



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Carlos Martínez Izquierdo ¹

1. Las Cooperativas de Crédito

1.1. Breve apunte histórico

Las Cooperativas de Crédito, como es bien conocido, son instituciones financieras que hunden sus raíces en un pasado muy lejano, y que la doctrina económica sitúa en la institución de los *pósitos*, cuya finalidad era defender a los agricultores de la usura y que conecta posteriormente con el movimiento mutualista y cooperativo que se despliega en Europa en la segunda mitad del siglo XIX. Es en esta época cuando inician su desarrollo las doctrinas de Raiffeisen y Schulze Delitzsch que dan lugar a la proliferación de Bancos Rurales y Bancos Populares que hoy existe en toda Europa.

Las Cooperativas de Crédito o Bancos Cooperativos, como se les denomina en toda Europa, son una forma de entidades de crédito caracterizadas por su naturaleza mixta, bancaria y cooperativa, por lo que les resulta de aplicación tanto la normativa bancaria como la legislación cooperativa.

La norma básica reguladora de estas entidades, la Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito, las define como las Sociedades Cooperativas que tienen por objeto principal servir a las necesidades financieras de sus socios y terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito. Por su parte, la legislación cooperativa resalta la sujeción de estas entidades a los principios de la Alianza Cooperativa Internacional y su objetivo fundamental de atender las necesidades financieras de sus socios y de los sectores comprendidos en su ámbito de actuación, reforzando con ello su carácter abierto a todas las actividades económicas que se realizan en su entorno territorial. La vinculación originaria y preferente, aunque no limitativa, a su territorio de origen, promueve una mejor identificación mutua entre el socio-cliente y la Cooperativa de Crédito.

¹ Presidente de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito.

1.2. Algunas precisiones conceptuales sobre las Cooperativas de Crédito

A pesar de que las tradiciones y la legislación cooperativa difieren según los países europeos, al igual que algunas de las características de los bancos cooperativos, existen varios puntos comunes importantes en el seno del sector bancario cooperativo europeo. El principal es el funcionamiento democrático. Los Bancos Cooperativos europeos pertenecen a sus socios que participan en su gestión democrática según el principio una persona un voto. De otra parte, conviene subrayar que los Bancos Cooperativos son redes descentralizadas implantadas en el ámbito local.

Los Bancos Cooperativos están integrados en su entorno local y su papel está por encima del de un mero prestador de servicios financieros. Captando sus recursos en el ámbito local e invirtiéndolos en el mismo ámbito, los Bancos Cooperativos son una pieza clave en el desarrollo de la economía regional y local, así como de la cohesión social.

Hoy los Bancos Cooperativos europeos operan en un mercado competitivo, en condiciones de concurrencia iguales a las de los bancos comerciales. La maximización del beneficio no es su objetivo principal; pero no por ello han mostrado menor capacidad para contribuir activamente a las recientes transformaciones del sector. En tanto que actores principales del sector financiero, los Bancos Cooperativos contribuyen a su estabilidad, gracias a su sólida capitalización, a su perfil de riesgo poco elevado y a la regularidad de sus resultados. Las excelentes calificaciones (*rating*) obtenidas estos últimos años, sobre la base de la calidad de sus activos y de su perfil financiero sano, confirman y ponen de manifiesto su contribución a la estabilidad de los mercados financieros y de los sistemas bancarios.

Como valores y aportaciones más destacables de los Bancos Cooperativos, cabe destacar los siguientes: ofrecen un servicio de calidad y de proximidad; intervienen activamente en el nivel local; refuerzan la estabilidad de los sistemas financieros.

Los Bancos Cooperativos son empresas privadas sometidas al mismo régimen legal que las demás entidades bancarias. Asimismo, los Bancos Cooperativos están sometidos a las mismas reglas de gestión del riesgo y a iguales autoridades supervisoras.

La posibilidad de ofrecer productos a precios ventajosos está estrechamente ligada a su estructura de capital, ostentado por los socios-clientes, (lo que permite una reducción de costes y un modelo de gestión eficaz) y al objetivo principal de las cooperativas, que es maximizar el valor del cliente.



1.3. Características societarias de las Cooperativas de Crédito frente a las Cajas de Ahorros y los Bancos

Cooperativas de Crédito

- Son entidades completamente privadas, con una doble condición o identidad por razón de su forma jurídica y de su actividad, es decir, son sociedades cooperativas (con una normativa legal específica) y son entidades de depósito (equiparables a las restantes entidades bancarias).
- Su capital social es variable por razón de la libre adhesión y baja voluntaria de sus socios. Es decir, varía sin necesidad de llevar a cabo ampliaciones o reducciones de capital.
- Su objeto social es “servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito”, como recoge su propia Ley.
- La normativa legal obliga a que las Cooperativas de Crédito destinen un mínimo del 20% de su resultado neto al denominado Fondo de Reserva Obligatorio, y un mínimo del 10% al Fondo de Educación y Promoción, todo ello sin perjuicio de la normativa autonómica que, en su caso, fuese de aplicación.
- El conjunto de las operaciones de activo que realicen con terceros no socios no puede superar el 50% de los recursos totales de la entidad (sin que tengan la consideración de operaciones con terceros no socios las operaciones con los socios de cooperativas asociadas, la colocación de tesorería en el mercado interbancario y la adquisición de valores y activos financieros de renta fija para la cobertura de los coeficientes legales).

