

# EL sector del crédito Cooperativo: Hechos y tendencias de un modelo particular de banca de empresas y empresarios<sup>1</sup>

Prof. Dr. Ricardo J. PALOMO ZURDO

palzur@ceu.es  
Universidad San Pablo-CEU

## **Resumen:**

La idea central de este trabajo es que las cooperativas de crédito han evolucionado desde su origen para satisfacer una demanda cambiante de sus socios y usuarios. De un enfoque eminentemente agrícola (en el caso de las cajas rurales) se ha pasado a un enfoque o modelo de «banca universal». En el caso de las cooperativas de crédito de tipo popular o profesional, su orientación industrial y urbana también ha evolucionado sustancialmente. Se ha dado cabida al concepto de banca de empresas, a la inversión socialmente responsable y otras facetas que configuran el actual modelo de servicios financieros. En el aspecto específico de banca de empresas —y de empresarios— que practican las cooperativas de crédito, se aprecian una serie de características particulares que, en cierto modo, difieren del modelo clásico o convencional de banca de negocios.

## **1. El entorno competitivo de las Cooperativas de Crédito**

Las cooperativas de crédito constituyen un conjunto de entidades heterogéneas en dimensión, que actúan y compiten en un entorno financiero actualmente muy competitivo. Junto con las cajas de ahorros y los bancos configuran el tercer pilar del sistema bancario, cuya finalidad principal es la canalización de los flujos financieros entre prestamistas y prestatarios.

Desde se vertiente de cultura empresarial, las cooperativas de crédito se pueden identificar de forma más genérica como entidades o empresas financieras de economía social, aspecto que puede hacerse extensible —aunque

---

<sup>1</sup> El contenido de este artículo pretende resumir la conferencia impartida por el autor en las Jornadas sobre «Las Entidades Financieras de la Economía Social. Realidad y Perspectivas», organizadas por el Instituto GEZKI de la Universidad del País Vasco, con el patrocinio de la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco, en San Sebastián, el 12 de julio de 2007.

sin personalidad jurídica propia— a las secciones de crédito de las sociedades cooperativas.

En cuanto a su modelo de intermediación financiera, cabe subrayar que, las cooperativas de crédito han practicado, desde su origen, un modelo particular de «banca de negocios» o de banca «de empresas y de empresarios» que, necesariamente, ha debido adaptarse a los continuos cambios en el ámbito empresarial y en su entorno socioeconómico. Más concretamente, estas entidades centran gran parte de su actividad en un modelo de negocio que cabría identificar como «banca de empresarios», compartiendo las características de la banca de empresas o negocios y de la banca de particulares.

Las cooperativas de crédito desarrollan un modelo de banca especial y especializada, de origen netamente empresarial o profesional, compatible con una vocación universal requerida por la necesidad de diversificar su actividad para evitar, entre otras cosas, la concentración de riesgos sectoriales. En cualquier caso, las cooperativas de crédito no pueden olvidar su carácter dual como entidades financieras y como sociedades cooperativas.



Fuente: elaboración propia.

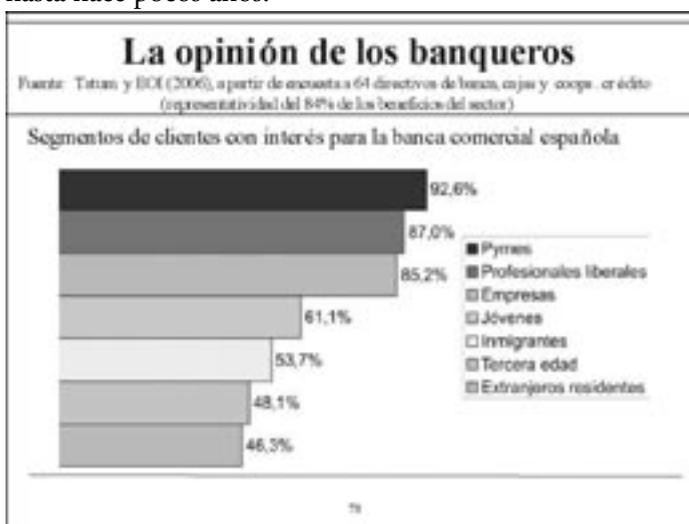
Para esbozar algunos datos sobre la extrema competitividad que registra el sector financiero-bancario, en el cual están inmersas las cooperativas de crédito, se presentan los cuadros siguientes que, a modo de resumen, contienen datos y orientaciones sobre las características del sector bancario.

Concretamente, se puede apreciar cuál es la opinión de los directivos de las entidades financieras españolas en cuanto a los retos a los que se enfrenta la banca comercial. Aspectos como la formación del personal, la innovación

e integración de canales, la dirección de personas e incluso la conciliación de la vida personal y profesional son inquietudes compartidas tanto por los bancos como por las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito.



Otra cuestión es la relativa a los segmentos de clientes que mayor interés despiertan en los planes de negocio de las entidades financieras. A este respecto, las pymes y los profesionales son áreas prioritarias, destacando ya la creciente importancia de colectivos como los jóvenes, e inmigrantes, poco atractivos hasta hace pocos años.



Un factor más de creciente interés en el competitivo entorno de la actividad bancaria en España es la cuestión de la fidelización de los clientes, cuya cultura financiera ha aumentado sensiblemente en los últimos años. La extrema competencia entre las entidades financieras y la pérdida de elementos de diferenciación entre unas entidades y otras, han contribuido a que el cliente disminuya su grado de compromiso y vinculación. Los datos mostrados en los cuadros adjuntos son suficientemente explicativos de la posición relativa de España sobre este asunto.

