

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO
DE LAS SECCIONES DE CRÉDITO DE LAS
COOPERATIVAS EN CATALUNYA

XAVIER PUIG I PLA

396-981 (20)

1/4142963

77.812709



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO
DE LAS SECCIONES DE CRÉDITO DE LAS
COOPERATIVAS EN CATALUNYA**

Tesis doctoral realizada por:

XAVIER PUIG i PLA

Dirigida por

Dr. ORIOL AMAT i SALAS

Universitat Pompeu Fabra
Departament d'Economia i Empresa
Barcelona, Junio de 2002

HD

3528

.A3

C28

2002

(Res T)

endos

AGRADECIMIENTOS

Al director de tesis, Dr. Oriol Amat i Salas por su amistad. La paciente dirección de esta tesis la demuestra. Él fue quien me encaminó hacia el mundo de la docencia y ahora al de la investigación, por ello, también, mi agradecimiento.

Al Dr. Xavier Freixas, por las facilidades y la comprensión que me ha dispensado en este tiempo de elaboración de la tesis.

A los profesores del programa de Doctorado en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad Pompeu Fabra, que supieron crear interés en temas ajenos a mi especialidad.

A Jordi de Falguera, compañero del departamento y amigo, que ha impedido asomar la sensación de soledad que toda tesis comporta.

A Pilar Soldevila y Jordi Carenys, que nos han facilitado el camino.

A Oscar Elvira, Ana García y Lillen Gran, por su ayuda en la obtención de datos y en la búsqueda incansable de la bibliografía necesaria.

A Xavier Brun, por su meticulosidad en el tratamiento estadístico precisado en este trabajo y por su apoyo incondicional.

A Jordi Viladot por su ánimo incansable, especialmente en los peores momentos.

A Àngel Balagué y Josep Parcerisa de la "Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya", por su entusiasmo y su labor profesional en el ámbito de la "Associació de Cooperatives Agràries amb Secció de Crèdit y por su paciencia y diligencia al atenderme y facilitarme los datos que les requerí.

A los directores de las secciones de crédito catalanas que dedicaron parte de su tiempo en responder las dos encuestas que recibieron, sin su colaboración el estudio no se hubiera podido realizar.

A mis hijos, Anna y Erik, que sin saberlo, todo lo hacen posible.



ÍNDICE

	<u>Página</u>
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	
1.1. PRESENTACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.2. MARCO DE REFERENCIA EN LA DEFINICIÓN DE ÉXITO Y FRACASO EMPRESARIAL Y EN LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA.....	23
1.2.1. Marco de referencia en la definición de éxito y fracaso empresarial	23
1.2.2. Marco de referencia en la definición de éxito y fracaso en las cooperativas.....	25
1.3. CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIO.....	27
1.3.1. Objetivos del estudio.....	27
1.3.2. Metodología utilizada	28
1.3.3. Estructura del trabajo.....	29
CAPÍTULO 2. ESTADO DEL ARTE	
2.1. INTRODUCCIÓN.....	32
2.2. COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS.....	33
2.2.1. Razones por las que cooperar. Ventajas y costes	33
2.2.2. Tipos de cooperación.....	27
2.2.3. Causas de éxito y fracaso en un acuerdo de cooperación	38
2.2.3.1. Indicadores para la elección de un cooperante	39
2.2.3.2. Causas de éxito y fracaso	40
2.3. COOPERACIÓN ENTRE INDIVIDUOS.....	45
2.4. FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LAS COOPERATIVAS	49
2.4.1. Factores de éxito y fracaso en las cooperativas	51
2.4.1.1. Política financiera	53
2.4.1.2. Política comercial	54
2.4.1.3. Política de producción y tecnología	57
2.4.1.4. Política de recursos humanos	58

2.4.2. Informe ICA (Alianza Internacional de las Cooperativas).....	60
2.4.2.1. Sistemas de control de las cooperativas	60
2.4.2.2. Estructura democrática formal.....	63
2.4.2.3. Puntos fuertes y débiles del funcionamiento de las cooperativas	64
2.4.2.4. Conclusiones y recomendaciones	67
2.4.2.5. Las cooperativas en el futuro.....	73
2.5. CAUSAS DE ÉXITO Y FRACASO EN LA BANCA.....	76
2.5.1. Importancia del tamaño en la banca	77
2.5.2. Factores competitivos	79
2.5.3. Gama de productos y servicios.....	81
2.5.4. Canales de distribución y cobertura geográfica	84
2.5.5. Tecnología y sistemas de gestión.....	86
2.5.6. Recursos humanos	89
2.6. MODELOS Y TEORÍAS SOBRE LAS COOPERATIVAS	92
2.6.1. Modelo económico sobre el comportamiento de las cooperativas.....	93
2.6.1.1. La función objetivo.....	93
2.6.1.2. Metodología e hipótesis del modelo	95
2.6.1.3. Conclusiones del modelo	97
2.6.2. Análisis del mercado crediticio de las cooperativas de crédito	98
2.6.2.1. Elaboración de un modelo econométrico	98
2.6.2.2. Conclusiones del modelo	101
2.6.3. Estudio sobre los aspectos reguladores de las cooperativas	101
2.6.4. Teorías sobre el crecimiento y desaparición de las cooperativas en Nueva York	103
2.6.4.1. Teorías existentes	103
2.6.4.2. Conclusiones de los estudios realizados.....	104
2.6.4.3. Elaboración de un modelo empírico	105
2.6.4.4. Extensiones del modelo	107
2.6.5. Análisis de la viabilidad de las cooperativas de crédito como	

una solución de mercado para las pymes.....	107
2.6.5.1. Hipótesis y formulación del modelo	108
2.6.5.2. Conclusiones del análisis formal	111
2.6.5.3. Conclusiones del análisis no formal	114
2.6.6. Idoneidad de las cooperativas para financiar a las pymes	116

CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COOPERATIVISMO

3.1. INTRODUCCIÓN.....	119
3.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COOPERATIVISMO EN EUROPA.....	120
3.2.1. Orígenes del cooperativismo en Inglaterra	122
3.2.1.1. Robert Owen (1771-1858).....	122
3.2.1.2. William King (1786-1865).....	124
3.2.1.3. Los pioneros de Rochdale.....	125
3.2.2. Orígenes del cooperativismo en Francia	129
3.2.2.1. Charles Fourier (1771-1837).....	130
3.2.2.2. Philippe Buchez (1796-1865).....	131
3.2.2.3. Blanc (1812-1882).....	133
3.2.3. Orígenes del cooperativismo en Alemania	133
3.2.3.1. Schulze-delitzsch (1808-1883).....	134
3.2.3.2. Wilhelm Raiffeisen (1818-1888).....	136
3.2.3.3. Wilhelm Haas (1839-1913).....	138
3.2.4. Alianza cooperativa internacional	139
3.3. DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO EN ESPAÑA.....	143
3.4. EVOLUCIÓN DEL COOPERATIVISMO EN CATALUÑA.....	146
3.5. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COOPERATIVISMO DE CRÉDITO EN EUROPA Y ESTADOS UNIDOS.....	152
3.5.1. Evolución del cooperativismo de crédito en Europa	152
3.5.2. Evolución en América del Norte.....	157
3.5.2.1. Evolución en los Estados Unidos de América	158
3.5.2.2. El capital de las cooperativas americanas en los años	

setenta.....	160
3.5.2.3. Los cambios legislativos en los años setenta en Estados Unidos	160
3.6. EL CRÉDITO COOPERATIVO EN ESPAÑA	161
3.6.1. Legislación vigente del crédito cooperativo en España	168
3.7. EL CRÉDITO COOPERATIVO EN CATALUÑA.....	170
3.7.1. Las secciones de crédito	172
3.7.2. Las secciones de crédito como instrumento de financiación	172
3.8. CONCLUSIONES.....	174

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA UTILIZADA

4.1. INTRODUCCIÓN	180
4.2. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ESTUDIO EMPÍRICO.....	183
4.2.1. Métodos de análisis multivariante	183
4.2.1.1. Métodos de dependencia	184
4.2.1.2. Métodos de interdependencia	186
4.2.2. Metodología utilizada en el análisis de los estados contables	188
4.2.2.1. Análisis de la correlación simple.....	188
4.2.2.2. Análisis factorial.....	191
4.2.3. Metodología utilizada en el análisis de las encuestas.....	202
4.2.3.1. Análisis bivariable.....	202
4.2.3.2. Análisis de la regresión	203
4.2.3.3. Anova. Análisis de la varianza.....	207
4.2.3.4. Análisis de conglomerados.....	211

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LAS SECCIONES DE CRÉDITO

5.1. INTRODUCCIÓN.....	213
5.2. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES	214
5.2.1. Análisis del balance	216
5.2.1.1. Secciones de crédito catalanas	216

5.2.1.2. Secciones de crédito en las provincias de Lleida, Tarragona y Barcelona	221
5.2.1.3. Secciones de crédito en función de la principal actividad agrícola de la cooperativa a la que pertenecen	231
5.2.1.4. Secciones de crédito en función del saldo de depósitos.	241
5.2.1.5. Conclusiones	244
5.2.2. Análisis de la cuenta de resultados.....	246
5.2.2.1. Secciones de crédito catalanas	247
5.2.2.2. Secciones de crédito en las provincias de Lleida, Tarragona y Barcelona	252
5.2.2.3. Secciones de crédito en función de la principal actividad agrícola de la cooperativa a la que pertenecen	261
5.2.2.4. Secciones de crédito en función del saldo de depósitos	281
5.2.2.5. Conclusiones	285
5.2.3. Análisis de las ratios	288
5.2.3.1. Descripción de las ratios	289
5.2.3.2. Secciones de crédito catalanas	299
5.2.3.3. Secciones de crédito en las provincias de Lleida, Tarragona y Barcelona	302
5.2.3.4. Secciones de crédito en función de la principal actividad agrícola de la cooperativa a la que pertenecen.....	306
5.2.3.5. Secciones de crédito en función del saldo de depósitos	309
5.2.3.6. Conclusiones	313
5.3. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	317
5.3.1. Objetivos de la encuesta.....	318
5.3.2. Bondad de ajuste de la encuesta.....	318
5.3.3. Análisis de la encuesta	321
5.3.4. Conclusiones	369
5.4. CONCLUSIONES GLOBALES DEL CAPÍTULO	372

CAPÍTULO 6. RESUMEN Y CONCLUSIONES GLOBALES

6.1. INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	381
6.2. RESULTADOS OBTENIDOS Y CONCLUSIONES	383
6.2.1. Resultados y conclusiones del análisis de la situación financiera de las secciones de crédito catalanas	383
6.2.2. Resultados y conclusiones del análisis de los factores de éxito y fracaso de las secciones de crédito catalanas	385
6.3. PROPUESTA DE RECOMENDACIONES	389
6.4. PROPUESTAS PARA INVESTIGACIONES FUTURAS.	391

ANEXOS.