Cajas de Ahorros

- Tienen una naturaleza jurídica particular de carácter fundacional, no tienen capital social y en su lugar disponen de una dotación fundacional.
- En su Asamblea General están representados los depositantes o impositores, las Administraciones Públicas Territoriales, las entidades fundadoras y los empleados.
- Su origen como montepíos y la evolución de sus planteamientos y de su actividad han dado lugar, en la actualidad, a una finalidad social que, por imperativo legal, se concreta en la dotación de un mínimo del 50% de su resultado neto a la acumulación de reservas, mientras que la parte restante se destina a la realización de determinadas obras sociales.

Bancos

- Tienen forma jurídica de sociedad anónima y su capital pertenece a sus accionistas, quienes participan en las Juntas Generales con un sistema de votación proporcional al número de acciones que poseen, según el clásico criterio mercantilista.
- El capital social sólo puede ser modificado mediante ampliaciones o reducciones aprobadas por la Junta de Accionistas.
- A excepción de la cada vez más reducida banca pública, tienen carácter privado.
- Su finalidad es crear o añadir valor para sus accionistas, lo que generalmente se traduce en tratar de conseguir la máxima cotización de sus acciones y/o una corriente de dividendos que los accionistas consideren adecuada.

1.4. Datos básicos de 2004

El sector de Cooperativas de Crédito Español se compone, en estos momentos, de 83 entidades: 77 Cajas Rurales, 2 Cajas Populares y 4 Cajas Profesionales.

Las Cajas Rurales constituyen el conjunto más relevante dentro del cooperativismo de crédito español, tanto por su presencia territorial, como por su dimensión numérica, económica, societaria y laboral. Su ámbito operativo puede ser local, comarcal, provincial o nacional, y generalmente fueron promovidas por cooperativas agrarias.

Dentro del subsector de las Cajas Rurales, C. R. Intermediterránea (Cajamar), se sitúa a la cabeza del ránking por activos totales (11.469 millones de euros al cierre de 2004). Desde que el 30 de junio del año 2000 se hiciera efectivo el acuerdo de fusión de las Cajas Rurales de Almería y Málaga, los recursos gestionados con clientes han experimentado un crecimiento del 84% hasta superar los 18.000 millones de euros, consecuencia del proceso de expansión y diversificación de su actividad financiera. Hoy día, cuenta con 3.300 empleados y más de 1.330.000 clientes.

Las Cajas Populares suelen surgir o formar parte de grupos empresariales, generalmente grupos cooperativos, relacionados con la industria, los gremios, el comercio, u otras actividades del sector servicios.

Las Cajas Profesionales, son Cooperativas de Crédito orientadas a la prestación de servicios financieros a determinados colectivos y colegios profesionales.



Tabla 1. Sector de Cooperativas de Crédito
Datos más relevantes a 31 de diciembre de 2004

ACTIVIDAD FINANCIERA	Millones de Euros		
	Dic.04	Dic.03	% Variac.
Activos totales	63.655	54.889	16,0
Créditos sobre Clientes	48.847	41.400	18,0
Recursos Ajenos	53.255	45.739	16,4
Recursos Propios	5.115	4.595	11,3
Margen de Intermediación	1.604	1.597	0,4
Margen Ordinario	2.041	1.958	4,2
Margen de Explotación	784	765	2,5
Beneficio Bruto	575	510	12,7
Beneficio Neto	500	439	13,9
Ratios (%)	Dic.04	Dic.03	% Variac.
Beneficio neto sobre			
recursos propios medios (ROE)	9,96	9,75	2,2
Beneficio neto sobre ATM's (ROA)	0,84	0,83	1,2
Créditos sobre clientes/recursos ajenos	91,72	90,51	1,3
PERSONAL, OFICINAS, SOCIOS,			
CLIENTES Y CAJEROS	Dic.04	Dic.03	% Variac.
Empleados	17.634	17.058	3,4
Oficinas	4.607	4.520	1,9
Socios	1.669.676	1.570.118	6,3
Clientes	9.592.625	9.132.768	5,0
Cajeros Automáticos	4.172	4.047	3,1

Fuente: Anuario 2004 de las Cooperativas de Crédito (UNACC).

2. Estructura de integración de las Cooperativas de Crédito

La tendencia generalizada en todos los sistemas de banca cooperativa europea es funcionar en forma de grupo, como consecuencia del viejo y respetado principio de subsidiariedad, conforme al cual los bancos cooperativos crean empresas u órganos centrales para desarrollar aquellos productos y servicios bancarios que por su elevado coste de implantación, complejidad tecnológica o uso generalizado permiten obtener elevadas economías de escala, dedicándose los bancos locales a la distribución de estos productos y a gestionar las relaciones con su amplia base societaria.