**La fidelidad de los clientes en banca (años permanencia)**  
Fuente: Comisión Europea, 2006

Años de permanencia de cc en misma entidad	Cliente particular	Cliente empresa
FINLANDIA	17,44	13,98
HOLANDA	14,33	10,45
DINAMARCA	12,06	9,75
AUSTRIA	11,64	8,42
FRANCIA	11,06	8,39
REINO UNIDO	10,66	8,23
ITALIA	9,39	7,66
ESPAÑA	6,91	6,02
<b>MEDIA EU (15 p)</b>	<b>10,4</b>	<b>8,56</b>

**La fidelidad de los clientes en banca (N.º productos)**  
Fuente: Comisión Europea, 2006

Nivel de vinculación (productos vendidos a cada cliente), en número de productos. Datos para particulares en función del Producto reclamo o gancho (cc, depósito o hipoteca)

	Reclamo: cc	Reclamo: depósito	Reclamo: Hipoteca
FRANCIA	3,15	2,16	4,27
ALEMANIA	2,10	1,42	2,22
R.U.	2,08	1,70	2,65
ITALIA	1,99	1,79	2,54
ESPAÑA	1,89	1,98	3,63
<b>MEDIA UE (15)</b>	<b>2,24</b>	<b>1,86</b>	<b>3,07</b>

Las cooperativas de crédito españolas han utilizado, especialmente durante la última década, una combinación de estrategias para adaptarse al nuevo entorno socioeconómico. No se ha tratado de actuaciones directamente orientadas a la consecución de un negocio o de meros resultados económicos; sino que, en la mayoría de las ocasiones, ha sido la respuesta necesaria para mantener su finalidad original de satisfacción de las necesidades financieras de su socios (su propio objeto social).

Entre esas estrategias, se encuentran la cooperación mediante la creación de «grupos financieros cooperativos», como es el caso del Grupo Caja Rural (que cuenta con entidades de servicios centrales para las 73 cajas rurales asociadas), las estrategias de crecimiento individual, tanto internas como externas vías fusiones y adquisiciones, y la reestructuración y modernización de sistemas operativos, recursos humanos, etc.

La vía del asociacionismo ha dado lugar a la agrupación institucional de la banca cooperativa española resumida en el cuadro adjunto.

AGRUPACIÓN INSTITUCIONAL DE LA BANCA COOPERATIVA ESPAÑOLA				
COOPERATIVAS DE CRÉDITO	Nº	IDENTIFICACIÓN Y DENOMINACIONES	ESTRUCTURA ASOCIATIVAS	ORGANIZACIÓN REPRESENTATIVA
CAJAS RURALES	77	Cajas rurales de ámbito provincial, comarcal y local.	73 asociadas en Grupo Caja Rural.  4 no asociadas: Cajamar C.R. Vasca C.R. Castellana C.R. Guipuzcoana.	Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC) (total 83 coops.)
CAJAS POPULARES	3	Caja Laboral Popular. Caja de Crédito Cooperativo	No forman grupo ni se vinculan al Grupo Caja Rural.	
CAJAS PROFESIONALES	4	Caja de Ingenieros. Caja Caminos. Caja de Arquitectos. Caja Abogados		

Fuente: elaboración propia.

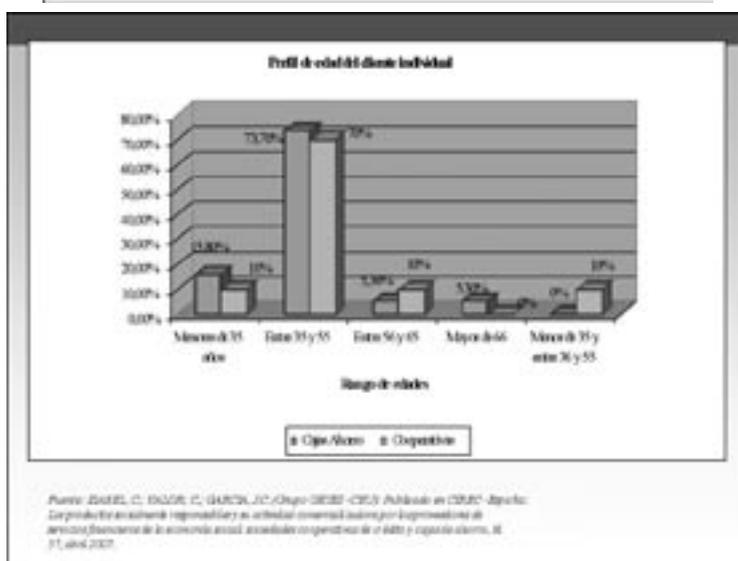
En cuanto a los datos de dimensión económica, laboral y societaria, el cuadro adjunto muestra, cómo el conjunto de las cooperativas de crédito cuentan ya con más de 19.000 empleados, cerca de 5.000 oficinas y están próximas a los dos millones de socios y diez millones de clientes.

## 2. El segmento de banca de empresas de las Cooperativas de Crédito

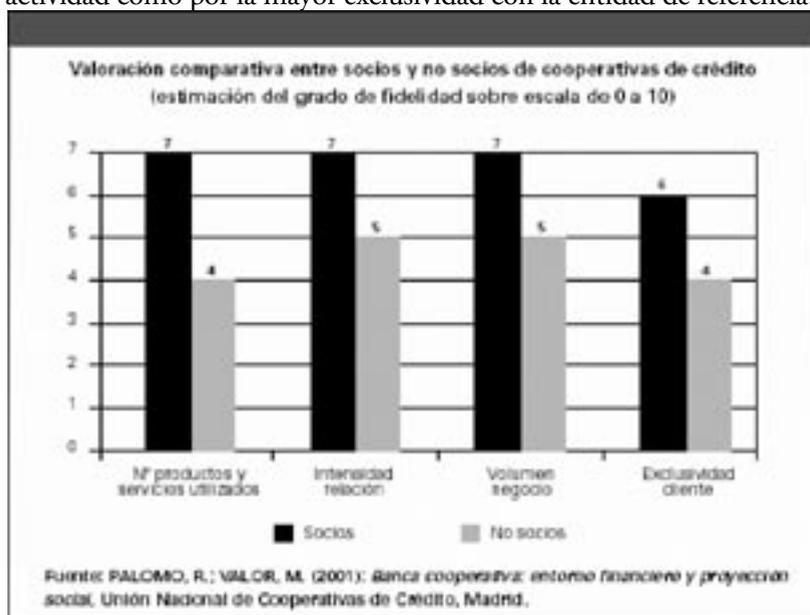
Los cuadros adjuntos pretenden resumir el perfil actual de los socios y clientes de las cooperativas de crédito españolas y su estado comparativo con el otro gran grupo de entidades financieras de la economía social, esto es, las cajas de ahorros. Los datos forman parte de un estudio realizado por el Grupo de Estudios e Investigación en Economía Social y se centran en las variables edad y grado de formación.