ANEXO 1. BALANCES Y CUENTAS DE RESULTADOS.....	394
ANEXO 2. SALIDAS SPSS.....	461
Anexo 2.1. Análisis factorial de las secciones de crédito en función de la provincia y para masas patrimoniales y ventas.....	461
Anexo 2.2. Análisis factorial de las secciones de crédito en función de la principal actividad agrícola de la cooperativa.....	465
Anexo 2.3. Análisis factorial de las secciones de crédito en función de las principales partidas del balance y la cuenta de resultados. Divididas en provincias y principal actividad de la cooperativa	470
ANEXO 3. ENCUESTAS.....	471
Anexo 3.1. Encuesta 1994/95.....	471
Anexo 3.2. Encuesta 2000	482
BIBLIOGRAFÍA	488

ÍNDICE DE CUADROS

	<u>Página</u>
Cuadro 3.1. Crédito a administraciones públicas y otros sectores residentes en Cataluña y España a diciembre de 2001. (en millones de euros).....	172
Cuadro 5.1. Evolución del número de secciones de crédito en Cataluña	214
Cuadro 5.2. Evolución del número de secciones de crédito en función de la situación geográfica.	214
Cuadro 5.3. Evolución del número de secciones de crédito en función de la principal actividad económica de la cooperativa a la que pertenecen.....	215
Cuadro 5.4. Evolución del número de secciones de crédito en función de su volumen de depósitos y la variación entre 1995 y 1997.....	215
Cuadro 5.5. Saldos medios de las principales masas patrimoniales y ventas de las cooperativas agrarias a las que está adscrita la sección de crédito (en millones de pesetas).....	216
Cuadro 5.6. Estructura del Balance de las principales masas patrimoniales de las secciones de crédito catalanas.	218
Cuadro 5.7. Matriz de correlaciones.....	219
Cuadro 5.8. Saldos medios de las principales masas patrimoniales y las ventas de las secciones de crédito agrupadas por provincias. (en millones de pesetas).....	221
Cuadro 5.9. Estructura del Balance de las principales masas patrimoniales de las secciones de crédito catalanas.	223
Cuadro 5.10. Matriz de correlaciones de las secciones de crédito de la provincia de Lleida.....	224
Cuadro 5.11. Matriz de correlaciones de las secciones de crédito de la provincia de Tarragona y Barcelona	225

Cuadro 5.12.	Matriz de correlaciones.....	227
Cuadro 5.13.	Matriz de componentes o factores rotados.....	227
Cuadro 5.14.	Peso de los factores en las distintas secciones de crédito	229
Cuadro 5.15.	Saldos medios de las principales masas patrimoniales de las secciones de crédito en función de su principal actividad agrícola (en millones de pesetas).....	232
Cuadro 5.16.	Estructura del Balance de las principales masas patrimoniales de las secciones de crédito catalanas.....	234
Cuadro 5.17.	Matriz de componentes rotados	236
Cuadro 5.18.	Peso de los factores en las secciones de crédito.....	239
Cuadro 5.19.	Secciones de crédito en función de su volumen de depósitos	242
Cuadro 5.20.	Estructura del Balance de las principales masas patrimoniales de las secciones de crédito agrupadas por tramos de depósitos	242
Cuadro 5.21.	Saldo medio de las cuentas de pérdidas y ganancias de las secciones de crédito catalanas (en miles de pesetas).....	247
Cuadro 5.22.	Saldo medio relativo de las cuentas de resultados de las secciones de crédito catalanas (ingresos financieros = 100%).....	248
Cuadro 5.23.	Desglose de los ingresos financieros y gastos de explotación de las secciones de crédito catalanas.	250
Cuadro 5.24.	Saldos medios de las cuentas de pérdidas y ganancias de las secciones de crédito de Lleida. (en miles de pesetas).....	252
Cuadro 5.25.	Desglose de los ingresos financieros y gastos de explotación de las secciones de crédito de la provincia de Lleida.....	253
Cuadro 5.26.	Saldos medios de las cuentas de pérdidas y ganancias de las secciones de crédito de la provincia de Tarragona. (en miles de pesetas)	255

Cuadro 5.27.	Desglose de los ingresos financieros y gastos de explotación de las secciones de crédito de la provincia de Tarragona.....	256
Cuadro 5.28.	Saldos medios de las cuentas de pérdidas y ganancias de las secciones de crédito agrupadas por provincias. (en miles de pesetas).....	258
Cuadro 5.29.	Desglose de los ingresos financieros y gastos de explotación del año 1996 y 1997 de las secciones de crédito de la provincia de Tarragona y de la provincia de Lleida.....	259
Cuadro 5.30.	Saldos medios de las cuentas de pérdidas y ganancias de las secciones de crédito en 1997 agrupadas en función de la actividad principal de la cooperativa. (en miles de pesetas).....	261
Cuadro 5.31.	Saldos medios de las cuentas de pérdidas y ganancias de las secciones de crédito en 1997 agrupadas en función de la actividad principal de la cooperativa. (en porcentaje de variación)	262
Cuadro 5.32.	Desglose de los ingresos financieros y gastos de explotación del año 1996 y 1997 de las secciones de crédito en función de la principal actividad agrícola de la cooperativa.	265
Cuadro 5.33.	Matriz de componentes rotados	269
Cuadro 5.34.	Peso de los factores en las secciones de crédito	272
Cuadro 5.35.	Peso de los factores en las secciones de crédito	276
Cuadro 5.36.	Secciones de crédito en función de su volumen de depósitos.	282
Cuadro 5.37.	Estructura de la cuenta de resultados de las secciones de crédito en función del saldo de depósitos en 1997.....	282

Cuadro 5.38.	Desglose de los ingresos financieros y gastos de explotación del año 1997 de las secciones de crédito en función del volumen de depósitos	284
Cuadro 5.39.	Matriz de correlaciones.....	294
Cuadro 5.40.	Ratios secciones de crédito catalanas. Años 1994 – 1997.....	300
Cuadro 5.41.	Ratios secciones de crédito de las provincias de Tarragona y Barcelona y de la provincia de Lleida. Años 1996 – 1997.....	303
Cuadro 5.42.	Ratios secciones de crédito en función de la actividad principal de la cooperativa a la que pertenecen. Año 1997.....	306
Cuadro 5.43.	Ratios secciones de crédito en función del nivel de saldo de depósitos. Año 1997.....	310
Cuadro 5.44.	Obtención del estadístico χ^2 para la distribución de las secciones de crédito en función de la localización geográfica y en función del nivel de depósitos.	320
Cuadro 5.45.	División de las secciones de crédito en función del número de socios.	322
Cuadro 5.46.	División de las secciones de crédito en función del número del nivel de depósitos.	324
Cuadro 5.47.	Distribución de las secciones de crédito en función del número de socios de la cooperativa y de la situación de éstas.....	327
Cuadro 5.48.	Tabla ANOVA.....	327
Cuadro 5.49.	Distribución de las secciones de crédito en función del nivel de depósitos y de la situación de éstas.....	328
Cuadro 5.50.	Tabla ANOVA.....	328
Cuadro 5.51.	Tabla del modelo de regresión lineal simple.....	330
Cuadro 5.52.	Matriz del coeficiente de determinación.....	331
Cuadro 5.53.	Tabla ANOVA.....	332

Cuadro 5.54.	Tabla de frecuencias del número de trabajadores en la sección de crédito.....	333
Cuadro 5.55.	Tabla de contingencia directivos y administrativos. (entre paréntesis el porcentaje sobre las 33 secciones de crédito).....	333
Cuadro 5.56.	Media de trabajadores en las secciones de crédito en función de los depósitos. Entre paréntesis resultados primera encuesta.....	335
Cuadro 5.57.	Media de trabajadores en las secciones de crédito en función de los socios de la cooperativa.....	335
Cuadro 5.58.	Media del grado de utilización de diversos medios de información para obtener información del mercado.....	336
Cuadro 5.59.	Tabla del modelo de regresión lineal múltiple y tabla ANOVA.....	337
Cuadro 5.60.	Destino de los depósitos.....	339
Cuadro 5.61.	Destino de los depósitos de Lleida y Tarragona.....	340
Cuadro 5.62.	Destino de los depósitos en función del nivel de depósitos.....	341
Cuadro 5.63.	Depósitos en otras entidades.....	342
Cuadro 5.64.	Depósitos en otras entidades en función de la localización de las secciones de crédito.....	343
Cuadro 5.65.	Depósitos en otras entidades en función del nivel de depósitos.....	344
Cuadro 5.66.	Remuneración de los depósitos. (Datos a 30 de junio de 2000).....	345
Cuadro 5.67.	Tabla del modelo de regresión lineal simple.....	347
Cuadro 5.68.	Matriz del coeficiente de determinación.....	348
Cuadro 5.69.	Tabla ANOVA.....	349
Cuadro 5.70.	Razones por las que un socio deposita sus ahorros en la sección de crédito. (Valores medios).....	350

Cuadro 5.71.	Razones por las que un socio pide un préstamo a la sección de crédito. (Valores medios).....	351
Cuadro 5.72.	Época de demanda de préstamos.....	352
Cuadro 5.73.	Tipo de interés promedio de los préstamos de las secciones de crédito.	353
Cuadro 5.74.	Matriz del coeficiente de determinación.....	355
Cuadro 5.75.	Tabla ANOVA.....	355
Cuadro 5.76.	Tabla del modelo de regresión lineal simple.....	356
Cuadro 5.77.	Factores determinantes a la hora de conceder un crédito.....	357
Cuadro 5.78.	Plazo de los préstamos. En paréntesis datos de la primera encuesta.....	358
Cuadro 5.79.	Matriz del coeficiente de determinación.....	360
Cuadro 5.80.	Tabla ANOVA.....	361
Cuadro 5.81.	Tabla de la ecuación de regresión lineal de Pearson.....	361
Cuadro 5.82.	Causas de la baja demanda de préstamos por parte de los socios.....	362
Cuadro 5.83.	Periodicidad de la reunión del comité de crédito. En paréntesis los datos de la primera encuesta.	363
Cuadro 5.84.	Peso de las garantías en préstamos a socios. En paréntesis los datos de la primera encuesta.	364
Cuadro 5.85.	Opinión sobre le futuro de la sección de crédito.	365
Cuadro 5.86.	Causas del éxito de las secciones de crédito.....	367

ÍNDICE DE GRÁFICOS	<u>Página</u>
Gráfico 5.1. Gráfico de componentes principales estandarizadas	229
Gráfico 5.2. Factores 1 y 2 con las secciones de crédito en función de la provincia.....	230
Gráfico 5.3. Gráfico de componentes principales estandarizadas.	238
Gráfico 5.4. Gráfico de las secciones de crédito con los factores 1 y 2. Las secciones de crédito están divididas en función de la provincia y en función de la actividad principal de la cooperativa a la que pertenecen.....	240
Gráfico 5.5. Gráfico de componentes principales estandarizadas.	271
Gráfico 5.6. Gráfico de las secciones de crédito con los factores 1 y 2.	273
Gráfico 5.7. Gráfico de componentes principales estandarizadas.	275
Gráfico 5.8. Gráfico de las secciones de crédito con los factores 1 y 3. Las secciones de crédito están divididas en función de la actividad principal de la cooperativa y en función de la provincia.	277
Gráfico 5.9. Dendograma.....	280
Gráfico 5.10. Dendograma.....	298
Gráfico 5.11. Histograma del número de socios con la función normal asociada a la gráfica. (Frecuencia representada en número de cooperativas)	323
Gráfico 5.12. Histograma de las secciones de crédito en función del nivel de depósitos con la función normal asociada a la gráfica.....	325
Gráfico 5.13. Gráfico de dispersión de las variables número de socios y nivel de depósitos con recta de regresión.....	331
Gráfico 5.14. Gráfico de dispersión.....	346
Gráfico 5.15. Gráfico de dispersión nivel de depósitos con tipos de interés de préstamos hipotecarios.	354
Gráfico 5.16. Gráfico de dispersión entre depósitos y préstamos a largo plazo	359

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. PRESENTACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El movimiento cooperativo ha tenido y tiene una gran importancia en la economía catalana. Según datos del año 1995 (Generalitat de Catalunya, 1997), existían en Cataluña 7.280 cooperativas con 353.485 socios, lo que representaba que el 6% de la población catalana era socia de una cooperativa. Si tomamos los datos en términos de ingresos, éstos representaban entre el 4% y el 6% del producto interior bruto de Cataluña.