Los modelos de organización más frecuentemente seguidos pueden reconducirse a dos, claramente diferenciados: el modelo de banca federada y el modelo consolidado. En el primero de ellos, al que responden los sistemas de banca cooperativa de Alemania, Austria (bancos populares) o España, la descentralización de las decisiones y el principio regional (respecto del

ámbito territorial de cada banco cooperativo por los demás) son los principios básicos que caracterizan este sistema. Los Bancos Cooperativos integrantes de estos grupos bancarios son unidades jurídicamente independientes que, a su vez, tienen participación en los bancos centrales y otras empresas de servicios que les apoyan en aquellas partes del negocio que no pueden realizar de manera individual.

El modelo consolidado, que se sigue en los Países Bajos, Portugal, Finlandia, Suiza, Austria (bancos rurales) y en gran parte de la banca cooperativa francesa (Crédit Agricole), se caracteriza por una mayor centralización de las decisiones estratégicas que afectan al conjunto de las entidades miembros a partir del fortalecimiento de la unidad de dirección y de las estructuras comunes, presenta cuentas consolidadas y tiene la consideración de Grupo a efectos fiscales. Consecuentemente, los órganos centrales del grupo están habilitados para emanar decisiones vinculantes para los miembros en materias importantes de la estrategia empresarial, tales como solvencia, imagen común, políticas de gastos de transformación, nombramiento de la alta dirección, servicios y productos básicos y otros. Las cuotas de mercado de los grupos consolidados en sus respectivos países alcanzan niveles importantes como es el caso de Francia (país en el que los grupos bancarios cooperativos tienen la mayor participación en el mercado), con un 27% para el Crédit Agricole, que es su mayor grupo, Finlandia con un 29'8% o Países Bajos 26%.

La fórmula organizativa, bien sea el federalismo bancario o el modelo consolidado, denominado a veces *fusión virtual*, responde a la necesidad de dotar a las Cooperativas de Crédito de un sistema estructurado que promueva su unidad de acción y que genere instrumentos de operatividad y garantía que, bajo criterios de desarrollo empresarial, aseguren su supervivencia y crecimiento, al objeto de satisfacer plenamente las expectativas de sus socios y clientes. En definitiva, se trata de compatibilizar la necesaria centralización para dotar de competitividad al grupo, con unos adecuados niveles de autonomía funcional que permitan a los bancos cooperativos desarrollar sus políticas especialmente dirigidas a su base social.

2.1. Dos modelos de colaboración en Grupo: Mondragón Corporación Cooperativa y Grupo Caja Rural

Un Grupo Cooperativo es un “conjunto formado por varias sociedades cooperativas, cualquiera que sea su clase, y la entidad cabeza de grupo que ejerce facultades o emite instrucciones de obligado cumplimiento para las cooperativas agrupadas, de forma que se produce una unidad de decisión en el ámbito de dichas facultades”.

Un caso particularmente significativo de este modelo de colaboración en grupo es el de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), constituido al amparo del artículo 135 de la Ley Vasca de Cooperativas, estructura aquella que se organiza en tres grandes grupos: financiero,



industrial y de distribución. El grupo financiero está integrado por la Caja Laboral y Lagun-Aro y sus sociedades participadas (Seguros Lagun-Aro Vida y Aroleasing).

La Caja Laboral, fundada en julio de 1959 por 4 importantes Cooperativas industriales y de servicios, alcanzó a finales de 2004 un activo total de 11.455 millones de euros, dispone de una red de 341 oficinas ubicadas no sólo en el País Vasco sino en otras 12 provincias. El número de empleados (socios de trabajo) asciende a 2.046.

En el ámbito de las Cajas Rurales, la experiencia de grupo cooperativo bancario más relevante de nuestro país es el Grupo Caja Rural, constituido en la actualidad por 74 Cajas Rurales que han promovido, desde su constitución en 1989, un conglomerado empresarial compuesto por la central bancaria del Grupo, el Banco Cooperativo Español (BCE), y dos grandes empresas de servicios: Rural Servicios Informáticos (RSI) y Seguros RGA.

El marco institucional que representa la Asociación Española de Cajas Rurales en sí misma, así como la estructura empresarial que ha surgido en torno a ella, confirma el grado de avance del proceso de concentración más reciente y de mayor envergadura realizado en la banca cooperativa española.

El sistema de integración resultante es un modelo de banca federada que permite salvaguardar la autonomía de las Entidades Asociadas que lo forman, sin tener que renunciar al requisito indispensable de operatividad bancaria y eficiencia empresarial, al tiempo que supera las limitaciones de cada entidad por su respectiva dimensión individual y el ámbito geográfico de su actividad.

Las Cajas Rurales del Grupo tienen, por tanto, un campo de actuación definido para desempeñar su papel de forma diferenciada pero no aislada, porque la cooperación dentro del Grupo permite acceder a ámbitos más amplios. Así pues, el Grupo Caja Rural puede favorecer e impulsar el desarrollo y fortalecimiento de las entidades miembros, manteniendo intacta la vinculación con su ámbito territorial.