**Datos agregados Coop. Crédito** (Fuente: UNACC)

COOP. CRÉDITO	AÑO 2006
Activos Totales	96.208 Millones euros
Recursos Propios	6.786 Millones euros
Beneficio Bruto	825 Millones euros
ROE	9,5
Empleados	19.334
Oficinas	4.822
Socios	1.912.287
Clientes	9.878.047



Otra variable que fue objeto de estudio es el grado de vinculación del socio frente al cliente no socio en materia de productos y servicios financieros demandados. Los datos muestran cómo el socio utiliza un mayor número de productos y servicios, mantiene una relación más intensa tanto por el volumen de actividad como por la mayor exclusividad con la entidad de referencia.



Cuando el socio es una empresa o un empresario, se hace más evidente la demanda de una calidad adecuada y una rápida respuesta por parte de la cooperativa de crédito.

Para ello deben funcionar tanto el lado de la oferta como el de la demanda en este segmento de intermediación financiera:

- Por el lado de la oferta, las cooperativas de crédito y/o en su caso las entidades que les prestan servicios centrales deben contar con un catálogo adecuado y «realista» de productos, servicios y operaciones viables.
- Por el lado de la demanda, es preciso que haya una determinada masa crítica suficiente, real o claramente potencial, para que tales servicios especializados resulten rentables y no deficitarios. Para ello se necesita una potenciación de los diversos segmentos de clientela, como es el caso de la banca de empresas, y en algunas entidades del segmento de banca privada/personal, mediante un marketing selectivo.

La actividad de banca de negocios es muy diferente a la banca minorista, ya que se centra en el asesoramiento e intermediación en grandes operaciones de financiación empresarial, enajenación y adquisición de

participaciones accionariales, valoración de empresas y de bienes patrimoniales, e intermediación en valores y activos financieros. Sin necesidad de una red de oficinas, los grandes bancos de negocios acceden a grandes clientes (empresas, inversores institucionales y administraciones públicas).

Las cooperativas de crédito han desarrollado desde su origen un modelo de banca de empresas —y de empresarios— con una serie de características particulares que, en cierto modo, difieren del modelo clásico o convencional de banca de negocios o banca de empresas.

La causa principal de esta relativa divergencia es el carácter de su base societaria. Concretamente, fueron agricultores, ganaderos y otras profesiones predominantes en el medio rural, además de empresas agrarias (industriales o de servicios) del ámbito territorial correspondiente —muchas de ellas cooperativas agrarias o sociedades agrarias de transformación— los que actuaron como pioneros en la constitución de entidades que les prestasen servicios financieros adecuados a sus necesidades y circunstancias. En otra vertiente del cooperativismo de crédito español, fueron profesionales, técnicos y otros colectivos (ingenieros, abogados, empresarios, trabajadores de la industria, comerciantes, etc.) los que originaron las cajas populares y profesionales. No en vano, las cooperativas de crédito son «sociedades de emprendedores» para la obtención de un bien común: servicios financieros adaptados a sus circunstancias.

Es evidente que el carácter empresarial o profesional se impregna en la forma de ser y actuar de las cooperativas de crédito, pero dista bastante del papel de intermediario financiero especializado que juegan los bancos de negocios o la banca corporativa tal y como es concebida actualmente —o en su sentido más convencional—.

El cuadro adjunto ofrece el detalle de la dimensión de las empresas clientes de las cajas rurales, así como de los autónomos y profesionales; concretamente se refiere al destino de la financiación ofrecida por las cajas en relación con el desarrollo rural o local.

Los datos mostrados en el referido cuadro indican que de la muestra de cooperativas de crédito, un 31% mantiene algún tipo de actividad con grandes empresas, pero que el peso medio relativo de la actividad que tales cajas tenían con dichas empresas supone poco más del 3,1%. Asimismo, todas las cajas rurales de la muestra desarrollan operaciones con el segmento compuesto por los autónomos y profesionales, lo que supone un peso relativo aproximado del 65% de su volumen. Todo ello corrobora que las cooperativas de crédito sustentan gran parte de su negocio en lo que anteriormente se ha identificado como «banca de empresarios» o de empresarios individuales.

**Dimensión de las empresas clientes de las cajas rurales españolas<sup>2</sup>**

DIMENSIÓN EMPRESARIAL(*)	% De cajas rurales con actividad en el segmento correspondiente	Peso medio relativo de la actividad de las cajas rurales con en el segmento empresarial correspondiente (sobre el total de la entidad) (**)
GRANDE	31%	3,16%
MEDIANA	45%	7,70%
PEQUEÑA	100%	30,72%
AUTÓNOMOS	100%	65,12%

Fuente: elaboración propia.

(\*) Grande (más de 250 trabajadores); mediana (50 a 250), pequeña (menos de 50 trabajadores).

(\*\*) Ejemplo: la cifra 3,16% significa que en las cajas rurales que tienen actividad con empresas grandes, dicha actividad tiene un peso medio del 3,16% sobre el total de sus actividades. Por ello esta columna no suma 100%.

