

Los retos de las cooperativas de crédito

Javier Petit Asumendi

El presente artículo tiene como motivo principal exponer la situación del sector de las cooperativas de crédito en el contexto del sector financiero español, haciendo especial hincapié en el papel desarrollado en el mismo por el Grupo Caja Rural.

Para ello se estructurarían estos comentarios sobre los siguientes aspectos principales: 1) Las cooperativas de crédito en España. 2) El sector cooperativo en Europa. 3) El Grupo Caja Rural. 4) Los retos del sistema cooperativo.

I. LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO EN ESPAÑA

En España, al igual que en la mayoría de los países de nuestro entorno, el sistema financiero se integra por cuatro grandes grupos de entidades: los bancos comerciales, las cajas de ahorros, las cooperativas de crédito y otros establecimientos financieros de crédito (que incluye a sociedades especializadas, entre las que merecen destacarse las entidades de financiación, las sociedades de *leasing*, las sociedades de crédito hipotecario y las sociedades de *factoring*).

En el cuadro núm. 1 se pueden observar los principales datos de las entidades que componen las denominadas "entidades de depósito". En él se indican los distintos pesos que cada grupo tiene dentro del sistema.

Además de estos rasgos principales sobre los datos correspondientes al conjunto de entidades de depósito, pueden resultar igualmente ilustrativos sobre la importancia relativa de cada una de las categorías de entidades que la integran alguno de los siguientes datos.

- En cuanto a medios y red de oficinas, las cooperativas de crédito tienen 3.473 oficinas, un 9,19 por 100 del total, con 12.804 empleados, el 5,29 por 100 de un total de 242.155 empleados en el conjunto de entidades de depósito.

- Si analizamos la cuenta de resultados del ejercicio 1997, correspondiente a los distintos subsistemas, podemos observar que los bancos obtuvieron un beneficio después de impuestos de 533.000 millones de pesetas (el 53,8 por 100 del sector), las cajas de ahorros 401.000 millones de pesetas (el 40,6 por 100) y las cooperativas de crédito 55.000 millones de pesetas (lo cual supone el 5,6 por 100). Por tanto, el rendimiento sobre activos para el ejercicio considerado se sitúa en el 0,60 por 100 en el caso de los bancos, en el 0,89 por 100 en las cajas de ahorros, mientras que las cooperativas de crédito obtuvieron un ROA del 1,25 por 100. Otra *ratio* común de las utilizadas en el sector para medir la eficiencia de las entidades, y que pone en relación los beneficios con los recursos propios invertidos (ROE), nos indica que los bancos obtuvieron una rentabilidad del 12,13 por 100, las cajas de ahorros el 15,69 por 100 y las cooperativas de crédito el 15,53 por 100.

Cabe destacar, asimismo, que es habitual, y así se constata en los últimos años, que las cooperativas de crédito vayan incrementando su cuota de mercado dentro del sector, medida respecto al total balance. El crecimiento medio de las cooperativas de crédito en los últimos tres años ha sido de un 12,33 por 100, 8,57 por 100 en cajas de ahorros y 5,63 por 100 en la banca.

Sin pretender entrar a evaluar estos datos, a continuación se hará hincapié sobre las características básicas diferenciadoras de las cooperativas de crédito respecto a las otras entidades de depósitos.

CUADRO NÚM. 1
NÚMERO Y TAMAÑO DE ENTIDADES
(Datos a 31-12-97)

	Bancos	Porcentaje total	Cajas de Ahorros	Porcentaje total	Cooperativas de Crédito	Porcentaje total	Total
Número entidades	159	52,13	51	16,72	95	31,15	305
Total activo (*)	88.786	64,16	45.170	32,64	4.427	3,20	138.383
Créditos (*)	30.609	55,29	22.178	40,06	2.573	4,65	55.360
Depósitos (*)	29.840	45,21	32.516	49,27	3.641	5,52	65.997
Recursos propios (*)	4.456	59,86	2.627	35,29	361	4,85	7.444

(*) En millardos de pesetas.

- Menor *ratio* de inversión/recursos: mientras que en los bancos dicha *ratio* supone un 113,1 por 100 y en las cajas de ahorros un 107,20 por 100, en las cooperativas de crédito es del 84,5 por 100, lo que indica la mayor posición de tesorería excedentaria de estas últimas.