La fórmula de integración adoptada por el Grupo Caja Rural sigue los pasos de otros sistemas afines de banca cooperativa con larga tradición y éxito en Europa, algunos de los cuáles se clasifican entre los primeros grupos bancarios del continente, como son el Okobank finlandés, el Rabobank en los Países Bajos, el Österreichische Raiffeisenbanken austríaco, el Crédit Agricole en Francia o el sistema alemán Volksbanken-Raiffeisenbanken, más conocido en España por su entidad central DZ BANK, que ostentaban unas cuotas de mercado al finalizar 2003 del 31'6, 38, 26'5, 28 y 21 por ciento, respectivamente, en depósitos; y del 29'8, 26, 22'3, 27 y 16'70 por ciento, si nos referimos a los créditos.

Frente al modelo de Crédit Agricole que inspiró el grupo asociado Banco de Crédito Agrícola, el Grupo Caja Rural tomó como referencia el modelo alemán, representado por el DG

Bank (ahora DZ Bank), caracterizado por una mayor flexibilidad y autonomía de las relaciones internas del grupo y por una primacía de las cajas respecto de las empresas participadas. Desde entonces, el DZ Bank es un socio de referencia del Grupo y, como tal, mantiene su condición de primer accionista, aunque minoritario, del Banco Cooperativo Español.

El Grupo Caja Rural dispone de una serie de Sociedades Participadas, prestadoras de servicios y productos en régimen de subsidiariedad. Sus propietarias son las propias Cajas Rurales y su labor es fundamental para generar importantes sinergias de negocio y costes.

- El Banco Cooperativo Español (BCE) fue fundado el 31 de julio de 1990. Es la central bancaria de las Cajas Rurales. Diseña, desarrolla y gestiona los productos y las actividades comerciales que le piden las cajas. Es el tesorero del sector y su puerta a los mercados de capitales, entre otras muchas y crecientes funciones.

Sus principales objetivos son:

- a) facilitar servicios de banca central a las entidades asociadas, con el objetivo básico de conseguir economías de escala: invertir en los mercados los excedentes de liquidez de las Cajas Rurales, realizar servicios de compensación y pago para las entidades asociadas, coordinar la participación de las entidades asociadas en las operaciones de financiación sindicadas, facilitar servicios de extranjero y de banca internacional, etc.,
- b) proveer asistencia técnica y servicios en todas las áreas clave de actividad a las entidades asociadas,
- c) actuar como entidad de crédito de carácter universal en nombre propio.

Entre los servicios que presta el BCE a las Cajas Rurales se pueden destacar los siguientes:

<p>Operativos Valores Intercambio Extranjero</p> <p>Productos <i>Leasing</i> <i>Confirming</i> <i>Renting</i> <i>Factoring</i> Medios de Pago</p> <p>RR.HH./Formación</p>	<p>Mercados Tesorería Mercado Capitales Gestión de Activos</p> <p>Nuevos Canales Banca Electrónica Banca Telefónica Internet</p> <p>Asesoría Jurídica: Legal y Tributaria</p>	<p>Comercial Grandes Empresas Instituciones Créditos Sindicados</p> <p>Banca Privada</p> <p>Organización</p> <p>Marketing</p>
--	--	---



- La creación de un centro común de desarrollo tecnológico y explotación de datos se inició en 1986. Hoy, Rural Servicios Informáticos (RSI) juega un papel muy relevante en la modernización y puesta a punto de las aplicaciones informáticas de las Cajas Rurales y en el desarrollo de nuevas tecnologías y canales alternativos.

(A 31.12.04)	
Oficinas en teleproceso	4.100
Terminales conectados	17.023
Terminales Punto de Venta	54.118
Tarjetas	2.512.000
Clientes	6.719.880
Documentos compensados	128 millones
Transacciones	1.910 millones
Usuarios de Banca Electrónica	351.633

- Seguros RGA es la unidad de seguros y planes de pensiones del Grupo Caja Rural. Se constituyó en 1987. Líder en seguros al mundo agrario y con una completa gama de productos dirigidos y diseñados especialmente para los clientes de las Cajas Rurales, cuenta en su accionariado con R+V, la aseguradora de las Cooperativas de Crédito alemanas.

Distribuye sus productos a través de las sucursales bancarias de las entidades asociadas:

- Seguros de vida.
- Seguros multirriesgo.
- Fondos de pensiones y planes de jubilación.
- Otros productos especializados a través de filiales al 100%.
- Correduría de seguros.
- Agroseguros (líder del mercado español).

3. Cómo van a afrontar en el futuro las Cooperativas de Crédito los principales retos del sector financiero

El contexto actual en el que se desenvuelven las entidades financieras se caracteriza, a grandes rasgos, por un importante crecimiento de los créditos; por un menor crecimiento de los depósitos tradicionales -por la baja rentabilidad consecuencia de los tipos de interés en Europa-; por un sólido crecimiento de los fondos de inversión -que incrementará los ingresos por comisiones-; por la implantación de nuevas comisiones (por ejemplo, en las operaciones por cajero) y por la implantación de las nuevas normas de contabilidad y de solvencia mínima.

Una de las claves del acierto es desarrollar con éxito un modelo de crecimiento rentable que se adapte a las circunstancias cambiantes del mercado y que encaje con la idiosincrasia de cada entidad.