A modo de referencia sobre la importancia de estos segmentos, los datos sobre la dimensión del sector de pymes y autónomos son los siguientes:

- En España hay 4,5 millones de potenciales clientes de banca de empresas, que son pymes y autónomos. Un 99,87% del tejido empresarial español lo conforman las pymes.<sup>3</sup>
- La banca de empresas representa en número sólo entre el 6% y el 10% de los clientes de las entidades, pero aportan entre un 20% y un 25% de sus ingresos.<sup>4</sup>
- La penetración bancaria con estas sociedades es baja y se trata además de clientes que ofrecen buena rentabilidad, aunque también consumen más recursos de capital a los bancos.

<sup>2</sup> Los datos mostrados corresponden a una muestra de 22 cajas rurales. Los datos aquí presentados corresponden a los obtenidos de un total de 22 cuestionarios recibidos de 22 cajas rurales de diversa dimensión y ámbito territorial. Este proyecto de investigación es desarrollado por el Grupo de Estudios e Investigación en Economía Social (GEIES-CEU) de la Universidad San Pablo-CEU, cuyo equipo está formado por J. ITURRIOZ, R. PALOMO, C. VALOR, J.C. G<sup>a</sup> VILLALOBOS y J.L. MATEU (como Director del proyecto) y se enmarca dentro de un estudio de más amplio contenido de ámbito internacional, coordinado por la Universidad Católica de Ávila, con la participación del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, el Ministerio de Asuntos Exteriores y la Junta de Castilla y León. Este macroproyecto se centra en la cuestión del desarrollo local y rural con especial interés en el ámbito iberoamericano.

<sup>3</sup> Fuente: Dirección General de la Pyme.

<sup>4</sup> Fuente: Tatum, Cuaderno de Opinión, junio de 2005.

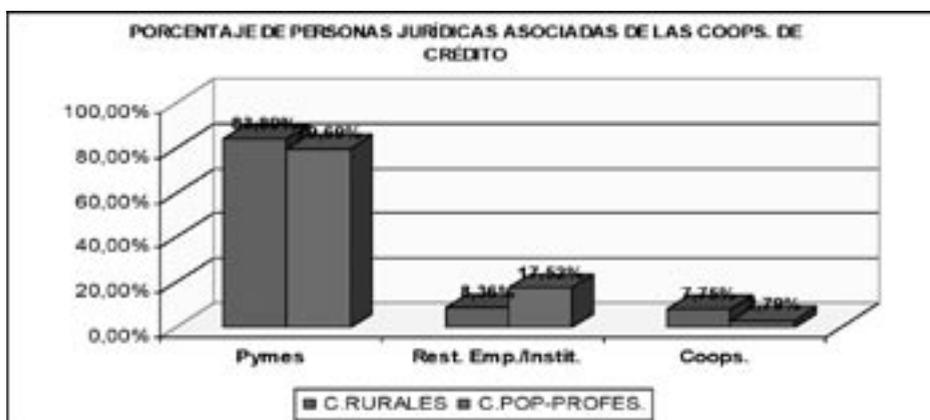
A efectos comparativos entre las cajas rurales y las cajas populares y profesionales, se observa una mayor proporción de asociados de la categoría «otras empresas e instituciones» en las cajas populares y profesionales, concretamente un 17,52% frente al 8,36% de las cajas rurales. Debe tenerse en cuenta que dicha categoría incluye grandes empresas, instituciones y administraciones públicas.

Por lo que respecta al dato desagregado de las personas jurídicas con forma de sociedad cooperativa, los porcentajes correspondientes a las cajas rurales y a las cajas populares y profesionales son, respectivamente del 7,75% y del 2,79%, lo que muestra una dispersión significativa. En este caso, los datos disponibles no permiten conocer la dimensión empresarial media de dichas cooperativas clientes de las cajas.

**Tipología de las personas jurídicas asociadas  
a las Cooperativas de Crédito Españolas**

ENTIDADES	TOTAL P. JURÍDI- CAS	Pymes	Resto em- presas e institucio- nes	Coopera- tivas
TOTAL CAJAS RU- RALES	101.124	84.834	8.457	7.833
% Sobre total de personas jurídicas de cajas rurales		83,89%	8,36%	7,75%
TOTAL C. POP. PROFESIONALES	7.842	6.249	1.374	219
% Sobre total de personas jurídicas de cajas populares y pro- fesionales		79,68%	17,52%	2,79%
TOTAL COOPS. DE CRÉDITO	108.966	91.083	9.831	8.052
% Sobre total de per- sonas jurídicas de coo- perativas de crédito		83,58%	9,02%	7,39%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito. El total de personas jurídicas se ha desagregado en pymes, otras empresas e instituciones y sociedades cooperativas.



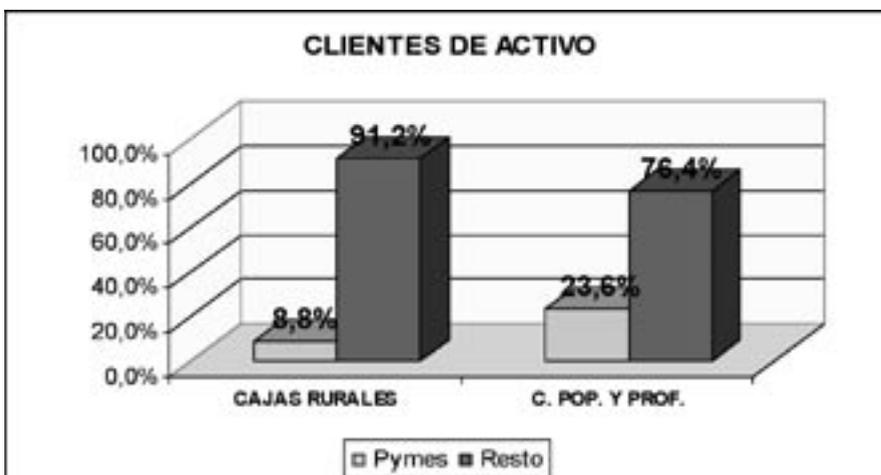
En dichos cuadros se aprecia una considerable heterogeneidad que, en muchos casos, no puede atribuirse a una mayor o menor dimensión de la correspondiente cooperativa de crédito. El coeficiente de correlación entre el número de pymes asociadas y el total de personas jurídicas es superior a 0,99 lo que indica la práctica total relación entre ambas variables; sin embargo dicha correlación es sólo del 0,23 entre la variable correspondiente a resto de empresas e instituciones; y 0,77 en el caso de la correlación entre el número de cooperativas y el total de personas jurídicas. La posible correlación entre el número de pymes y de cooperativas se sitúa en el 0,73.

