulatorik auf und kleinere mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken*.
- INIZIATIVE DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT FÜR EINE DEL WIRKSAME EINLAGENSICHERUNG (2016): *Damit sicher sicher bleibt - Standpunkte Für eine eigenverantwortliche Einlagensicherung en Europa*. Positionspapier .
- JESSEN, U. (2005): *Regelungen zur Unabhängigkeit der genossenschaftlichen Prüfungsverbände nach dem Bilanzrechtsreformgesetz, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*.
- KONTALAIMOU, A. y TSEKOURAS, K. (2010): «¿Son las cooperativas el eslabón más débil de la banca europea? Un enfoque metafrontera no paramétrico»; *Diario de Banca y Finanzas* (34); pp. 1946-1957.
- LANG, J. y WEIDMÜLLER, L. (2005): *Genossenschaftsgesetz. Mit Erläuterungen zum Umwandlungsgesetz*. Kommentar, Gruyter.
- LANG, G. y WELZEL, P. (1996): «La eficiencia y el progreso técnico en la banca. Resultados empíricos para un panel de bancos cooperativos alemanes»; en *Diario de Banca y Finanzas* (20); pp. 1003-1023.
- STAPPEL, M. (2016): *Die deutschen Genossenschaften 2016*. Entwicklungen, Meinungen, Zahlen, DG Verlang.
- THEURL, T. y KRING, T. (2002): «Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung»; Documento de trabajo. Universidad de Münster, Institut für Genossenschaftswesen.