Ante esta situación:

- La desaceleración del crédito hipotecario debería compensarse con el mejor comportamiento progresivo del crédito al consumo, a pymes y a las empresas.
- Los seguros van a ser cada vez más importantes.
- Resulta imprescindible apostar por una adecuada segmentación de los clientes.
- En este escenario, surgen nuevos tipos de clientes y nuevas necesidades.
- Potenciación del mercado de financiación de empresas, con nuevos tipos de servicios, créditos, apoyo y asesoramiento.
- Debe realizarse una mayor inversión en tecnología para atender en cualquier sitio al cliente con un coste bajo.
- Sabemos qué quieren los clientes, qué consumen, disponemos de una gran cantidad de información del cliente, y tenemos que sacarle partido. Además, la oficina se va a acabar convirtiendo en una ventana comercial.
- Las entidades se van a acostumbrar a vivir con bajos tipos y buscan una mayor fidelización de los clientes.
- Una eventual subida de tipos podría generar tensión en las economías familiares, y las entidades están adoptando posturas de prudencia. Se están centrande en fidelizar a los clientes, al tiempo que han pasado de una rentabilidad por productos a otra global de clientes.
- Deben utilizarse canales no bancarios para vender productos bancarios. Además, cada vez habrá que ir más hacia una eficiencia en la oferta.

Esta evolución está llevando a una profunda transformación del sector financiero que no será una versión ampliada del actual, sino que adoptará una nueva forma marcada por la búsqueda de nuevos nichos de mercado, la creación de nuevos productos y la entrada de nuevos participantes al mercado.



Frente a este contexto, en el sector de Banca Cooperativa las tendencias apuntan en la siguiente dirección:

Como principales objetivos de carácter cualitativo, el sector se plantea, entre otros:

- Resaltar el carácter específico de las Cooperativas de Crédito y el modelo de banca federada, como *tercera vía* alternativa a bancos y cajas de ahorros.
- Ser percibido como la entidad de referencia en las zonas donde actúa, por sus características de proximidad y vinculación con el territorio.
- Orientación al mercado español minorista con dedicación preferente a PYMEs, economías domésticas, profesionales y cooperativas.
- Enfoque comercial dirigido a la banca de clientes, oferta personalizada de productos (venta cruzada) y estrategia de distribución multicanal.
- Amplia oferta de productos y servicios basada en la calidad, agilidad y personalización (banca universal).
- Fomentar el desarrollo personal y profesional del equipo humano.

Por lo que se refiere a los objetivos de tipo más cuantitativo:

- Crecimiento rentable, mejorando las cuotas de mercado.
- Regularidad en su marcha.
- Diversificación (geográfica, segmentos/productos y canales).
- Organización orientada al cliente, flexible y plana.
- Transparencia informativa interna y externa.
- Máxima sanidad del balance.
- Elevada eficiencia operativa.
- Profesionalidad y agilidad en los procesos de decisión.
- Gestión activa del capital intelectual, formación y motivación del equipo humano.
- Empleo intensivo de la tecnología de la información para potenciar la acción comercial.

Otro reto al que las Cooperativas de Crédito ya están haciendo frente, al igual que el resto de las entidades de crédito españolas, es a la obligación de aplicar desde el pasado día 1 de enero la Nueva Circular Contable del Banco de España, la Circular 4/2004. De acuerdo con su planificación, esperan cumplir sin problemas los diferentes plazos propuestos por la Nueva Circular para la aplicación de los nuevos principios y criterios contables.

En lo que se refiere al impacto concreto de la nueva normativa contable sobre sus resultados y el patrimonio, cabe anticipar que, a nivel global, esperan un efecto positivo tanto sobre los recursos propios (revalorización de inmuebles, liberación de fondos genéricos y de excedentes de provisiones para insolvencias y, como efecto negativo equivalente al que tendrán los bancos y las cajas de ahorros, la retrocesión parcial de las comisiones de apertura de los préstamos) como sobre los beneficios (reducción de las exigencias de dotaciones a insolvencias, básicamente). También se experimentarán cambios relevantes en otras partidas de los estados financieros: redefinición del ámbito de consolidación, vuelta a balance de las titulaciones y de los fondos de pensiones, etc.

Y, finalmente, está el reto de las fusiones. En el sector de Cooperativas de Crédito resulta especialmente importante no generalizar: cada Caja es un mundo y la dimensión no determina -sobre todo si se cuenta con el amparo de un Grupo- las posibilidades de supervivencia.

Para afrontar todos estos retos, las Cooperativas de Crédito se plantean para los próximos años aprovechar –entre otras- las siguientes *oportunidades* que, en muchos casos, son compartidas por sus competidores:

Explotar la doble condición de los socios – clientes

Los socios de las Cooperativas de Crédito tienen la gran ventaja de ser a la vez socios y clientes, lo cual les permite participar activamente en la gestión y administración de la entidad, hace que la sientan como algo propio y genera una mayor disposición a integrar los aspectos financieros de su negocio o actividad en su Caja.

Potenciación y venta externa del modelo cooperativo

La progresiva evolución de las Cooperativas de Crédito no ha sido obstáculo para preservar la filosofía de este tipo de entidades bancarias, que ha conseguido armonizar su desarrollo con el respeto a su particular modelo de banca de proximidad, íntima y decisivamente unida a su base societaria y a su clientela, y fuertemente comprometida con el ámbito socio-económico y territorial en el que actúa cada entidad.