Dentro de este movimiento cooperativo, existe una modalidad que es el crédito cooperativo, que tal y como dice la Ley 1/1985, de 14 de enero, de la Generalitat de Catalunya, puede dividirse en dos modalidades distintas: las cooperativas de crédito, que tienen la finalidad exclusiva de cubrir las necesidades crediticias de sus socios y las secciones de crédito, creadas en el interior de una cooperativa para proveer las necesidades crediticias propias, así como las de sus socios, fomentando el ahorro de éstos.

En Cataluña, es principalmente el sector agrario donde el crédito cooperativo tiene una importancia significativa. En cambio, en los demás sectores, su implantación se limita a entidades vinculadas a colegios profesionales: la "Caixa d'Arquitectes", la "Caixa d'Enginyers" y la "Caixa d'Advocats". Como cooperativas de crédito en el sector agrario, figuran las cajas rurales; no obstante, de las once cajas rurales que existían en el año 1986 (Rodríguez, 1987), en el año 2000 sólo quedaban dos: la "Caixa Rural de Guissona y la "Caixa Rural de Castellidans".

Sin embargo, la importancia de la actividad crediticia de las cooperativas de crédito de Cataluña, es del 0.06 % sobre el total del crédito concedido a las administraciones públicas y otros sectores residentes, según los datos del Banco de España a diciembre de 2001 (Boletín Oficial de Banco de España, diciembre 2001). Si analizamos el peso del crédito cooperativo en España sin contabilizar las cooperativas de crédito catalanas, se aprecia que en el resto del Estado Español, las cooperativas de crédito representan un 1.86 % respecto al volumen total de las entidades de depósito, muy lejos del 0.06 % que

representan en Cataluña; es decir, que en el resto del Estado el cooperativismo de crédito es treinta veces más importante que en Cataluña.

Las secciones de crédito de las cooperativas son un desarrollo singular dentro del sistema crediticio español y tienen un arraigo importante en las cooperativas agrarias. Tan peculiar resulta su existencia que ha sido marginada de la normativa general bancaria, aunque algunas comunidades autónomas se hayan preocupado, dentro de sus escasas y discutidas competencias en el campo del crédito cooperativo, de darles algunos preceptos de obligado cumplimiento (Primitivo, 1990). En Cataluña operaban en el año 2000 ciento veintiuna secciones de crédito de las cooperativas agrarias, según el censo de la "Direcció General de Cooperatives", estando reguladas por la Ley General, Ley 3/1987, y por la normativa especial autonómica siguiente: Ley 1 de 1985, de 14 de enero que regula el funcionamiento de las secciones de crédito de las cooperativas. Decreto 168 de 1985 de 13 de junio que desarrolla la Ley anterior. Orden de 1-12-86 que establece la obligación para las cooperativas con sección de crédito de auditar anualmente los estados financieros. Orden 5-12-86, en la que se dan instrucciones sobre información económica y financiera de las cooperativas con sección de crédito sometidos a la Ley 1 de 1985 de Cataluña, de 14 de enero. Decreto 270/1983, de 23 de junio, de despliegue de la Ley 4/1983 de 9 de marzo, de cooperativas de Cataluña en cuanto a las cooperativas de crédito y cajas rurales y Ley 6/1998, de 13 de mayo, de regulación del funcionamiento de las secciones de crédito de las cooperativas.

Las secciones de crédito en Cataluña tienen una fuerte tradición en el sector agrario, sobretodo en las provincias de Lleida y Tarragona, donde están situadas la mayoría. En Barcelona sólo existían tres en el año 2000 i en Girona ninguna.

De forma general, la principal función de las secciones de crédito consiste en reunir los recursos que los socios aportan a la entidad, y que no pasan a formar parte del capital social. Por tanto, estos recursos, además de utilizarse para financiar las actividades de los socios, también sirven para financiar la actividad de la cooperativa. Las secciones de crédito actúan básicamente como captadoras de ahorro agrario. Su actividad crediticia está limitada legalmente, ya que únicamente se pueden realizar préstamos a la cooperativa a la cual pertenecen y a sus socios. La Ley 1/1985 limita al 30 % de los recursos ajenos

la inversión en la misma cooperativa, y al 15 % si los créditos se destinan a financiar el inmovilizado de la cooperativa. Referente a los créditos a los socios, la sección de crédito sólo puede prestar un 5 % de sus recursos totales a un mismo socio. La contribución principal de las secciones de crédito al sector agrario se centra en la financiación de las cooperativas agrícolas y a conceder préstamos a corto plazo. Originariamente, fueron constituidas, igual que las cajas rurales, de las cuales provienen, para sacar mejor rendimiento del ahorro de los socios y a encontrar una mejor financiación para los socios y para la cooperativa a la que pertenecen.

Las secciones de crédito de las cooperativas agrarias catalanas, han tenido un desarrollo desigual en los últimos años, así en 1980 existían 145 secciones de crédito, en 1994 este número se redujo a 104 y en el año 2000 operaban en Cataluña 121 secciones de crédito.

Ante esta situación del cooperativismo de crédito en Cataluña, se ha considerado adecuado analizar las secciones de crédito de las cooperativas agrarias catalanas. Concretamente el objetivo de este estudio es conocer la situación económico-financiera de estas secciones de crédito e identificar aquellas variables de éxito y fracaso de las mismas.

Este primer capítulo está estructurado en dos apartados: en el primero se pretende dar a conocer el marco de referencia para el presente estudio, definiendo los conceptos de éxito y fracaso empresarial y en concreto el concepto de éxito y fracaso en las cooperativas. En el segundo apartado se describirá cuáles son los objetivos del estudio, se mostrará la metodología utilizada y se comentará la estructura del trabajo.

1.2.MARCO DE REFERENCIA EN LA DEFINICIÓN DE ÉXITO Y FRACASO EMPRESARIAL Y EN LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA.

1.2.1.MARCO DE REFERENCIA EN LA DEFINICIÓN DE ÉXITO Y FRACASO EMPRESARIAL

En primer lugar se pretende exponer los factores que ayudan a alcanzar el éxito empresarial, al margen de que la empresa coopere o no. Posteriormente, se expondrán los motivos de éxito en las cooperativas.

El éxito de una organización va muy ligado al concepto de eficiencia empresarial. No obstante, a la hora de definir eficiencia existe una falta de consenso así como en la forma de medirla (Veciana, 1981). Por una parte, existe el modelo de objetivos propuesto por Barnard (1938), donde una organización es eficaz en la medida que logra sus objetivos. Por otra parte, existe un modelo de sistema defendido por Georgopoulos y Tannenbaum (1957) donde la eficiencia de una organización se alcanza en la medida en que se logran los objetivos sin incapacitar sus recursos y sin causar tensiones innecesarias en sus miembros (Amat, 1991).

En nuestro estudio la eficiencia de una organización se definirá como su capacidad para adaptarse a cambios en el entorno (Veciana, 1981). Por tanto, el éxito de una organización pasa por la consecución de los objetivos que persiguen los diferentes grupos y personas que forman parte de ésta (Amat, 1991). Para lograr tales objetivos se debe dirigir con éxito la organización, por tanto establecer una estrategia empresarial eficiente, mediante una estructura organizativa acorde con la estrategia marcada y realizada a través de un grupo de personas.

La estrategia empresarial permite a la empresa establecer las pautas para alcanzar objetivos a largo plazo. La estrategia se define como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr esas metas (Chandler, 1962). Estas estrategias pueden ser varias, entre las más comunes destacan el desarrollo de ventajas competitivas, satisfacer los objetivos de los grupos de interés clave y asignar y encauzar el uso de los recursos internos.

La estrategia marcada será implementada a través de la estructura existente de la empresa, en caso contrario, se deberá adaptar tal estructura a la estrategia marcada. En este punto, para que la empresa tenga éxito deberá producir con eficiencia utilizando una correcta coordinación de la producción mediante grupos de personas o instrumentos que le permitan esta eficiencia. Por tanto, las personas deberán ser las adecuadas y adaptarse a posibles cambios que puedan ocurrir en el entorno (Mintzberg, Brian y Ghoshal, 1999). Para ello, se deberá llevar una correcta selección, incentivar a los empleados y

establecer una política de desarrollo y formación que permita crecer a la empresa acorde con su estrategia.

En resumen, el principal objetivo de la empresa es la creación de valor para los accionistas, los empleados, los clientes y los proveedores, y establecer una ventaja competitiva frente a los competidores que le permita crecer y establecer las bases para continuar creciendo (Porter, 1992). Entonces, una empresa crece en tanto en cuando aumente su facturación, y que ésta se traduzca en unos mayores beneficios para poder invertir y así permitir un continuo crecimiento.

Según Porter (1992), para saber si una empresa crea o no valor se debe analizar la cadena de valor que está formada por unas actividades principales y unas actividades de apoyo.

Las actividades principales son: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio.

En cuanto a las actividades de apoyo, éstas están formadas por: infraestructura de la empresa, dirección de recursos humanos, desarrollo de la tecnología y aprovisionamiento.

Por tanto, todas estas actividades permitirán a la empresa la creación de valor, y con ello, su crecimiento.

1.2.2. MARCO DE REFERENCIA EN LA DEFINICIÓN DE ÉXITO Y FRACASO EN LAS COOPERATIVAS.

No es fácil medir el éxito o fracaso de un acuerdo de cooperación (Navas y Guerras, 1998). El problema que surge de esta definición es que, además de los objetivos específicos del acuerdo, cada socio puede tener sus propios objetivos no necesariamente compatibles entre sí. De este modo, un acuerdo puede alcanzar sus objetivos y sin embargo perjudicar a alguno de los socios.

De forma similar, un acuerdo puede acabar en fracaso al no conseguirse los objetivos propuestos y ser muy provechoso para alguno de los socios (Dussauge, Garrette y Menguzzato, 1997). Las causas de fracaso en un acuerdo de cooperación son más significativas en aquellos casos en los que se ha establecido una cooperación entre empresas que se encuentran en

competencia que entre aquellas empresas que realizan actividades complementarias.