- Red de distribución concentrada fundamentalmente en núcleos pequeños de población: únicamente el 16 por 100 de las oficinas de las cooperativas de crédito se encuentran ubicadas en capitales de provincia (véase gráfico 1).

- Menor tamaño relativo de las oficinas y con menor número de empleados: los recursos de clientes por oficina en las cooperativas de crédito alcanzarían la cifra de 1.056 millones de pesetas, mientras que en las cajas de ahorros suponen 2.134 millones de pesetas, y 2.345 millones de pesetas en los bancos. Asimismo, merece destacarse que el número de empleados por oficina en las cooperativas supone una media de 3,7, frente a 5,4 y 7,9 en cajas de ahorros y bancos respectivamente.

- Mayor margen financiero s/ATM's: como consecuencia de la propia tipología de clientes que mantienen las cooperativas de crédito, la *ratio* de las cooperativas de crédito (3,98 por 100) duplica a la de la banca (1,94 por 100), situándose más próxima a la de las cajas de ahorros (3,20 por 100).

- Mayores costes de transformación s/ATM's: como consecuencia de la mayor atomización o menor integración de las cooperativas de crédito, éstas presentan una *ratio* de 2,76 por 100, mientras que las cajas de ahorros se sitúan en 2,45 por 100 y la banca, que lleva varios años trabajando en la dirección de reducir sus gastos incrementando su *ratio* de eficiencia, presenta un 1,85 por 100.

Las cooperativas de crédito en España quedan clasificadas, a su vez, en tres grandes categorías de enti-

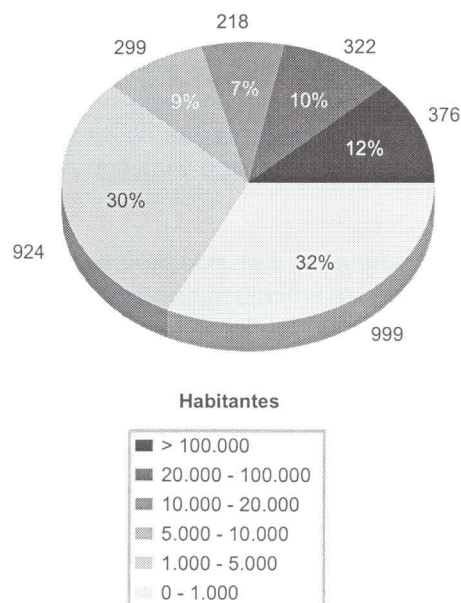
dades: las *cajas rurales* (provinciales y comarcales), las cajas o cooperativas *profesionales* (ingenieros, arquitectos...) y las cajas o cooperativas *populares*.

II. EL SECTOR COOPERATIVO EN EUROPA

La dimensión global de la banca cooperativa en Europa queda patente en los 10.700 bancos cooperativos existentes que la integran, que, con una red de 58.000 oficinas, atienden a más de 34 millones de socios. Emplean a 430.000 personas y ostentan una cuota media de mercado global del 18 por 100.

Por países, destacaríamos los siguientes grupos cooperativos, particularmente representativos de la importancia de este sector:

GRÁFICO I
DISTRIBUCIÓN DE OFICINAS
POR TAMAÑO DE POBLACIÓN



- *Alemania*: el principal grupo de banca cooperativa, englobado en torno al DG Bank, con 2.500 cooperativas de crédito y 19.449 oficinas, emplea a 173.550 personas y posee unos 30 millones de clientes. Mantiene una cuota de mercado dentro del sector financiero alemán del 21 por 100.

- *Francia*: Credit Agricole Mutuel, Credit Coopératif, Banques Populaires y Credit Mutuel cuentan con 13.773 oficinas, poseen 28,2 millones de clientes y mantienen una cuota de mercado dentro del sector financiero francés del 37 por 100.

- *Italia*: Iccrea y Banche Popolare, con 718 cooperativas de crédito y 7.420 oficinas, emplean a 77.430 personas y poseen unos 16 millones de clientes. Mantienen una cuota de mercado dentro del sector financiero italiano del 24 por 100.

- *Holanda*: Rabobank, con 510 cooperativas de crédito y 2.577 oficinas, emplea a 40.275 personas y posee unos 5,6 millones de clientes. Mantiene una cuota de mercado dentro del sector financiero holandés del 25 por 100.