Como prueba indiscutible de la validez actual de este modelo, cabe mencionar el caso de las Cajas de Ahorros francesas que, tras la Ley de 25 de junio de 1999, se transformaron en Cooperativas de Crédito siguiendo el modelo del *Crédit Agricole*, esto es, organizándose en una Caja Nacional de las Cajas de Ahorros como organismo financiero y cabecera del Grupo y Federaciones Locales de Cajas de Ahorros como órganos representativos para canalizar y garantizar el espíritu mutualista y cooperativo.

Otra manifestación de apoyo al modelo ha sido, tras un largo y complicado proceso de elaboración, la publicación en el Diario Oficial de la Unión Europea de 18 de agosto de 2003, el Reglamento (CE) 1435/2003, del Consejo, sobre la Sociedad Cooperativa Europea.

A nivel del Sector de Cooperativas de Crédito, la Caja Laboral Popular, a través de MCC, impulsa numerosos proyectos internacionales, y cuenta con Representaciones Corporativas en países como México, USA, Francia, Brasil, U.K., Dinamarca, Alemania, Italia, Irán, China, Tailandia, India, en las que tiene plantas productivas.

Participación en proyectos de desarrollo rural y medio ambiente

Desde siempre, las Cooperativas de Crédito apoyan un buen número de iniciativas que redundan en beneficio de la sociedad –aportando un valor extra-. Éste ha sido y, sin duda, seguirá siendo, un distintivo característico y diferenciador de las Cooperativas de Crédito dentro de un entorno bancario cada vez más complejo y competitivo, pero, también, cada vez más preocupado por temas como la responsabilidad social, el medio ambiente y similares.

En el ámbito de la especialización bancaria, hay que reconocerles la excepcional labor llevada a cabo como entes de desarrollo rural/local y como facilitadoras de servicios financieros a determinados segmentos de la población que, de otro modo, quizá hubieran quedado excluidos del sistema financiero.

La actividad llevada a cabo por estas entidades va más allá de lo estrictamente financiero para convertirse en un importante elemento de vertebración territorial.

Ahora que se está produciendo un cambio de enfoque que lleva a las entidades a modificar su estrategia para empaparse de criterios éticos que mejoren su reputación y les ayude a cosechar la fidelidad de los clientes, la ventaja de las Cajas Rurales en este terreno es que han puesto de manifiesto su compromiso con la sociedad desde su nacimiento, debido a su personalidad más local.

Un caso particular del sector es C. R. Intermediterránea (Cajamar), que, a través de su Estación Experimental “Las Palmerillas”, es una entidad puntera en proyectos de investigación.

Baste citar como ejemplos el proyecto en el que –en colaboración con la Universidad Técnica de Berlín (Alemania), la Universidad de Wageningen (Holanda) y la empresa Agrotecnología e Innovación Alimentaria (también de Holanda)-, está trabajando para combinar la energía solar con el tratamiento del agua y la climatización de recintos; o el proyecto de investigación sobre producción de microalgas en invernadero por el que –en colaboración con el departamento de ingeniería química de la Universidad de Almería y la Junta de Andalucía-, han aislado una nueva microalga de importantes aplicaciones para la salud humana.

Y –acorde con las tendencias del momento- cada vez más, las Cooperativas de Crédito utilizan criterios medioambientales a la hora de conceder créditos o invertir en compañías.

Las Cooperativas de Crédito son líderes en la PAC, y ponen a disposición de los agricultores un servicio de asesoramiento en sus oficinas.

Aprovechamiento de las relaciones con otros grupos cooperativos españoles y europeos.

La tradicional vinculación de las cooperativas de producción al nacimiento y desarrollo de las Cooperativas de Crédito ha venido produciendo modelos de colaboración empresarial muy intensa entre organizaciones cooperativas agrarias, industriales y de servicios y Cajas Rurales y Populares. Experiencias que merecen ser citadas, aunque aquí no analizadas, son los grupos formados entorno a la Caja Rural de Extremadura y el Grupo Acorex; la Caixa Popular, Caixa Rural, de Valencia y el Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano; la Caja Rural de Navarra y Agropecuaria de Navarra o la Caja Rural de Almería (ahora Caja Rural Intermediterránea) y las Cooperativas Agrarias de su ámbito de actuación, simbiosis que, de una parte, han contribuido muy eficazmente al desarrollo económico de importantes sectores productivos y, de otra, han hecho realidad los principios de la banca cooperativa, propiciando una presencia cualificada de los grupos empresariales cooperativos en los órganos de administración de las Cooperativas de Crédito.

En los próximos años se deberán reforzar más, si cabe, las relaciones con la Asociación Europea de Bancos Cooperativos y con el Unico Banking Group (grupo financiero integrado por los nueve bancos cooperativos centrales más importantes de la Unión Europea, cuyo objetivo es generar valor para sus miembros a través de la puesta en común de productos y servicios financieros para todos los elementos de su clientela, tanto mayorista como minorista).



Disponemos de un amplio margen para el incremento de los ingresos por comisiones

Las Cooperativas de Crédito están desarrollando nuevas estrategias en fondos de inversión y han entendido que los productos parabancarios pueden ser una buena alternativa al tradicional depósito bancario, producto en el que habitualmente estaban sus clientes. Los productos parabancarios les ofrecen incrementar los ingresos por comisiones en un momento en el que el margen financiero se ha estrechado alarmantemente en lo que es su actividad tradicional.