#### Matriz de correlaciones entre tipos de clientes de cajas rurales

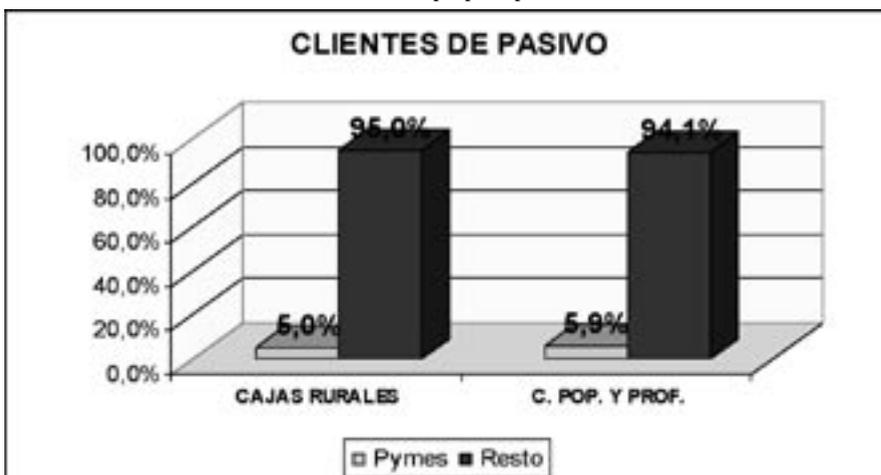
	TOTAL PERSONAS JURÍDICAS	Pymes	Resto empresas e instituciones	Cooperativas	TOTAL PERSONAS FÍSICAS
TOTAL P. JURÍDICAS	1,0000				
Pymes	0,9928	1,0000			
Resto empresas e instituciones	0,2271	0,1137	1,0000		
Cooperativas	0,7713	0,7322	0,2770	1,0000	
TOTAL P. FÍSICAS	0,9573	0,9539	0,1651	0,7823	1,0000

Si se atiende al número de clientes y al número de operaciones realizadas con ellos, tanto de activo como de pasivo, los datos obtenidos muestran lo siguiente:

- En cuanto a los clientes de activo, se aprecia mayor proporción de pymes en el caso de las cajas populares y profesionales, frente a las cajas rurales (23,6% y 8,8%, respectivamente).
- Por lo que respecta a los clientes de pasivo, las proporciones son más parecidas entre las cajas populares y profesionales y las cajas rurales (5,9% y 5,0%, respectivamente); ahora bien, como se ha referido, las operaciones de activo suelen ser más definitorias de la actividad que las entidades financieras tienen con los clientes personas jurídicas.



Fuente: elaboración propia a partir de UNACC.



Fuente: elaboración propia a partir de UNACC.

Destaca el mayor peso de las pymes clientes de pasivo frente al de pymes clientes de activo, tanto en términos absolutos como en los principales estadísticos (media, mediana y moda), lo que indica que, probablemente, las cajas rurales no han hecho el esfuerzo suficiente o no han podido competir adecuadamente para que, al menos, una mayor parte de sus empresas clientes de pasivo formen parte de su cartera de activo; si bien, hay que tener presente que ser cliente de activo implica mayor vinculación y un carácter muy distinto al cliente de pasivo, pues éste puede incluso estar muy desvinculado o ser prácticamente inactivo con la entidad manteniendo, por ejemplo, una cuenta sin movimientos.

**Matriz de correlaciones entre tipos de clientes de cajas rurales**

	Pymes de activo	Resto de activo	Total clientes activo	Nº. operac. de activo	Pymes de pasivo	Resto de pasivo	Total clientes pasivo	Nº. operac. de pasivo
Pymes de activo	1,0000							
Resto de activo	0,9045	1,0000						
Total clientes activo	0,9190	0,9994	1,0000					
Nº. operac. activo	0,8603	0,9452	0,9450	1,0000				
Pymes de pasivo	0,9187	0,9015	0,9094	0,8714	1,0000			
Resto de pasivo	0,9112	0,9449	0,9490	0,8255	0,9016	1,0000		
Total clientes pasivo	0,9167	0,9475	0,9519	0,8327	0,9124	0,9997	1,0000	
Nº. operac. de pasivo	0,8842	0,9791	0,9784	0,9400	0,8863	0,9423	0,9441	1,0000

Como puede apreciarse, la reducida presencia de grandes empresas entre la clientela de las cooperativas de crédito españolas, y su mayor tradición e interés general por el sector de las pequeñas y medianas empresas, conduce a no disponer de datos concretos por parte de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC) sobre la dimensión del área de banca orientado a grandes empresas. En este sentido, consultados los responsables del Banco Cooperativo Español, S.A., se tiene la certeza de que ninguna de las cajas rurales que forman parte del Grupo Caja Rural cuenta con un departamento específico que se ocupe de la banca de negocios según el concepto habitual conocido por el mercado. Ahora bien, en torno a una cuarta parte de las cajas sí dispone de un departamento encargado de las áreas de mercado de capitales y/o gestión de tesorería propiamente dicho. En cuanto a departamentos específicos especializados en banca de empresas, la estimación es que entre un 10% y un 15% de las cajas rurales cuentan con él, pero centrado en todo tipo de empresas, con claro predominio de pequeñas empresas.<sup>5</sup>

Por otra parte, en el cuadro adjunto se puede ver la dimensión numérica del espectro societario de las cooperativas de crédito españolas y se muestra el dato correspondiente a aquellos asociados que son sociedades cooperativas y, por tanto, empresas de la economía social. Estas cooperativas son, principalmente, del ámbito agrario en el caso de las cajas rurales; mientras que predominan las cooperativas de transformación y del sector servicios en el caso de las cajas populares y profesionales.