Para obtener esta visión global de las causas de éxito y fracaso de una cooperativa se han analizado en este estudio las causas directas de éxito y fracaso de las cooperativas, detallando los motivos por los que una cooperativa puede no ser exitosa y también se ha tenido en cuenta el informe realizado por la ICA (Alianza Internacional de las Cooperativas) en el congreso celebrado en Manchester en octubre de 1995. En él se describen las principales causas por las que distintas cooperativas de Europa tienen problemas y como en alguno de estos países se ha solucionado.

En este estudio se acepta que la identificación de las causas de éxito de una cooperativa se haga desde el punto de vista de las relaciones con proveedores, clientes y socios y desde la perspectiva de su gestión empresarial. La escasez de estos factores puede incrementar las posibilidades de fracaso (Amat, 1997). De esta forma se tendrá una percepción global de las causas de éxito y fracaso de una cooperativa entendida como empresa.

El éxito de una cooperativa se relaciona con el crecimiento que tiene, en facturación y número de socios, y en la capacidad de crecimiento, medido por las nuevas inversiones. Estos hechos permiten a la cooperativa la creación de valor y por consiguiente, la percepción por parte de los socios, los clientes y los proveedores de un mejor servicio y producto (Sanchís, 1995. Pág. 36).

El incremento de servicios y productos por parte de la cooperativa favorecerá a los clientes, ya que dispondrán de una mayor gama de productos y mejores servicios. Estas mejoras significan que la cooperativa está creciendo ya que aumenta su competitividad. Este incremento de competitividad quiere decir que la cooperativa está teniendo éxito porque los clientes la perciben como una empresa con una gran variedad de productos con un excelente servicio.

Si la cooperativa crece también tiene una repercusión positiva en los proveedores ya que le ofrecen una mayor garantía y confianza. Al crecer, la cooperativa debe establecer unos mecanismos de gestión empresarial que le permitan tener un crecimiento sostenible mediante inversiones. Para ello necesitará un equipo humano que le permita tal crecimiento. Por tanto, un factor clave de éxito son los recursos humanos.

Una buena formación de los socios garantiza una buena gestión por lo que el nivel de estudios de los directivos, la formación continua de éstos y un plan de formación de los socios y trabajadores son factores clave de éxito (Amat, 1997). Si los directivos tienen un buen nivel de estudios, tanto de la propia actividad de la cooperativa como en dirección de empresas, proporcionará a la cooperativa una situación ventajosa frente aquellas otras donde los directivos no tengan una buena formación (Bueno, 1988). Para poderse adaptar al cambio continuo en el entorno, las personas que toman decisiones en la cooperativa deberían tener una buena formación y realizar cursos de perfeccionamiento a lo largo de su trayectoria como directivo. De esta forma, estará capacitado para detectar con mayor rapidez cualquier cambio que pueda afectar a la actividad de la cooperativa. Por último, los socios y trabajadores también han de tener el conocimiento suficiente para poder adaptarse con rapidez al entorno y poder detectar cualquier cambio en él. Además, se crea un clima de integración y participación en la vida de la cooperativa (Amat, 1997).

Para poder crear valor a los clientes y proveedores es necesario que la cooperativa pueda crecer. Para ello, se debe tener una buena política de recursos humanos y una eficiente gestión empresarial (Herrera y Sanchís, 1993).

La dirección de la cooperativa, mediante su gestión empresarial, deberá tomar decisiones en temas financieros, comerciales, de producción, de tecnología y de recursos humanos. Cualquier decisión errónea supondrá el fracaso en la cooperativa y la muerte del proyecto social (Tord y Amat, 1984.), por tanto el éxito de la cooperativa dependerá de la efectividad en la toma de decisiones en cada uno de estos aspectos.

1.3. CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIO

1.3.1.OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo de este estudio es conocer la situación económico-financiera de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias catalanas e identificar aquellas variables de éxito y fracaso de las mismas.

Este objetivo se subdivide en dos subobjetivos, por un lado se analizarán los estados contables de las secciones de crédito catalanas y por otro lado se analizará la situación actual de esas secciones de crédito en cuanto a sus variables de éxito y fracaso.

Para conseguir el primer subobjetivo, se deberán analizar tres aspectos de los estados contables de las secciones de crédito, en primer lugar se estudiará la estructura y composición de sus balances, en segundo lugar se analizarán las cuentas de resultados, estudiando su estructura de márgenes y las contribuciones de las diferentes partidas al beneficio final, por último se hará un análisis de las principales ratios que relacionan partidas de ambos conceptos: balance y cuenta de resultados. Con ello se pretende conocer cuál ha sido la utilización de los recursos captados por las secciones de crédito y comprobar si el potencial de financiamiento interno está o no infrutilizado por parte de los miembros de las cooperativas y por la cooperativa misma; cómo ha evolucionado esta utilización de recursos en los últimos años y cuál ha sido el grado de cumplimiento de los coeficientes legales exigidos por la normativa vigente.

Para conseguir el segundo subobjetivo se debe indagar sobre las variables de éxito y fracaso de las secciones de crédito catalanas en aquellos aspectos cualitativos que permitan conocer el grado de profesionalización de las secciones de crédito y las causas del por qué las secciones de crédito no se han desarrollado de forma más importante.

1.3.2. METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología utilizada ha sido por una parte, la revisión de la literatura sobre el análisis de las variables de éxito y fracaso en la organización empresarial y en concreto en la organización cooperativa. También se han examinado los antecedentes históricos de la cooperación en Europa, Estados Unidos y en particular en España y en Cataluña. El cooperativismo de crédito y en particular las secciones de crédito han centrado el interés de esta revisión.

Por otro lado se han realizado dos estudios empíricos. El primero es un estudio cuantitativo que va dirigido a conocer cuál es la situación de las secciones de crédito en cuanto a sus variables económico financieras. Para

llevar a cabo este análisis cuantitativo, se han utilizado los estados contables correspondientes a las secciones de crédito y a las cooperativas a la que pertenecen estas secciones. Se dispone de los años 1994, 95, 96 y 97 (dada la complejidad en la obtención de estos datos no ha sido posible obtener estados contables más actuales). Estos estados contables están divididos en provincias: Barcelona, Lleida y Tarragona¹; en producto: cereales, aceite, vino y fruta; y en volumen de depósitos de la sección de crédito: menos de 150 millones de pesetas, entre 150 y 500 millones, entre 500 millones y 1.000 millones, y más de 1.000 millones de pesetas. Estas segmentaciones se deben a que se pretende estudiar si existen diferencias significativas entre las distintas secciones de crédito por sus diferencias territoriales, por la actividad principal de la cooperativa a la que pertenecen las secciones de crédito o por el volumen de los depósitos de las secciones de crédito.

Para analizar los aspectos cualitativos se llevaron a cabo dos encuestas, que se dirigieron a todas las secciones de crédito registradas en la Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña. La primera encuesta se realizó entre diciembre de 1994 y enero de 1995. Posteriormente, durante los meses de febrero a mayo de 2000, se llevó a cabo una segunda encuesta, que contemplaba algunas variaciones en el formato de las preguntas respecto la primera. El método utilizado fue un cuestionario estándar enviado por correo

Tanto para la tabulación de datos, estudio y análisis de las encuestas y estados financieros se ha utilizado el paquete estadístico para agentes sociales (SPSS. Statistical Package for the Social Sciences) versión 9.0 para Windows.

1.3.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El estudio está estructurado en seis capítulos. El primer capítulo pretende presentar e identificar el problema del que tratará el presente estudio. Este primer capítulo incluye dos apartados, en el primero se presenta el marco de referencia para el trabajo, definiendo los conceptos de éxito y fracaso, en las organizaciones empresariales y en las cooperativas, que se van a utilizar en

¹ Se han agrupado las secciones de crédito de Tarragona y Barcelona en un solo grupo, ya que en Barcelona sólo existen tres secciones de crédito y éstas están muy próximas a Tarragona.

este estudio. En el segundo apartado se describen los objetivos del estudio, la metodología utilizada y la estructura del trabajo.

El segundo capítulo consta de tres partes. En la primera parte se explica por qué las empresas cooperan, analizando las razones de este por qué y viendo las ventajas y costes que conlleva la cooperación. Después se exponen los distintos tipos de cooperación que la empresa puede llevar a cabo y se analizan las causas de éxito y fracaso de estos acuerdos de cooperación. Una vez descritas las causas que llevan a las empresas a cooperar, se pasa a analizar el por qué lo hacen los individuos. La segunda parte se centra primero en el estudio de las causas de éxito y fracaso de las cooperativas y después en la de los bancos. El análisis de las causas concretas que pueden llevar a una cooperativa al éxito o al fracaso se realiza mediante el estudio de las distintas políticas, tanto financieras, comerciales, productivas, tecnológicas y de recursos humanos. También se expone un resumen del informe del congreso de la ICA (Alianza Internacional de las Cooperativas) realizado en Manchester en octubre de 1995.

En el tercer capítulo se pretende analizar los orígenes del cooperativismo y concretamente los del cooperativismo de crédito. De esta forma se puede tener una visión global del nacimiento y evolución del cooperativismo y cómo éste se implantó en Cataluña. En primer lugar se estudian las distintas formas de cooperativismo que surgieron en Europa en el siglo XIX, concretamente las cooperativas de consumo, las de producción y las de crédito. Posteriormente se analizan con mayor detalle las cooperativas de crédito, desde sus orígenes en Alemania en la segunda mitad del siglo XIX hasta su expansión por Estados Unidos en las primeras décadas del siglo XX. Después se verán los inicios y la evolución de las cooperativas en España y Cataluña, para posteriormente estudiar detalladamente el desarrollo de las cooperativas de crédito en Europa, Estados Unidos y España. Finalmente se estudiará la evolución de las cooperativas de en Cataluña, para terminar con una descripción de la legislación vigente sobre el crédito cooperativo en España y Cataluña

En el capítulo cuarto se explica con detalle la metodología utilizada para el estudio empírico, consistente en el análisis de los estados contables de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias catalanas y la realización de dos encuestas efectuadas en 1994 la primera y en el año 2000 la segunda. En

este capítulo se lleva a cabo una breve descripción de los principales métodos de análisis multivariante. Por una parte los métodos de dependencia, que incluyen el análisis de regresión múltiple, el análisis discriminante, el análisis ANOVA y el análisis de la correlación canónica. Y por otra parte los métodos de interdependencia, donde se explica el análisis de correlación simple, el análisis de componentes principales, el análisis factorial y el análisis de conglomerados. Posteriormente se procede a una descripción detallada de aquellos métodos utilizados en el estudio, concretamente el análisis factorial, el análisis de correlaciones, el análisis ANOVA, el análisis de correspondencias y el de conglomerados.

El capítulo quinto está estructurado en tres partes. La primera es una descripción y un análisis de las principales cuentas de los estados financieros de las secciones de crédito. Para ello se han dividido las secciones de crédito en provincias, principal producto que elaboran y el volumen de depósitos de que disponen. En una segunda parte se estudian las ratios más importantes y significativas de las secciones de crédito. La tercera y última parte se destina a la presentación y estudio de las conclusiones obtenidas de las encuestas realizadas a las secciones de crédito.