Como caso concreto, podemos citar a Caja Rural Intermediterránea (Cajamar) que durante 2004, para el desarrollo de su negocio de bancaseguros alcanzó un acuerdo con Generali -para el desarrollo conjunto del negocio de vida y pensiones- y, también en 2004, recibió la autorización de la CNMV para la creación de su gestora de fondos de inversión.

De igual modo, las Cooperativas de Crédito están potenciando la comercialización de todos sus productos y servicios en especial la banca electrónica y los medios de pago como las tarjetas.

Expansión geográfica a zonas no ocupadas. Mayor presencia en ciudades

Las Cooperativas de Crédito siguen abriendo oficinas e implantando un nuevo modelo de sucursal, más enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes, expandiéndose a aquellas zonas en las que aún no están presentes, en su empeño por llegar a todos los rincones donde haya clientes que atender (ya están presentes en todas las provincias).

Se han propuesto mantener su tradicional apoyo a la agricultura y ganadería, sobre todo a través de las cooperativas, y continuar con el plan de expansión dirigido durante los últimos años a las zonas urbanas, lo que les está permitiendo crecer y ganar clientes en sectores en los que hasta ahora apenas estaban presentes. Igualmente pretenden mejorar la productividad y eficiencia con el propósito de ampliar su cuota de mercado.

Aprovechamiento de los nuevos canales de distribución

Las inversiones tecnológicas en canales de distribución alternativos van más allá de una estrategia competitiva de las entidades bancarias, convirtiéndose en un auténtico fenómeno de cambio estructural en todo el sector.

En el desarrollo de otros canales de distribución ha tenido gran protagonismo el cajero automático, con un crecimiento sustancial, si bien este cambio se ha hecho compatible con una expansión de oficinas para mantener la cercanía a la clientela propia de las Cooperativas de Crédito. Con su creciente evolución, las Cooperativas de Crédito han logrado, a la vez que mantienen su cercanía al consumidor de servicios bancarios, una mayor utilización entre su clientela de medios de pago electrónicos, como la tarjeta de crédito y débito.

El sector está muy atento al desarrollo de los nuevos canales, como medios tecnológicos que permiten, de una forma fácil, rápida, segura y sin necesidad de desplazarse a la oficina bancaria, a cualquier hora del día, pagar, cobrar, hacer consultas de sus cuentas, etc.

Asimismo, hace hincapié en las ventajas de los nuevos canales: mayor eficacia, reducción de costes, mejor atención al cliente, mayor conocimiento de sus preferencias y necesidades, eliminan limitaciones temporales y espaciales, servicios de valor añadido, eliminan trabajo tedioso de la oficina, etc.

En el caso concreto del Grupo Caja Rural son muchas las propuestas en relación con el uso de los nuevos canales, en busca de la mayor eficacia: aplicaciones informáticas, RuralVÍ@, RuralBols@, TPV<Virtual (pago a Hacienda, anticipo de créditos, conciliación, descuento de efectos, cartera, inversiones, extranjero, pago a proveedores, pagarés, intereses, cheques, divisas, tarjetas, nóminas, subvenciones, bolsa...).

Y por citar uno de los ejemplos más recientes, Caja Laboral acaba de poner a disposición de sus clientes –particulares y empresas- un nuevo servicio de información a través de SMS o correo electrónico, al realizar una transferencia a través de CLNet.

La modernización e incorporación de innovaciones no es incompatible con la forma de prestar sus servicios que las caracteriza; al contrario, contribuirá a disponer de más tiempo a sus gestores y directores para atender de forma más personalizada, si cabe, a su clientela.

Entrada en nuevos mercados/sectores/segmentos

Las Cooperativas de Crédito pretenden estar presentes en todos los sectores de la economía de sus ámbitos de actuación y con todo tipo de productos y servicios financieros (Banca Universal). Los segmentos de clientes se han ampliado, cobrando gran relevancia las economías familiares y, dentro del segmento de empresas, las pymes y autónomos. Son ambiciosas al pretender que otros segmentos de clientes también tengan confianza en ellas y se consoliden en sus oficinas, si bien la vinculación y fidelidad al sector agrario seguirán vigentes.



En el conjunto del sistema financiero, Caja Rural Intermediterránea (Cajamar) es una entidad de tamaño medio que dirige su actuación a atender las necesidades de la economía familiar y de las pymes. Se considera como una de las entidades más dinámicas del sector por su proceso de diversificación funcional y territorial, y por el crecimiento significativo de sus principales magnitudes del balance. Año tras año eleva paulatinamente su cuota de mercado, que en depósitos supera ya el 1% a nivel nacional y ronda el 50% en Almería. Actualmente está presente en once provincias del Arco mediterráneo y la zona centro peninsular, y en las dos Ciudades Autónomas.