III. GRUPO CAJA RURAL

Dentro del sector español de cooperativas de crédito, merece destacarse el Grupo Caja Rural, constituido en 1989 a partir de la creación de la Asociación Española de Cajas Rurales (AECR), como organización sin ánimo de lucro que constituye el marco institucional y representativo de las cooperativas de crédito que participan.

En su constitución participaron veintitrés cajas rurales, y desde aquel momento hasta la actualidad se ha producido un proceso de incorporación gradual de la mayoría de entidades del sector. Así, al día de hoy, el Grupo Caja Rural está formado por ochenta y tres entidades lo que representa el 88 por 100 del sector por número de entidades. Dicha asociación, conjuntamente con las cajas rurales, promovieron la creación de las siguientes entidades participadas:

- *Banco Cooperativo Español*, que se constituyó en julio de 1990 y está participado en un 15 por 100 por el DG Bank y en un 85 por 100 por las cajas integrantes del Grupo. A su vez, Banco Cooperativo Español promovió la creación de Gescooperativo, S.G.I.I.C., Sociedad Gestora de Instituciones de Inversión Colectiva, que gestiona los fondos de inversión comercializados por el Grupo Caja Rural.

- *Rural Servicios Informáticos*, entidad que presta servicios de *outsourcing* y soporte informático a las cajas asociadas.

- *Seguros R.G.A.*, participada en un 70 por 100 por las cajas rurales y en un 30 por 100 por la Compañía de Seguros R + V Versicherung, del Grupo DG Bank. A su vez Seguros R.G.A. promovió la constitución de Rural Pensiones, Sociedad Gestora de Planes y Fondos de Pensiones.

Al día de hoy, en términos de activos manejados, el Grupo Caja Rural representa el 75,33 por 100 del sector cooperativas de crédito, con una cifra ligeramente superior a los 3,6 billones de pesetas. Las otras tres cajas rurales representan el 3,25 por 100, y las cajas laborales y profesionales tienen unos activos superiores al billón de pesetas, lo cual supone el 21,41 por 100 del sector.

Por beneficio neto, el Grupo Caja Rural representa el 66,62 por 100, con un importe de 22.311 Mptas., las otras tres cajas rurales representan un 2,53 por 100 con 848 Mptas., y las cajas populares y profesionales con 10.330 Mptas., representan el 30,85 por 100.

Si analizamos el tamaño de entidades asociadas al Grupo, la distribución sería la que se recoge en el cuadro núm. 2.

Otra característica que diferencia al Grupo Caja Rural dentro del sistema financiero es el distinto *mix* de depósitos de clientes respecto a los saldos de los fondos de inversión de la clientela. Mientras que en el sector representan un 72 por 100 y un 28 por 100, respectivamente, en el Grupo suponen el 96 por 100 y 4 por 100.

También puede observarse la distinta composición del margen ordinario en los diferentes subsistemas, ya que en el caso de los bancos, el 70 por 100 de los ingresos proceden del margen de intermediación y el restante 30 por 100 ya lo aportan las comisiones y los resultados por operaciones financieras. Dichos porcentajes, en el caso de las cajas de

CUADRO NÚM. 2
DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑOS DE LAS ENTIDADES
ASOCIADAS AL GRUPO CAJA RURAL

Activos (Mptas.)	Porcentaje s/ total Grupo	Número Cajas
> 100.000	51	9
100.000 - 50.000	31	15
<50.000	18	59

ahorros, se situaron en 1997 en el 80 por 100-20 por 100, mientras que en el Grupo Caja Rural todavía el 90 por 100 del margen ordinario sigue procediendo del margen de intermediación.

Los principales rasgos definitorios del actual modelo español de banca federada que han constituido las cajas rurales pueden sintetizarse en los siguientes conceptos: descentralización, subsidiariedad, solidaridad e intercooperación. Todos ellos deben entenderse como un compromiso que asumen las entidades vinculadas y que se concreta en unas directrices comunes unánimemente aceptadas mediante el acuerdo de asociación que suscriben.

La descentralización en este sistema de banca federada se entiende como el respeto de la capacidad de decisión y de actuación de cada caja rural.

La subsidiariedad debe entenderse en un doble sentido funcional: en su sentido ascendente, pretende dar respuesta a determinadas necesidades operativas de las cajas rurales mediante la transferencia de servicios o actuaciones concretas a estructuras especializadas; mientras en su sentido descendente implica que las estructuras que actúan como subsidiarias han de respetar el ámbito de actuación principal de las cajas rurales que configuran el sistema.