El sexto y último capítulo de este trabajo, presenta los resultados y conclusiones globales obtenidas por la presente investigación, diferenciándolas en dos grandes grupos: el primer grupo de conclusiones se centra en el diagnóstico de la situación económico-financiera de las secciones de crédito catalanas y el segundo grupo de conclusiones se refieren a la identificación de las variables de éxito y fracaso de dichas secciones de crédito. A continuación se ofrece una propuesta de recomendaciones y por último se detallan las propuestas para posibles investigaciones futuras.

CAPÍTULO 2. ESTADO DEL ARTE

2.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo está estructurado en tres partes. En la primera parte se explicará por qué las empresas cooperan, analizando las razones de este por qué y viendo las ventajas y costes que conlleva la cooperación. Después se expondrán los distintos tipos que la empresa puede llevar a cabo y se analizarán las causas de éxito y fracaso de estos acuerdos de cooperación. Una vez descritas las causas que llevan a las empresas a cooperar, se pasará a analizar el por qué lo hacen los individuos. Estudiando sus actitudes, utilizando el dilema del prisionero.

La segunda parte se centra primero en el estudio de las causas de éxito y fracaso de las cooperativas y después las de los bancos. El análisis de las causas concretas que pueden llevar a una cooperativa al éxito o al fracaso se realizará mediante el estudio de las distintas políticas, tanto financieras, comerciales, productivas, tecnológicas y de recursos humanos. A continuación se expondrá un resumen del informe del Congreso de la ICA (Alianza Internacional de las Cooperativas) realizado en Manchester en octubre de 1995. En él se describe por qué distintas cooperativas europeas han tenido problemas y cómo los han solucionado. Una vez presentado el informe, se explicarán las causas de éxito y fracaso en el sector de la banca. Estas causas están ligadas a factores como el tamaño del banco, la gama de productos de que dispone el banco, los canales de distribución o los recursos humanos, entre otros.

Finalmente, se presentarán varios modelos econométricos sobre secciones de crédito. En ellos se debatirá y se presentarán soluciones a temas como los conflictos entre los socios, en la determinación del tipo de interés, efecto de las regulaciones de las secciones de crédito para finalizar con tres estudios concretos, sobre el crecimiento y la desaparición de las cooperativas en Nueva York, un análisis sobre la viabilidad de las cooperativas de crédito como solución de mercado para las PYMES y sobre la idoneidad de las cooperativas

para financiar a las PYMES en un país en vías de desarrollo.

2.2. COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

Este apartado presenta una introducción a las causas por las cuales una empresa se ve frente a la necesidad de cooperar. Tal y como se verá más adelante, los motivos pueden ser tanto internos a la empresa como externos.

También se estudiará la teoría del dilema del prisionero como problema en la cooperación.

La cooperación puede ser definida como “un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas” (Fernández, 1996. Pág. 27)

La formación de un acuerdo de cooperación sólo puede entenderse en el contexto de la estrategia conjunta de una empresa. Este acuerdo debe ser entendido como modalidad de crecimiento externo, con una intención determinada, que puede sintetizarse en el objetivo de competir nacional e internacionalmente en una actividad concreta mediante el establecimiento de ciertos vínculos entre ambas empresas (Hermosilla y Solá, 1989. Pág. 19).

La estrategia de cooperación se debiera considerar más bien como una fórmula intermedia entre las fusiones y adquisiciones, ya que en su diseño participan elementos que forman parte de una y otra alternativa (Navas y Guerras, 1998. Pág. 415).

2.2.1. RAZONES POR LAS QUE COOPERAR. VENTAJAS Y COSTES.

Las razones para la formación de acuerdos de cooperación pueden clasificarse en tres grandes grupos (Roig, 1988. Pág. 38):

a) Razones internas

b) Razones competitivas

c) Razones estratégicas

Según Fernández (Fernández, 1996. Pág. 420) las razones internas son llamadas razones organizativas, las razones competitivas son nombradas razones económicas y las razones estratégicas llevan el mismo nombre. En este apartado se utilizará la nomenclatura de Roig.

a) Razones Internas

Se refieren a los intentos por reducir la incertidumbre asociada a la realización de cualquier operación por parte de las empresas (Hermosilla y Solá, 1990. Pág. 12). De igual forma, estas razones pueden ser definidas como la incapacidad de cualquier empresa para disponer de todos los recursos necesarios para su supervivencia. En este sentido, la cooperación es más adecuada cuando ambos socios de un acuerdo necesitan determinados recursos que el otro posee en exceso, es decir, existe reciprocidad o complementariedad en la disponibilidad de recursos (Bowman y Faulkner, 1997).

Los principales motivos internos a la organización para cooperar son (Roig, 1988. Pág. 38; García, 1993. Pág. 87; Menguzzato, 1995. Pág. 517):

- Compartir riesgos de costes
- Conseguir economías de escala, compartiendo recursos físicos y tecnológicos
- Compartir líneas de producto
- Compartir canales de distribución
- Compartir personal directivo y especializado
- Compartir medios y servicios de abastecimiento
- Compartir liquidez y mejor uso de la caja y del potencial financiero

b) Razones Competitivas

Estas razones tienen como objetivo ampliar las oportunidades en el mercado de las empresas que llevan a cabo la cooperación mediante el refuerzo de sus posiciones competitivas (Hermosilla y Solá, 1990. Pág. 12). Como principales razones se encuentran (Roig, 1988. Pág. 38; García, 1993. Pág. 90; Menguzzato, 1995. Pág. 521):

- Expansión de negocios ya iniciados
- Racionalizar y dimensionar industrias maduras
- Adelantarse a cubrir una demanda
- Integración de procesos con sinergia
- Ganar una posición de mercado
- Evitar guerra de precios: repartirse mercado
- Evitar duplicidad de proyectos de I+D
- Salvar empresas en crisis

Para Jarillo (1988. Pág. 33), es posible que para determinadas actividades de la cadena de valor, una empresa sea menos eficiente que otra. Para determinadas actividades, la empresa podría ser demasiado grande y, simultáneamente, podría ser pequeña para otras. En este caso, la empresa podría externalizar esas actividades de la cadena de valor hacia otras empresas que sean más eficientes. Esto sólo ocurriría si los costes externos más los costes de las transacciones son menores que los costes internos. Según Coase (1937. Pág. 27), los costes de transacción pueden agruparse en tres categorías, costes de información, identificación y contacto de las partes que intervienen en la transacción; costes de negociación, redacción de las cláusulas y condiciones del contrato; y costes de garantía, asegurar el cumplimiento de lo acordado o protegerse de las consecuencias negativas del incumplimiento.

c) Razones Estratégicas

La finalidad es conseguir nuevas posiciones estratégicas competitivas en los mercados siempre que ésta no sea posible por otra vía (Navas y Guerras, 1998. Pág, 421). Entre las causas más comunes pueden destacarse (Roig, 1988. Pág. 38; García, 1993. Pág. 96; Menguzzato, 1995. Pág. 522):

- Creación y explotación de nuevos negocios
- Transferencia de tecnología
- Diversificación de productos (Cooperación horizontal)
- Integración vertical y horizontal de procesos
- Penetración de nuevos mercados
- Aprendizaje e incremento de experiencias
- Innovación e I+D
- Racionalización por desinversión y fraccionamiento de unidades operativas

Los resultados derivados de la cooperación son de naturaleza distinta pero con la característica común que deben materializarse progresivamente (Hermosilla y Solá, 1990. Pág. 21). El más tangible de ellos y en el que las empresas tienden a insistir más es la reducción de costes. No obstante, de la cooperación también puede derivarse una optimización de las inversiones llevadas a cabo por los cooperantes y la puesta en práctica de las técnicas de gestión más modernas.

A pesar de las ventajas que aporte la cooperación entre empresas, también existen una serie de costes asociados a esta práctica que pueden agruparse en cuatro categorías (Hermosilla y Solá, 1990. Pág. 24):

- De autonomía. Pérdida de parte de la autonomía propia de las diversas empresas que en algunos casos puede llegar a ser total.
- De coordinación. La coalición entre empresas requiere una coordinación continua entre los socios, y ello implica tiempo administrativo y recursos.

- De competencia. La cooperación puede crear un competidor o hacer más fuerte al competidor existente mediante la transferencia de pericia y acceso al mercado.
- De negociación. Una posición negociadora débil por parte de la empresa, le hace incurrir en costes derivados de la imposibilidad de llegar a acuerdos ventajosos en términos de igualdad.

2.2.2. TIPOS DE COOPERACIÓN

Son varios los tipos de cooperación que pueden existir entre empresas en función de las características de esta coalición. Por tanto, si se tiene en cuenta los objetivos y las relaciones entre las empresas que llevarán a cabo la cooperación, se pueden diferenciar entre cooperación competitiva y cooperación complementaria. La primera, basada en relaciones horizontales, es aquella que se desarrolla entre empresas que realizan la misma actividad o fabrican productos similares. Por su parte, una cooperación complementaria, basada en relaciones verticales, la colaboración se establece entre empresas que pueden complementar y equilibrar sus actividades (Hermosilla y Solá, 1990. Pág. 29).

Si la clasificación se realiza teniendo en cuenta la forma que adoptan y del ámbito al que se refieran las empresas, se obtienen tres tipos de cooperación, la financiera, la comercial y la tecnológica-productiva. Estas coaliciones pueden llevarse a cabo de forma aislada o bien de manera combinada (Navas y Guerras, 1998. Pág. 426).

La cooperación financiera es la más común entre las empresas de reciente creación o las pequeñas y medianas empresas (Pymes), ya que la falta de recursos económicos delimita sus actuaciones. Por tanto, mediante acuerdos de cooperación en aspectos financieros se obtienen dos ventajas importantes. La primera es el compartir una serie de recursos financieros, con el fin de que una determinada operación pueda llevarse a cabo, y por otra parte, el repartir riesgos en operaciones que implican cierta incertidumbre. De este modo, este

tipo de coalición aparece como una fórmula adecuada para conseguir el apoyo financiero necesario para desarrollar una estrategia o proyecto empresarial.

Los costes comerciales son una gran carga para la mayoría de las empresas por lo que deben compartirlos mediante acuerdos de colaboración que les permitan penetrar en nuevos mercados, reducir costes y riesgos comerciales, conocer mercados a los que se desea acceder, mejorar y completar la gama de oferta de la empresa, distribuir antes que los competidores, entre otros motivos por los que la cooperación comercial es ventajosa.

La cooperación tecnológica y productiva se centra en acuerdos de carácter eminentemente industrial, como la cesión de patentes y marcas, contratos de asistencia técnica, subcontratación, entre otros (Van Heemst, 1984. Pág. 373).

2.2.3. CAUSAS DE ÉXITO Y FRACASO EN UN ACUERDO DE COOPERACIÓN

En los apartados anteriores se han destacado las principales razones por las cuales las empresas emprendían un acuerdo de cooperación, que podían ser internas, competitivas o estratégicas. También se ha llevado a cabo una diferenciación de las coaliciones existentes en función de las relaciones entre las empresas y el ámbito al que se refería la cooperación.