Las Cajas Rurales a través de su Grupo, con el Banco Cooperativo como eje central, como otras Cooperativas de Crédito de notable dimensión, tienen alternativas complementarias a los productos tradicionales:

- Sociedad de Capital Riesgo.
- Asesoramiento estructuras de deuda subordinada.
- Acceso directo a oportunidades de subvención de capital.
- Acceso directo a la información sobre proyectos nacionales e internacionales (por ej.: proyecto nueva empresa, *joint venture*).
- Asesoramiento en procesos de reestructuración financiera.
- Financiación de proyectos.
- Acceso a un fondo sindicado intercajas para la financiación de empresas.
- Acceso directo a los convenios nacionales y de la comunidad económica europea (por ej.: Estructuras Agrarias, ICO, Fomento, etc.).
- Asesoramiento y formalización de operaciones especiales de: *leasing*, *renting* inmobiliario, etc.

Mejora de la gestión acometiendo de forma conjunta proyectos en información de gestión, gestión del riesgo y negocio. Explotar las experiencias internas positivas (*benchmarking* interno)

Aprovechando todos los grupos de trabajo puestos en funcionamiento para coordinar la adaptación de las Cooperativas de Crédito a las NIC y a Basilea II, se está dando un importante impulso a la mejora de la gestión, desarrollando proyectos conjuntos de gran envergadura en esta materia.

Las Cooperativas de Crédito tratan de aprender de lo que hace la mejor y así ahorrar recursos a la hora de implementar estrategias que se adapten mejor a los mercados y, sobre todo, ganar tiempo en una carrera en la que el mejor y el primero en llegar tiene siempre más probabilidad de triunfar.

El *benchmarking* interno es aplicado a las diversas áreas y procesos de una misma entidad. Además, en la medida en que sea aplicado a entidades que operan en un mismo mercado, que están reguladas por un mismo grupo de normas y que enfrentan grupos de consumidores similares, los factores relacionados con las condiciones económicas políticas y culturales no generan ninguna brecha y sí muchas ventajas.

En definitiva, la gestión del sector, en un contexto global, ha de desarrollarse con una premisa esencial: conjugar una visión global con una gestión local, ya que si bien la actividad bancaria tiene lugar hoy en un entorno de mercados integrados que precisa de una visión global, el éxito de una entidad -la satisfacción plena de las necesidades de sus clientes-, sólo se consigue con un gran conocimiento de las personas y del mercado doméstico, lo que exige proximidad y cercanía.

A modo de despedida, diría que seremos grandes si nuestra base social triunfa y tiene éxito en sus proyectos.

Bibliografía

- ASOCIACIÓN EUROPEA DE BANCOS COOPERATIVOS (2004): *Informe sobre el Valor de los Bancos Cooperativos en Europa*, Bruselas, Asociación Europea de Bancos Cooperativos.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS RURALES (2003 y 2004): *Informe Anual Grupo Caja Rural, Estatutos de la AECR, Reglamento de la AECR*, Madrid, Asociación Española de Cajas Rurales.
- BANCO COOPERATIVO ESPAÑOL (2004): *Informe Anual BCE*, Madrid, BCE.
- BAREA, J.; JULIÁ, J.F.; MONZÓN, J.L. (dir.) (1999): *Grupos Empresariales de la Economía Social en España*, Valencia, Ciriéc-España.
- CAJA LABORAL (2004): *Informe Anual Caja Laboral*, Guipúzcoa, Caja Laboral.
- CAJA RURAL INTERMEDITERRÁNEA (2004): *Informe Anual Cajamar* y página web (www.cajarural.com), Almería, Cajamar.



- DE JUAN, R. (2005): "La competencia en los mercados locales", *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 83, pp. 67-77, Madrid.
- FERNÁNDEZ DE GUEVARA, J. (2004): "Diversificación de negocio y estructura de ingresos de las entidades de depósito", *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 80, pp. 35-56, Madrid.
- HUMPHREY y LÓPEZ DEL PASO, R. (2005): "La eficiencia en los sistemas bancarios europeos: la influencia de los factores del entorno y de la productividad", *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 83, pp. 1-8, Madrid.
- PALOMO ZURDO, R. J. (1998): "El papel de la Banca Cooperativa en el Umbral del Siglo XXI", *Banca Cooperativa* (Servicio de Estudios y Divulgación de la UNACC), Año II, nº 13, Madrid.
- PALOMO ZURDO, R. J. (2000): «*Pasado, presente y futuro de la Banca Cooperativa en España*», Valencia, Ciriéc-España.
- PALOMO ZURDO, R.J.; MATEU GORDÓN, J. L. (2000): "Cajas Profesionales y Populares: un sistema de relación banca-empresa", *Banca & Finanzas*, nº 50, Madrid.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, F. (2004): "Nuevos negocios y transformación en el sector bancario español", *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 80, pp. 17-33, Madrid.
- RURAL SERVICIOS INFORMÁTICOS (2004): "*Informe Anual RSI*", Madrid, RSI.
- SANCHÍS PALACIO, J.R. (1997): *El Crédito Cooperativo en España*, Valencia, Ciriéc-España.
- SEGUROS RGA (2004): *Informe Anual Seguros RGA*, Madrid, Seguros RGA.
- UNACC (2004): *Anuario Cooperativas de Crédito*, Madrid, Servicio de Estudios y Divulgación de la UNACC.