Los datos revelan un mayor peso específico de los socios con forma cooperativa en el caso de las cajas rurales frente a las cajas populares y profesionales (el 0,5% frente al 0,2% aproximadamente) a pesar del reducido valor porcentual como consecuencia del extraordinario volumen de socios personas físicas y otras personas jurídicas (no cooperativas).

#### Número de asociados en Cooperativas de Crédito Españolas

	Nº COOPERATIVAS ASOCIADAS	Nº PERSONAS FÍSICAS Y JURÍDICAS (excluidas cooperativas)
CAJAS RURALES (77 entidades)	7.833	1.557.234
CAJAS POPULARES Y PROFESIONALES (6 entidades)	219	104.390
<b>TOTAL</b>	<b>8.052</b>	<b>1.661.624</b>

Fuente: Unión Nacional de Cooperativas de Crédito.

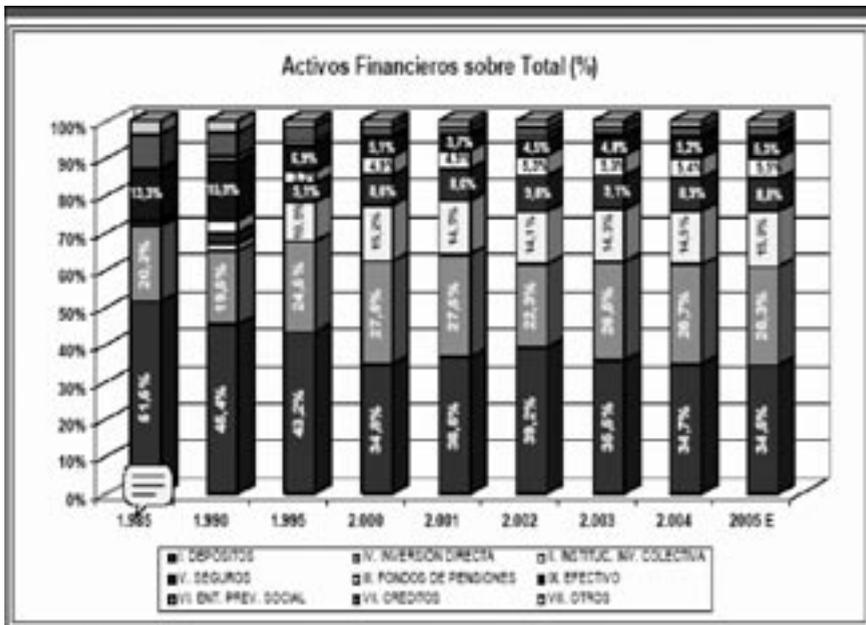
<sup>5</sup> Estos datos proceden de una consulta realizada en marzo de 2005 al Banco Cooperativo Español, S.A, desde la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito.

### 3. Los clientes personas físicas de las Cooperativas de Crédito: Perfil del inversor y evolución financiera de las familias en España

Como toda empresa, las cooperativas de crédito tienen un destinatario final de sus productos y servicios. Además de las empresas y empresarios, las personas físicas, las familias, constituyen esa elevada masa de clientes que ronda los 10 millones en las cooperativas de crédito españolas.

Conocer la evolución del perfil inversor, su grado de endeudamiento y sus perspectivas financieras, es verdaderamente trascendente para muchas facetas de la gestión de estas entidades: segmentación y nichos de mercado, oferta de productos, grado de morosidad, etc.

Los gráficos adjuntos permiten resumir cómo ha evolucionado el perfil inversor. Progresivamente se han abierto camino productos financieros como los fondos de inversión, los planes de pensiones, los seguros financieros y otros productos que han dejado atrás la tradicional querencia por los productos sin riesgo. En cualquier caso, aún en la actualidad, se puede afirmar que el inversor español medio es bastante conservador a la hora de elegir opciones de inversión financiera. Una gran parte del ahorro se destina a vivienda, y la adquisición de inmuebles se ha convertido en estos años en la principal forma de inversión de los españoles; que ha conducido a que más del 80% de la riqueza de las familias sean los activos inmobiliarios.

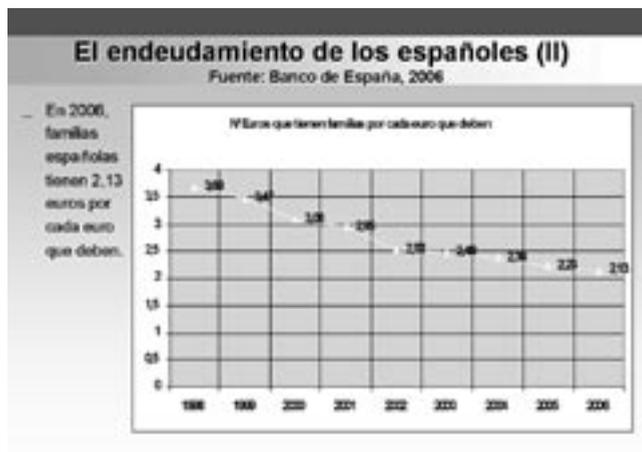
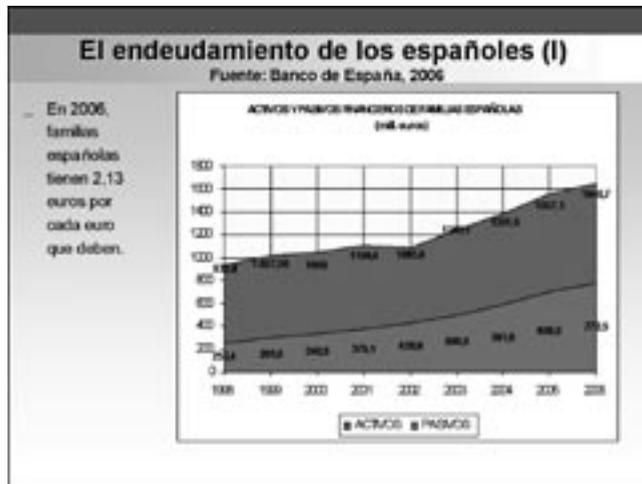


Fuente: INVERCO

El grado de endeudamiento parece empezar a preocupar; si bien, hay que tener en cuenta que también la riqueza ha aumentado considerablemente. Los gráficos adjuntos ofrecen diversos puntos de vista a este respecto.