La solidaridad se constata en diferentes aspectos y alcanza su manifestación más precisa en los fondos comunes de garantía que refuerzan la solvencia del grupo.

La intercooperación es un principio clásico de cooperativismo y, por tanto, forma parte de la cultura empresarial propia de las cajas rurales.

A título meramente enunciativo, a continuación se presentan *las actividades* que actualmente se desarrollan *en común* en el Grupo Caja Rural.

1. Operativas

- Valores
- Intercambio
- Extranjero

2. Mercados

- Tesorería
- Mercado de capitales
- Asset management

3. Comercial

- Grandes empresas
- Instituciones
- Créditos sindicados

4. Productos

- Leasing
- Confirming
- Factoring
- Medios de pago

5. Marketing

6. Nuevos canales

- Banca electrónica
- Banca telefónica
- Internet

7. Asesoría

- Gestión de activos y pasivos
- Jurídica: legal y tributaria
- RR.HH. / formación

8. Outsourcing informático

9. Amplia oferta de productos de seguros

IV. RETOS DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Los retos a los que tendrán que hacer frente las cooperativas de crédito para mitigar o evitar la posible disminución de rentabilidad, en un entorno global de mayor competencia y de mayor exigencia por parte de las mismas, pasan por adoptar diferentes estrategias que podrían centrarse en las siguientes líneas de actuación básicas.

• *Satisfacción de la clientela.* En primer lugar, resulta elemental conservar e incrementar la satisfacción y proximidad con nuestra clientela; de hecho, nuestra posición en los correspondientes mercados locales de cada una de nuestras cajas asociadas suele ser relativamente dominante en muchas ocasiones. En este sentido, las líneas de actuación con la clientela pasarían básicamente por incrementar la calidad y globalidad del servicio prestado, incrementar igualmente nuestra capacidad de asesoramiento, así como, obviamente, seguir conservando la cercanía y el conocimiento de sus necesidades con una oferta muy competitiva en precio.

• *Amplia oferta de productos y servicios.* Sin olvidar la especialización que nos viene dada por nuestra vocación con nuestra clientela tradicional, estamos esforzándonos de manera importante en globalizar nuestra oferta de productos y servicios con una evidente orientación hacia la banca universal, con el objetivo de establecer una relación global con la clientela.

- *Completar la cobertura geográfica nacional.* Todavía hay zonas de España donde no hay presencia del Grupo Caja Rural o donde la cobertura podría ampliarse de manera importante; en este sentido, existe el propósito, trabajando sobre diferentes alternativas posibles, para organizar nuestra implantación adecuada en esas zonas de "sombra".

- *Mantener el liderazgo en el sector agropecuario.* Una de nuestras más firmes fortalezas es nuestra especialización en los servicios y productos para este sector, y confiamos en nuestra capacidad para continuar siendo su proveedor financiero fundamental.

- *Liderar las actividades emergentes en el medio tradicional de actividad (medio ambiente, turismo rural, ...).* Asimismo, nuestra proximidad y afinidad con el mundo rural nos permiten estar próximos a las distintas iniciativas que se están adoptando en el mismo. En muchas ocasiones, las nuevas actividades que se generan en este entorno vienen, de alguna manera, claramente vinculadas con la caja rural del entorno.

- *Aumentar la presencia en segmentos de mercado no tradicionales.* Somos conscientes también de que, aun existiendo todavía recorrido en nuestros sectores más tradicionales de clientela, debemos abrirnos a otros segmentos de mercado donde no teníamos presencia de manera generalizada. Es un dato relevante, en relación con este aspecto, la importancia creciente que van teniendo los núcleos urbanos de mayor población y los segmentos de clientela típicos de éstos en la estrategia de nuevas aperturas de oficinas, o la definición y potenciación de nuevos canales de distribución y servicios financieros (banca telefónica, banca electrónica...) para captar nuevos segmentos de clientela.

- *Potenciación de la marca y la imagen del grupo.* Entendemos que potenciar la visibilidad del Grupo como tal, respetando la imagen propia de cada caja, debe mejorar la percepción de la clientela. El concepto Grupo, en este sentido, puede suponer un cierto refuerzo, en muchas ocasiones, de la propia perspectiva que el público puede tener sobre la capacidad de cada caja para proveer de servicios y productos en condiciones ciertamente competitivas.