A continuación se presentarán una serie de indicadores a tener en cuenta a la hora de establecer una colaboración. Posteriormente, se expondrán causas por las que un acuerdo de cooperación puede tener éxito o fracasar. No obstante, no es fácil medir el éxito o fracaso de un acuerdo de cooperación (Navas y Guerras, 1998. Pág. 448). El problema que surge de esta definición es que, además de los objetivos específicos del acuerdo, cada socio puede tener sus propios objetivos no necesariamente compatibles entre sí. De este modo, un acuerdo puede alcanzar su objetivos y sin embargo perjudicar a alguno de los socios. De forma similar, un acuerdo puede acabar en fracaso al no conseguirse los objetivos propuestos y ser muy provechoso para alguno de los socios (Dussauge, Garrette y Menguzzato, 1997. Pág. 38).

2.2.3.1. INDICADORES PARA LA ELECCIÓN DE UN COOPERANTE

Una cooperación que se establezca por un período de tiempo prolongado, justifica la necesidad de emprender las medidas oportunas para asegurar una elección eficiente. Por este motivo, la elección del socio apropiado puede recurrirse a una serie de indicadores (Hermosilla y Solá, 1990. Pág. 87).

- Tamaño de la empresa. Las empresas deben tener un tamaño parecido para evitar una posición débil en la cooperación.
- Ámbito territorial de su actividad. Si las empresas cuentan con un ámbito de actuación amplio.
- Gama de productos. A parte de los productos en los que se colabora hay que tener en cuenta el conjunto global de la oferta de las empresas, tanto los productos que fabrican como los que comercializan.
- Evolución de los últimos años. Permite observar el potencial de crecimiento de las empresas, así como el éxito de la cooperación.
- Grado de conocimiento del sector de actividad. Si las empresas conocen o no el sector en el que van a colaborar.
- Relaciones exteriores. Permite medir el grado de seriedad de las empresas colaboradoras, por el número de relaciones con el exterior y la duración de éstas, así como las posibilidades de éxito en un marco exterior.
- Objetivos privados del empresario. Permite observar la filosofía de las empresas.
- Claridad de ideas en su funcionamiento y en su entorno.
- Compatibilidad de organización, carácter y procedimiento. Con la finalidad de evitar conflictos a la hora de establecer los acuerdos de cooperación.

Por tanto, hay que establecerse unos criterios antes de llevar a cabo la elección de una empresa para desarrollar un acuerdo de cooperación. Éstos

pueden ser criterios generales, que se aproximan a la realidad de las empresas, sin entrar en las características particulares, o bien criterios específicos, que dependerán del tipo de cooperación que se desea establecer, o una cooperación financiera, una comercial o una técnico-productiva.

2.2.3.2. CAUSAS DE ÉXITO Y FRACASO

En este apartado se analizarán las principales causas por las que una cooperación entre dos empresas puede ser próspera o terminar en un fracaso. Primero se expondrán los motivos que conllevan al fracaso y posteriormente se explicarán las posibles fuentes de éxito en la coalición.

Las causas de fracaso en un acuerdo de cooperación son más significativos en aquellos casos en los que se ha establecido una cooperación entre empresas que se encuentran en competencia que entre aquellas empresas que realizan actividades complementarias. A pesar de esto, las razones expuestas a continuación pueden interpretarse en cualquier tipo de acuerdo (Hermosilla y Solá, 1990. Pág. 129; Hamel, Doz y Prahalad, 1989. Pág. 19-28; Fernández, 1991. Pág. 25-30).

Establecer un acuerdo en condiciones forzadas, o pensando en salvar empresas en dificultades, o participando por la vía de la resignación, son estrategias que conducen, desde sus primeros inicios, generalmente al fracaso.

La incompatibilidad entre los diversos socios cooperantes, suele ser una de las causas habituales de fracaso. El valorar de forma inadecuada el grado de compatibilidad en temas como: los intereses, las expectativas, la integridad, la fuerza financiera, la situación financiera, entre otros, puede conducir fácilmente a la disolución del acuerdo. Los problemas pueden surgir en ámbitos como:

- Filosofía de gestión. Donde los principales problemas están ocasionados por la propia cultura de organización, carácter o estilo de gestión.

- Planteamientos sobre los criterios de éxito. Entre los que hay que destacar las controversias desatadas en temas como la reinversión-reparto de dividendos o crecimiento-beneficios.
- Orientación temporal de la cooperación. Las diferencias en los objetivos puede llevar a diferentes propuestas de estrategia, como por ejemplo discrepancias entre la temporalidad de la coalición, una parte puede estar interesada en el corto plazo y otra en el largo plazo.
- Nivel de éxito esperado por las empresas. Las partes pueden discernir sobre el nivel satisfactorio del funcionamiento de la cooperación.
- Grado de especificidad de los criterios que se emplean para la definición de la actividad. Existen empresas que tienden a utilizar criterios muy generales, mientras que otras emplean criterios mucho más precisos.

Igualmente, puede resultar especialmente problemático el hecho de no tratar profundamente el aspecto de las transferencias de tecnología e informaciones de una empresa a otra. Puede llegar al punto en que la relación se desequilibre hasta desencadenarse la rotura del acuerdo.

La indefinición de la estrategia y de la estructura de la cooperación puede conducir, también, al fracaso del acuerdo. La formalización de un acuerdo debe llevar asociada la definición de sus objetivos, su estructura y su estrategia, así como la manera de implementarlos. Es imprescindible que las cuestiones más relevantes queden perfectamente resueltas en el momento de crear el acuerdo, y no resolverlas a medida que los problemas aparezcan.

El hecho de defender irracionalmente posiciones demasiado estrictas, durante el funcionamiento del acuerdo. Las empresas que desean cooperar, han de ser conscientes de que, posiblemente deberán modificar algunas actitudes propias de la empresa y, en parte, el estilo y el lenguaje que tenían hasta entonces.

El fracaso de la alianza es, también inevitable cuando la cooperación se fundamenta en la desconfianza, y no hay un reparto equitativo de beneficios.

Los abusos de poder y la pérdida de autonomía, son los conflictos

desestabilizadores más frecuentes. Suelen abundar los casos en los que las relaciones de cooperación están dominadas por uno de los socios, de forma unilateral. Ello ocasiona la consiguiente pérdida de autonomía por parte del resto de empresas. Tal situación puede mantenerse por voluntad propia de estas últimas, pero, normalmente, tiende a provocar la ruptura del compromiso.

Una supervisión inadecuada del funcionamiento de la cooperación, por parte de los socios, puede constituir una causa de fracaso. En unas ocasiones, se le dedica demasiada atención, impidiendo que la cooperación funcione con criterios propios. Y, en otras, se le presta una escasa atención y se la ignora, no apoyando sus acciones en momentos necesarios para su desarrollo.

Un control ineficaz de la ejecución de las acciones y del funcionamiento de las estructuras supone, a veces, la aparición de múltiples problemas que pueden llevar a la rescisión del acuerdo. El control de las operaciones por parte de las empresas cooperantes es fundamental para evitar el fracaso de la cooperación. Para ello es necesario designar unas medidas o estrategias de control. Esto es muy difícil, y, a menudo, se encuentran factores que dificultan su diseño como :

- Falta de preparación de los directivos
- Los directivos desconocen qué objetivos se esperan del acuerdo
- Inconvenientes existentes para adaptar las prácticas de control a las circunstancias cambiantes
- Falta de tiempo, de incentivos y de grado de compromiso necesarios para controlar el funcionamiento del acuerdo

A parte de las causas internas de la empresa que conlleva al fracaso del acuerdo también existen determinados tipos de legislaciones que impiden que la cooperación llegue a materializarse satisfactoriamente.

Por tanto, estas razones pueden desencadenar la rotura o fracaso de la cooperación. No obstante, aunque muchos acuerdos de cooperación pierdan su estabilidad y se disuelvan, la ruptura no significa una pérdida importante

comparada con los beneficios acumulados que la cooperación ha aportado a los diversos socios.

A continuación se expondrán las pautas que todo acuerdo de cooperación debería seguir para obtener el éxito. Éstas pueden diferenciarse en las que afectan al momento de su creación y formalización, que a su vez se dividen en estratégicas y operativas, y las que afectan al pleno funcionamiento del acuerdo de cooperación (Hermosilla y Solá, 1990. Pág. 132; Navas y Guerras, 1998. Pág. 448-450).

Entre las recomendaciones que deberían seguirse en el momento de la creación y formalización del acuerdo existen aquellas que hacen referencia a los requisitos que deben cumplirse, cuando se diseñan y planifican las grandes líneas de actuación de la cooperación. Por tanto, aquellas pautas estratégicas que son:

- Los acuerdos deben integrarse en la estrategia global de la empresa
- Los motivos y los objetivos deben estar claramente definidos, y deben ser compatibles-complementarios
- Basar la cooperación en los puntos fuertes de cada empresa, y no en sus debilidades
- Ha de realizarse una perfecta planificación de la operatividad del acuerdo
- Es imprescindible una definición clara y precisa del reparto de poder, de los resultados y de la toma de decisiones
- La estrategia, los objetivos, y los ámbitos de la cooperación deben definirse de manera rigurosa y clara

Aparte de las recomendaciones estratégicas también se han de tener en cuenta las operativas, que son aquellas relacionadas con las cuestiones de funcionamiento que deben examinarse conjuntamente antes de que la operación se inicie, entre las que se destacan:

- La creación de una estructura operativa de funcionamiento adecuada a la finalidad del acuerdo y a la capacidad de cada una de las empresas
- El nombramiento del equipo directivo responsable de la cooperación y de los enlaces ha de ser racional
- Los mecanismos de control y seguimiento deben estar determinados de forma práctica y eficaz
- Ha de existir complementariedad en los estilos de dirección
- Las estructuras de información y concentración han de ser flexibles, útiles y transparentes

Una vez iniciado el acuerdo han de tomarse las medidas oportunas para que prospere de forma exitosa, por tanto existen acciones que afectan en el transcurso de la cooperación y que deberían tenerse en cuenta. Por consiguiente, ambas empresas colaboradoras deberían:

- Llevar a cabo una eficaz planificación y coordinación de las acciones en el tiempo
- Determinar los responsables de la cooperación al nivel jerárquico más adecuado
- La gestión ha de ser autónoma, dinámica y atenta, y en ciertas ocasiones, debe ejercerse con autoridad
- Disposición por parte de las empresas a favorecer unas interrelaciones eficaces
- Evitar cualquier abuso de poder por parte de alguno de los socios de la cooperación
- Debe respetarse en todo momento una ética de la cooperación. Entendida como confianza, igualdad-paridad, adhesión, diálogo, compatibilidad y adaptación
- Estar en disposición de revisar el funcionamiento y las operaciones de la cooperación de forma periódica, así como de redefinir las estrategias,

cuando se altere alguno de los principios básicos de la relación cooperativa

- Prever los casos de disolución, determinando su forma y su alcance

En conclusión, los acuerdos de cooperación surgen como respuesta a unas necesidades internas, competitivas o estratégicas. Toda ellas conllevan el hecho de aceptar unos riesgos a cambio de unas ventajas. Estos beneficios dependerán de lo bien definidas que estén las condiciones antes de emprender la cooperación y de la gestión mientras dure ésta. Por tanto, hay que tener en cuenta todos los hechos relacionados con la cooperación antes de iniciarse, mientras dure y al finalizarse para que se obtengan unos resultados positivos.