La cuestión es que los cambios de ciclo económico en sentido recesivo pueden llevar a una mayor vulnerabilidad de las familias con efectos directos e importantes sobre los intermediarios financieros: por un lado, la contracción de la demanda en productos de inversión, y por otro lado, un probable aumento de la morosidad en las operaciones de activo.

Evidentemente, las cooperativas de crédito, al igual que los restantes intermediarios financieros, necesitan estar especialmente atentos y preparados ante estos fenómenos siempre posibles y no siempre bien percibidos por la sociedad.





#### 4. Conclusiones

La banca cooperativa ha asumido un papel de intermediario financiero dispuesto a competir en condiciones de mercado con cualquier otra modalidad de empresas financieras, como la banca y las cajas de ahorros.

Esta idea refuerza el sentido de que las cooperativas de crédito y los grupos financieros que éstas constituyen son, ante todo, empresas de titularidad completamente privada que sustentan su razón de ser en una cultura empresarial propia con dos claros componentes:

- Los principios cooperativos y de gestión democrática que la identifican y distinguen frente a otras formas jurídicas.
  - La plena orientación de su actividad hacia sus socios y clientes, que define la vocación y especialización de cada cooperativa de crédito.
- El desarrollo de las hipotéticas potencialidades de la banca cooperativa gira en torno al mantenimiento y desarrollo de las cualidades que caracterizan su modelo de negocio bancario: la especialización, la proximidad física y personal al socio y al usuario, el conocimiento de sus necesidades y circunstancias, el apoyo y asesoramiento en sus decisiones financieras y el reconocimiento de su vinculación territorial y/o sectorial.

Las principales ventajas con las que cuentan las cooperativas de crédito españolas son las siguientes:

- Arraigo territorial y sectorial (supone la principal barrera de entrada a sus competidores).
- Proximidad al cliente y fidelidad del cliente tradicional.
- Especialización sectorial.
- Apuesta creciente por sectores de actividad muy dinámicos y, en algunos casos, emergentes: pymes, construcción, turismo rural, proyectos medioambientales, etc.

Sin embargo, diversos retos a los que tendrá que enfrentarse la banca cooperativa española en un futuro inmediato son los siguientes:

- Continuar en su evolución como modelo de banca especializada compatible con los servicios que ofrece el modelo de banca universal.
- Mejorar su eficiencia mediante la introducción de políticas que permitan flexibilizar sus estructuras, dinamizar y motivar mejor a sus recursos humanos, profundizar en estrategias de cooperación y/o de concentración, mejorar la eficacia de las acciones comerciales, gestionar de forma adecuada el nuevo modelo de negocio de banca multi-canal, etc.
- Potenciar negocios complementarios con venta cruzada de productos.

La necesaria supervisión «prudencial» de los riesgos asumidos, el principio de prudencia bancaria, la necesaria diversificación de la actividad y otras muchas razones de diversa índole contribuyen a cuestionar la existencia real de «ventajas comparativas» a favor del socio frente al «cliente-no-socio». Por tanto, cabe plantear —e incluso proponer— que las cooperativas de crédito pueden o deben aumentar el grado de vinculación y de fidelización de sus clientes.

La actividad de las cooperativas de crédito ha variado de forma sustancial a lo largo de su historia y, especialmente durante las dos últimas décadas. Desde el punto de vista de los desafíos a los que se enfrenta, esto ha sido consecuencia de los cambios producidos en el sector agropecuario y en otros sectores de actividad, como en el comercio, en la industria, en la construcción, o en el sector de la distribución. A esto se añaden los cambios demográficos, sociales y económicos de gran calado, como la redistribución territorial de la población de los últimos años (especialmente la migración desde el campo hacia los núcleos urbanos), el creciente envejecimiento de la población, la inmigración iberoamericana y africana, la revolución de la tecnología, el desarrollo de los transportes, etc.

La principal actividad de las cajas rurales españolas se concentró tradicionalmente en el medio rural, vinculado con las explotaciones agropecuarias, pero ha evolucionado a lo largo del tiempo igual que lo ha hecho el desarrollo económico y empresarial, prestando actualmente servicio a todo tipo de pequeñas y medianas empresas, microempresas, profesionales y trabajadores autónomos y otras empresas de mayor tamaño, con independencia de su

sector de actividad; así como, por supuesto, el conjunto de los servicios financieros para particulares (préstamos hipotecarios, otras modalidades de crédito, productos de pasivo, fondos de inversión y de pensiones, seguros, servicio de valores, etc.).

En este contexto, no hay que olvidar tampoco la paulatina reducción de la participación del sector agropecuario en el producto interior bruto (PIB), razón por la cual las cajas rurales españolas se habrían visto limitadas en su crecimiento si no hubiesen ampliado y diversificado su actividad.

La llamada «banca de proximidad» que practica la banca cooperativa española, se encuentra ante la dificultad de conjugar su actividad financiera tradicional basada en la proximidad al cliente, con la visión global que requiere el negocio bancario actual; es decir, se presenta el reto de conjugar la gestión local con la perspectiva global de su actividad y aquí habrá de tener mayor cabida en el futuro la banca de empresas, en la vertiente que se considere más apropiada.