- *Potenciación de nuevos canales (banca electrónica, banca telefónica, internet, ...).* Somos conscientes de que las nuevas formas de distribución pueden ser críticas para reforzar nuestra relación de servicio con nuestra actual clientela y acercarnos a nuevos clientes. En la actualidad, nuestros clientes ya pueden acceder

a los productos y servicios más habituales de estos nuevos canales, si bien pensamos que debe seguir haciéndose un esfuerzo importante en la definición de las estrategias concretas de desarrollo de aquéllos en el medio plazo. En relación con este aspecto, somos conscientes de la enorme vitalidad e importancia que sigue conservando, pese a todos los augurios, la oficina tradicional bancaria como punto básico de venta y relación con el cliente.

- *Rentabilización adecuada de la red de oficinas.* Precisamente, y como continuación a la reflexión realizada en el punto anterior en relación con la elemental importancia de nuestra red de oficinas, pensamos que la reflexión sobre su optimización debe ser una constante en nuestro Grupo. Somos básicamente un grupo minorista, de *retailing* bancario, y desde este punto de vista nuestra red de oficinas y su personal son nuestro principal activo. Por ello, debemos orientar esfuerzos importantes a mejorar sus medios, y su cartera de productos y servicios, de cara a conservar niveles óptimos de competitividad.

- *Desarrollo de negocios de banca mayorista (banca corporativa, institucional, financiación especializada, mercado de capitales...).* Claramente, este segmento de actividad es una de las áreas en las que, por nuestra propia naturaleza, no teníamos una presencia significativa. Desde hace algún tiempo, ya venimos reforzándonos de manera adecuada para incrementar nuestros niveles de actividad y rentabilidad en estas actividades en el nuevo entorno en el que se desarrolla, como consecuencia del proceso de integración económica europea.

- *Avanzar en la desintermediación financiera (titulización, fondos de inversión, etc...).* Obviamente, no se trata de una moda en la comunidad financiera, sino de una evidente necesidad dada por la reconfiguración de los mercados y la demanda de productos de la clientela. Deberemos adaptarnos paulatinamente a estas tendencias, y en este sentido, se está avanzando ya en planteamientos concretos similares a los adoptados en otros grupos financieros.

- *Inversión en formación del capital humano de las entidades para garantizar la profesionalidad de los gestores.* Venimos describiendo un contexto diferente y complejo y, en este sentido, cobra particular relevancia la adecuación al mismo de los empleados de nuestro Grupo. Nuestros esfuerzos para incrementar la preparación de nuestras plantillas cobran cada vez más importancia, siendo uno de los ejes de colaboración más importantes entre las entidades que integran el Grupo Caja Rural.

- *Diversificar las fuentes de ingresos ante el entorno actual y previsible de tipos de interés.* Obviamente, las actividades típicas van sufriendo un evidente deterioro en su capacidad de contribuir a los resultados de cada caja y, en este sentido, se vienen poniendo en funcionamiento nuevas actividades con distinto potencial de generar recursos para las entidades del Grupo.

- *Potenciar el nivel de servicio del Grupo a sus entidades asociadas:* en relación con este aspecto, las líneas de actuación contemplarían, entre otras medidas, las siguientes:

- Desarrollar el modelo establecido de banca federada que facilite el acceso de las cooperativas de crédito a aquellos sectores de negocio demasiado costosos o especializados para justificar un desarrollo individual de cada entidad.

- Profundizar en la consecución de economías

de escala que posibiliten una gestión integrada de la tecnología y los sistemas, un abaratamiento de los procesos operativos y un desarrollo conjunto de capacidades para el grupo en actividades como la gestión de riesgos del balance, los riesgos crediticios, la innovación o el marketing de productos.

- Dar respuesta a la creciente globalización de los mercados (*Unico Banking Group*). A través de nuestra pertenencia a este Club de Bancos Cooperativos Europeos, pensamos que las Cajas del Grupo accederán a nuevas oportunidades para disponer y ofrecer toda una amplia gama de servicios y productos de ámbito europeo.

- *El aumento continuo del compromiso social de las entidades.* La vinculación territorial y social de las cajas que integran el Grupo ha sido una constante en su evolución histórica. En este sentido, su pertenencia al Grupo no puede suponer nunca un menoscabo de esta orientación.