2.3. COOPERACIÓN ENTRE INDIVIDUOS

La cooperación entre individuos puede interpretarse como un caso específico de la coalición entre empresas vista en el apartado anterior. No obstante, en este punto no se describirán los distintos tipos de cooperación ni las causas de éxito o fracaso, sino el por qué se decide cooperar o no utilizando la teorización de la toma de decisiones plasmada en el dilema del prisionero. Este caso dará como resultado que los beneficios potenciales del intercambio hacen que la cooperación mutua absoluta sea claramente preferible a un resultado en el que cada uno se mantiene a distancia (Fudenberg y Tirol, 1992. Pág. 10).

Los individuos pueden cooperar de dos formas, superficial o consumada. La primera viene definida por el grado de cooperación que puede imponerse, mediante compromisos legales o con la amenaza de sanciones. La consumada, en cambio, no puede hacerse obligatoria y es aquella en la que ambas partes trabajan conjuntamente hacia un fin mutuo, respondiendo flexiblemente y compartiendo conocimientos e información (Kay, 1994. Pág. 46).

A la hora de implementar una cooperación consumada, los individuos pueden elegir entre cooperar o retraerse. Cada uno de ellos introducirá la incertidumbre de cuál será su comportamiento, provocando que el otro individuo no sepa de antemano cual va a ser la decisión del compañero (Kay, 1994. Pág. 46). Si el otro individuo decide retraerse, la mejor estrategia será retraerse también, y si decide cooperar de forma absoluta, la mejor decisión será también retraerse. Por tanto, la estrategia dominante será retraerse, lo que significa que es la mejor respuesta sea cual sea el comportamiento esperado por parte del otro, a pesar que existen claros beneficios si ambos individuos deciden cooperar (Friedman, 1991. Pág. 111).

A esta paradoja se le conoce como Dilema del Prisionero, expuesta por A. W. Tucker. La esencia de esta paradoja es la divergencia entre la racionalidad individual y la colectiva. Las partes pueden apreciar completamente los beneficios mutuos de la cooperación y darse cuenta de que el resultado probable será que ambos van a retraerse, a pesar de saber a priori que la mejor solución es la cooperación (Eatwell, Milgate y Newman, 1989. Pág. 199).

Existen dos modos para solucionar este dilema. El primero, es cambiar la estructura de las compensaciones de forma que se penalice por retraerse, y un segundo el establecer una relación continuada con la otra parte. De estas dos formas la solución al dilema del prisionero es que ambas partes van a establecer una cooperación absoluta. No obstante, el cambio en la estructura de compensaciones no es muy común en empresas conjuntas (Romp, 1997. Pág. 10).

A continuación se pasará a analizar el dilema del prisionero usando el lenguaje de la teoría de juegos que permitirá teorizar sobre la toma de decisiones por cada una de las partes.

La metáfora que hace que el dilema del prisionero sea un juego tan recordado (Kay, 1994. Pág, 48) se basa en la historia siguiente, dos ladrones son arrestados pero la policía no tiene pruebas suficientes para condenarlos, por lo que deciden colocarlos en celdas separadas. El comisario les expone el caso y admite que no tiene ninguna evidencia real, pero presenta las siguientes

alternativas. Si ambos confiesan, cada uno de ellos será convicto y deberán cumplir una sentencia por robo de siete años. Si uno confiesa, éste quedará en libertad y el otro tendrá una sentencia de diez años, siete por robo y tres por obstrucción a la ley. Si ninguno de ellos confiesa, el resultado será una corta sentencia de un año para cada uno (Fudenberg y Tirole, 1992. Pág. 8). La matriz siguiente muestra los posibles resultados del juego.

		Prisionero 2	
		Confiesa	No confiesa
Prisionero 1	Confiesa	-7,-7	0,-10
	No confiesa	-10, 0	-1,-1

Para encontrar el resultado John Nash (1951), basándose en un trabajo de Cournot (1838), el equilibrio es aquel en el que cada jugador da la mejor respuesta en función de lo que el otro jugador haya elegido hacer. A este resultado se le conoce como equilibrio de Nash (Romp, 1997. Pág. 18-19).

En este caso, y bajo el supuesto que únicamente se lleva a cabo una vez, el equilibrio de Nash sería que los dos prisioneros confiesan. Si el prisionero dos elige confesar, la mejor decisión para el prisionero uno es confesar. Por el contrario, si el prisionero dos opta por no confesar, el prisionero uno también confesará, por lo que el prisionero uno elige confesar. Al observar al prisionero dos, la decisión final es la misma, confesar. Si el prisionero uno decide confesar, el prisionero dos optará por confesar, en cambio, si el prisionero uno no confiesa, la decisión óptima del prisionero dos será confesar.

En conclusión, si el juego se lleva a cabo una única vez la solución será la de no cooperar, a pesar de los beneficios mutuos de la cooperación. No obstante, y como se ha comentado anteriormente, si el juego se repite en el futuro el equilibrio de Nash cambia.

Utilizando la metáfora anterior, suponemos que los prisioneros, después de salir de prisión vuelven a delinquir y son capturados de nuevo. Podría pensarse que, escarmentados por la experiencia anterior, esta vez se elegirá no

confesar. No obstante, se utiliza la misma lógica que en el caso de jugarse una vez y en consecuencia el equilibrio de Nash será que los dos confiesan (Eatwell, Milgate y Newman, 1989. Pág. 200).

Este equilibrio se mantendrá a pesar que en el transcurso del viaje a la prisión, un prisionero le dice al otro que esta vez confesará y que con independencia de la decisión que tome esta ocasión, la próxima vez elegirá lo que su compañero decida esta vez. Pero de nuevo, esta propuesta no es creíble. Una estrategia creíble es la que resulta provechosa de llevar a cabo y la propuesta no tiene dicha propiedad. Por lo que resulta provechoso prometer no confesar pero una vez realizada la promesa, la acción racional consiste en romperla (Kay, 1994. Pág. 50).

Teóricamente, aunque el juego se jugara mil veces, el resultado de la jugada mil sería la de confesar. En conclusión, las demás veces se actuará de la misma forma haciendo que el equilibrio de Nash sea que los dos confiesan. En este caso, si existe un número definido de jugadas o la cooperación es a corto plazo, la decisión óptima es la de confesar. No obstante, si se repite un número infinito de veces o la cooperación es a largo plazo, no confesar redundaría un beneficio para ambos, por lo que el equilibrio de Nash será no confesar (Romp, 1997. Pág. 34-35). Este equilibrio se mantendrá cuando las dos partes esperen que continúe la colaboración. Si se prevé que tenga un final, cada parte elegirá de forma egoísta sin tener en cuenta el beneficio común, por lo que la decisión que tomarán será confesar. Por este motivo, es más probable que la cooperación tenga éxito si se conciben como un acuerdo sin caducidad que una actividad finita (Kay, 1994. Pág. 51).

Por tanto, los individuos que cooperan de forma consumada actúan de tal forma que optimizan los intereses propios en detrimento de los del conjunto. Este hecho provoca que el individuo tome decisiones en la que el resultado sea menor que el que puede llegar mediante la cooperación. No obstante, si el acuerdo es a largo plazo o se repite un número infinito de veces, el resultado obtenido es aquel que maximiza el beneficio conjunto y no el individual.

2.4. FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LAS COOPERATIVAS

Después de analizar los motivos que llevan a cooperar a los individuos y empresas, y las causas de éxito y de fracaso de tales cooperaciones, se pasará a estudiar los factores que ayudan a alcanzar el éxito empresarial, al margen de que la empresa coopere o no. Posteriormente, se estudiarán en detalle los motivos de éxito en las cooperativas.

Para obtener esta visión global de las causas de éxito y fracaso de una cooperativa este apartado está dividido en dos partes. Una en la que se analiza las causas directas de éxito y fracaso de las cooperativas, detallando los motivos por los que una cooperativa puede ir mal. En la segunda parte de este apartado se expone el informe realizado por la ICA (Alianza Internacional de las Cooperativas) en el Congreso celebrado en Manchester en octubre de 1995. En él se describen las principales causas por las que distintas cooperativas de Europa tienen problemas y como en alguno de estos países se ha solucionado.

Antes de analizar las causas de éxito y fracaso es necesario definir el término éxito.

El éxito de una organización va muy ligado al concepto de eficiencia empresarial. No obstante, a la hora de definir eficiencia existe una falta de consenso así como en la forma de medirla (Veciana, 1981. Pág. 129). Por una parte, existe el modelo de objetivos propuesto por Barnard (1938), donde una organización es eficaz en la medida que logra sus objetivos. Por otra parte, existe un modelo de sistema defendido por Georgopoulos y Tannenbaum (1957) donde la eficiencia de una organización se alcanza en la medida en que se logran los objetivos sin incapacitar sus recursos y sin causar tensiones innecesarias en sus miembros (Amat, 1991. Pág. 117).

En este capítulo la eficiencia de una organización se definirá como su capacidad para adaptarse a cambios en el entorno (Veciana, 1981, Pág. 135). Por tanto, el éxito de una organización pasa por la consecución de los objetivos que persiguen los diferentes grupos y personas que forman parte de ésta (Amat, 1991. Pág. 117). Para lograr tales objetivos se debe dirigir con éxito la

organización, por tanto establecer una estrategia empresarial eficiente, mediante una estructura organizativa acorde con la estrategia marcada y realizada a través de un grupo de personas.

La estrategia empresarial permite a la empresa establecer las pautas para alcanzar objetivos a largo plazo. La estrategia se define como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr esas metas (Chandler, 1962). Estas estrategias pueden ser varias, entre las más comunes destacan el desarrollo de ventajas competitivas, satisfacer los objetivos de los grupos de interés clave y asignar y encauzar el uso de los recursos internos.

La estrategia marcada será implementada a través de la estructura existente de la empresa, en caso contrario, se deberá adaptar tal estructura a la estrategia marcada. En este punto, para que la empresa tenga éxito deberá producir con eficiencia utilizando una correcta coordinación de la producción mediante grupos de personas o instrumentos que le permitan esta eficiencia. Por tanto, las personas deberán ser las adecuadas y adaptarse a posibles cambios que puedan ocurrir en el entorno (Mintzberg, Brian y Ghoshal, 1999. Pág. 4). Para ello, se deberá llevar una correcta selección, incentivar a los empleados y establecer una política de desarrollo y formación que permita crecer a la empresa acorde con su estrategia (.

En resumen, el principal objetivo de la empresa es la creación de valor para los accionistas, los empleados, los clientes y los proveedores, y establecer una ventaja competitiva frente a los competidores que le permita crecer y establecer las bases para continuar creciendo (Porter, 1992. Pág. 62). Entonces, una empresa crece en tanto en cuando aumente su facturación, y que ésta se traduzca en unos mayores beneficios para poder invertir y así permitir un continuo crecimiento.