La actual banca cooperativa española es el resultado de su historia y de sus actuaciones más recientes. Durante los últimos años ha conseguido competir eficazmente en un mercado cada vez más agresivo, tanto en el segmento de particulares como en el de empresas y autónomos.

La segmentación de la clientela conduce a una creciente especialización mediante unidades de negocio o departamentos, cuando no a la creación de entidades especializadas; y ese puede ser el camino a seguir por la banca cooperativa española en lo que respecta a la banca de negocios, de empresas o corporativa, aunque con los ajustes precisos para que pueda desarrollarse en su nicho tradicional de actividad.

La potenciación de la banca de empresas y la obtención de ingresos derivados de ella, puede contribuir a mejorar la cuenta de resultados y a paliar la reducción de ingresos derivada de la dura competencia y de la presión sobre el margen de intermediación.

La banca del siglo XXI se encamina inexorablemente hacia una reestructuración de su negocio orientándose más hacia el cliente. La hasta ahora tradicional segmentación de clientes sobre la base de los productos va a dar paso a la segmentación de los clientes por su rentabilidad y por la capacidad para fidelizarlos, abriéndose hacia nuevos campos (empresas, profesionales, jóvenes, inmigrantes, etc.). Consecuentemente, se tiende a analizar con mayor interés el comportamiento del cliente para poder ofrecer un trato cada vez más personalizado en el que tienen cabida servicios de calidad orientados a empresas e instituciones; y en este factor del trato personalizado es donde precisamente ya tiene experiencia la banca cooperativa (tan sólo tiene que potenciarlo).

Dado el intenso proceso de globalización y la imparable tendencia a la liberalización del comercio internacional, es improbable que se invierta el proceso de pérdida progresiva del peso específico del sector agrario en la econo-

mía; pero las cooperativas de crédito pueden potenciar su modelo de banca de empresas para que las estructuras agrarias puedan reconducir favorablemente ese inquietante proceso. Para ello pueden jugar un papel de interlocutor financiero en sus procesos de crecimiento y expansión empresarial, reforzando su poder de mercado y colaborando en su adaptación al nuevo entorno. Palabras como modernización, desarrollo rural/local y diversificación, constituyen sin duda alguna la respuesta de la industria agroalimentaria española y a ello pueden contribuir decisivamente las cajas rurales.

En particular, las cooperativas de crédito pueden actuar muy bien como vínculo entre empresas del sector productivo y de la distribución y los servicios en sus respectivos ámbitos tradicionales de actividad, como es el caso del sector agropecuario y alimentario. Sin duda alguna, ello se configuraría como una modalidad netamente especializada de banca de negocios.

## Bibliografía

- BAREA, J., JULIÁ, J.F., MONZÓN, J.L. (Dir.), (1999): *Grupos empresariales de la economía social en España*, CIRIEC-España, Valencia.
- CARBÓ VALVERDE, S., LÓPEZ DEL PASO, R. (2005): «Exclusión financiera: un panorama» *Perspectivas del sistema financiero*, N. 84, pp. 13-23.
- CHAVES ÁVILA, R., SOLER TORMO, F. (2004): *El gobierno de las cooperativas de crédito en España*. CIRIEC-España. Valencia.
- CÔTÉ, D. (Coord) (2001): *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université. Bruselas.
- ISABEL, C., VALOR, C., GARCIA, J.C. (2007): «Los productos socialmente responsables y su actividad comercializadora por los proveedores de servicios financieros de la economía social: sociedades cooperativas de crédito y cajas de ahorro», *CIRIEC-España*, N. 57, abril.
- LAPOINTE, M. J. (2004): Étude de faisabilité pour la création d' un observatoire international des coopératives de services financiers. *Cahier de recherche* 2004-01, HEC, Montreal.
- MELIÁN NAVARRO, A. (2004): «El fenómeno concentratorio como estrategia de crecimiento en las cajas rurales españolas. El Grupo Caja Rural». *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 82, pp. 89-112.
- PALOMO, R. (Coor.) (2004): *Banca cooperativa y economía social en Europa*, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (DG Fomento de la Economía Social y del Fondo Social Europeo), Madrid.
- PALOMO, R., GONZÁLEZ, M. (2004): *Co-Operative Banks and Saving Banks: A Comparative Business Analysis, International Co-operative Alliance Re-*

- search Conference* (ICA-Congress) & IUDESCOOP, Segorbe, Valencia, 6-9 de mayo de 2004.
- PALOMO, R.J., CARRASCO, I. (2001): Le Caractère Specifique des Groupes Bancaires Coopératifs dans un Enviroment Financier Global. En: CÔTÉ, D. (Dir.). *Les Holdings Coopératifs: Évolution ou Transformation Définitive?*, Bruselas: De Boeck Université, pp.: 139-160.
- PALOMO, R.J. (2007): «Banca cooperativa: un modelo de banca de empresas»; en: IRANZO, J.; IZQUIERDO, G. (Coord.): *Banca Cooperativa: oportunidades de desarrollo*; Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (DG Fomento de la Economía Social y del Fondo Social Europeo), Madrid, pp. 23-86.
- SANCHIS PALACIO, J .R., PUIG BLANCO, F., SORIANO HERNANDEZ, J. F. (1998): «Las relaciones banca-industria en España. Un estudio empírico sobre las participaciones de las entidades de crédito en el capital de las empresas no financieras». *Perspectivas del Sistema Financiero* núms. 63-64, pp. 83-102.
- UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO (2001): *Financiación del Desarrollo Local*, UNACC, Madrid.
- UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO (Varios años): *Anuario de las Cajas Rurales, Populares y Profesionales*, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- VILLALONGA GRAÑANA, I. (2005): *La responsabilidad social en el cooperativismo de crédito. Bases y parámetros para su modelización. El caso estudio del fondo de educación y promoción*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.