Para Porter (1992), para saber si una empresa crea o no valor se debe analizar la cadena de valor que está formada por unas actividades principales y unas actividades de apoyo.

Las actividades principales son:

- Logística de entrada.
- Operaciones.
- Logística de salida.
- Marketing y ventas.
- Servicio.

En cuanto las actividades de apoyo, éstas están formadas por:

- Infraestructura de la empresa.
- Dirección de Recursos humanos.
- Desarrollo de la tecnología.
- Aprovisionamiento.

Por tanto, todas estas actividades permitirán a la empresa la creación de valor, y con ello, un crecimiento. En los siguientes apartados se analizarán estas actividades y se estudiarán los medios para crear valor que permitirán a la empresa crecer de forma exitosa.

2.4.1. FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LAS COOPERATIVAS

En este apartado se pretende identificar las causas de éxito de una cooperativa desde el punto de vista de las relaciones con proveedores, clientes y socios y desde la perspectiva de su gestión empresarial. La escasez de estos factores puede incrementar las posibilidades de fracaso (Amat, 1997. Pág. 173). De esta forma, al finalizar este apartado, se tendrá una percepción global de las causas de éxito y fracaso de una cooperativa entendida como empresa.

El éxito de una cooperativa se relaciona con el crecimiento que tiene, en facturación y número de socios, y en la capacidad de crecimiento, medido por

las nuevas inversiones. Estos hechos permiten a la cooperativa la creación de valor y por consiguiente, la percepción por parte de los socios, los clientes y los proveedores de un mejor servicio y producto (Sanchís, 1995. Pág. 36).

El incremento de servicios y productos por parte de la cooperativa favorecerá a los clientes, ya que dispondrán de una mayor gama de productos y mejores servicios. Estas mejoras significan que la cooperativa está creciendo ya que aumenta su competitividad. Este incremento de competitividad quiere decir que la cooperativa está teniendo éxito porque los clientes la perciben como una empresa con una gran variedad de productos con un excelente servicio.

Si la cooperativa crece también tiene una repercusión positiva en los proveedores ya que le ofrecen una mayor garantía y confianza. Al crecer, la cooperativa debe establecer unos mecanismos de gestión empresarial que le permitan tener un crecimiento sostenible mediante inversiones. Para ello necesitará un equipo humano que le permita tal crecimiento. Por tanto, un factor clave de éxito son los recursos humanos.

Una buena formación de los socios garantiza una buena gestión por lo que el nivel de estudios de los directivos, la formación continua de éstos y un plan de formación de los socios y trabajadores son factores clave de éxito (Amat, 1997. Pág. 174). Si los directivos tienen un buen nivel de estudios, tanto de la propia actividad de la cooperativa como en dirección de empresas, proporcionará a la cooperativa una situación ventajosa frente aquellas otras donde los directivos no tengan una buena formación (Bueno, 1988. Pág, 87). Para poderse adaptar al cambio continuo en el entorno, las personas que toman decisiones en la cooperativa deberían tener una buena formación y realizar cursos de perfeccionamiento a lo largo de su trayectoria como directivo. De esta forma, estará capacitado para detectar con mayor rapidez cualquier cambio que pueda afectar a la actividad de la cooperativa. Por último, los socios y trabajadores también han de tener el conocimiento suficiente para poder adaptarse con rapidez al entorno y poder detectar cualquier cambio en

él. Además, se crea un clima de integración y participación en la vida de la cooperativa (Amat, 1997. Pág. 175).

Para poder crear valor a los clientes y proveedores es necesario que la cooperativa pueda crecer. Para ello, se debe tener una buena política de recursos humanos y una eficiente gestión empresarial (Herrera y Sanchís, 1993. Pág. 89).

La dirección de la cooperativa, mediante su gestión empresarial, deberá tomar decisiones en temas financieros, comerciales, de producción, de tecnología y de recursos humanos. Cualquier decisión errónea supondrá el fracaso en la cooperativa y la muerte del proyecto social (Tord y Amat, 1984. Pág. 10), por tanto el éxito de la cooperativa dependerá de la efectividad en la toma de decisiones en cada uno de estos aspectos.

2.4.1.1. POLÍTICA FINANCIERA

Una financiación equilibrado es una clave de éxito para toda empresa, incluidas las cooperativas. No obstante, estas últimas tienen dificultades para obtener financiación por parte de las entidades de crédito (Vendrell, 1988. Pág. 24). Por este motivo las aportaciones por parte de los socios y la autofinanciación son clave para el desarrollo de nuevas inversiones por parte de la cooperativa.

En este aspecto, un factor de éxito será la buena gestión de la financiación. Por una parte, las aportaciones de los socios y la autofinanciación, y por otra, la deuda, que debe ser equilibrada entre la deuda a corto y a largo plazo, de este modo, se disminuirá el riesgo de liquidez que conlleva una elevada deuda a corto. Para disminuir las necesidades a corto, también se ha de disponer de suficiente fondo de maniobra y gestionar de forma eficiente el ciclo de maduración.

Otra característica para alcanzar el éxito es la integración del cooperativismo de crédito para alcanzar economías de escala en las instituciones financieras

cooperativas y así poder atender las necesidades en materia de inversión y financiación de las cooperativas y sus socios (Sanchís, 1995. Pág. 108).

Por tanto, en una cooperativa, los factores de éxito en el ámbito financiero se pueden resumir en una buena autofinanciación, una gestión de la deuda eficiente y un aprovechamiento de las cooperativas de crédito como fuente de financiación (Tord y Amat, 1984. Pág. 9).

2.4.1.2. POLÍTICA COMERCIAL

Un factor clave de éxito es que la cooperativa esté enfocada al mercado y por tanto adopte el concepto de marketing. Para Kotler (1992. Pág. 3-4), "la tarea principal de las organizaciones es identificar las necesidades y los intereses de sus públicos objetivos, y satisfacerlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserven o mejoren el bienestar a largo plazo de los consumidores y la sociedad. Para ello utilizarán políticas de precio, producto, promoción y distribución que permitan llevar a cabo esta tarea".

De esta forma, la empresa que se oriente al mercado dispone de una especial filosofía de empresa o cultura organizativa que configura dentro de la organización una serie de creencias y valores compartidos con relación a la importancia del mercado y de los clientes como centro de la estrategia y la gestión (Llonch, 1994). Esta orientación implica una serie de actitudes por parte de la dirección general, que ha de transmitir a toda la empresa. Estas actitudes consisten en tener una perspectiva a largo plazo de las necesidades del cliente, las actitudes de la competencia, el entorno, entre otros aspectos.

Para la cooperativa, tradicionalmente enfocada a corto plazo mediante las ventas y la producción, el hecho de aplicar las distintas políticas al largo plazo le suponen una ventaja competitiva. Para ello, deberá analizar las necesidades específicas del cliente, las acciones de la competencia y cómo poder adaptarse a los cambios continuos en el entorno mediante el estudio o la investigación adecuada de los mercados a los que la cooperativa quiere dirigirse (Amat, 1997. Pág. 186).

Mediante este estudio, la cooperativa determinará las políticas de precio y producto que más se adecuan a las necesidades del cliente. Para que la cooperativa sea más competitiva, deberá diversificar la gama de productos y adaptarlos en aspectos como el diseño, el envase, las especificaciones técnicas que el cliente desea. Así mismo, deberá fijar distintos precios según estas especificaciones técnicas. A parte de diseñar un producto acorde a las necesidades del cliente, la cooperativa debe especializarse en productos con elevado valor añadido, como productos elaborados de forma artesanal.

Una vez el producto ha sido diseñado y se le ha aplicado un precio, éste debe distribuirse de forma eficiente. Para ello, la cooperativa, en función de su estructura, sus limitaciones financieras y el público al que se dirige, deberá utilizar un canal u otro de distribución. Para que aumente la competitividad de la cooperativa, ésta podrá aplicar dos estrategias distintas y complementarias entre si. Por una parte, integrar el canal de distribución a su estructura para disponer de mayor control y mejorar el margen, ya que se reduce el número de intermediarios. Por otra parte, las cooperativas pueden agruparse entre ellas para disponer de mayor poder de negociación para distribuir sus productos, además de ofrecer una gama más amplia de productos. De esta forma, pueden fijar precios más atractivos y disponer de mayor surtido para sus clientes.

La política de promoción, relaciones públicas y publicidad es un factor clave para la cooperativa ya que le permite mejorar la imagen de sus productos y los servicios que ofrece. También es un factor de éxito decantarse por marcas conjuntas y unir los esfuerzos comerciales de diferentes cooperativas (Amat, 1997. Pág. 186).

En definitiva, la política comercial orientada al mercado permitirá a la cooperativa adaptar mejor sus productos a las necesidades de los clientes, dándole unas ventajas y asegurando el éxito de la cooperativa a largo plazo.

Existen varias cooperativas catalanas que han aplicado las distintas políticas comerciales con éxito, entre las que destacan Agropecuaria de Guissona y Cooperativa Lleterera del Cadí.

“Desde el origen, la gestión de Agropecuaria de Guissona ha estado marcada por una importante profesionalización y por una fuerte adaptación de sus planteamientos empresariales a la dinámica del mercado. Ha pasado de productos básicos a productos más elaborados, de productos sin marca a productos con marca y, de nuevo, en los últimos tiempos, a producir con la marca de sus distribuidores” (Viladormiu y otros, 1995. Pág. 1)

Entre las claves de éxito de la cooperativa Agropecuaria de Guissona destacan las siguientes (Viladormiu y otros, 1995. Pág. 2):

- Una visión de futuro de su director general, una buena organización, un perfecto equilibrio financiero, unas claras perspectivas y estrategias hacia el futuro.
- Un conocimiento del mercado al que se dirigen.
- Una óptica de calidad, un alto nivel tecnológico y una buena competitividad en el mercado.
- El haber aportado al mercado alimentos de mejor calidad a precios razonables.

En el mismo estudio, destaca que “el gran éxito de la Cooperativa Lleterera del Cadí es su adaptación continua al mercado y la calidad de sus productos. Ha sabido pasar de productos en etapa de madurez a productos en fase de crecimiento. Mediante una investigación constante, ha creado una amplia variedad de productos.” (Viladormiu y otros, 1995. Pág. 7). Además, otro factor de éxito de esta cooperativa ha sido el hecho de investigar sobre productos que puedan generar valor añadido (Cadí, 1993. Pág. 2).

Otro factor de éxito relacionado con la comercialización es la unión de esfuerzos entre cooperativas con el objetivo de alcanzar economías de escala que permitan llegar a mercados nacionales e internacionales con un mayor valor añadido. Olis de Catalunya es una buena muestra de esta estrategia, que cuenta con el soporte clave de la Generalitat de Catalunya (Amat, 1997. Pág. 184).

Mobles Vives, SCCL, de Terrassa, muestra otro ejemplo de estrategia para exportar. Creó un grupo europeo de interés con una empresa belga y otra de Madrid para establecer una red comercial conjunta. Este grupo se disolvió una vez alcanzado el objetivo de abrir mercado a distintos países europeos (Fränzi, 1995. Pág. 23).

2.4.1.3. POLÍTICA DE PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA

Un aspecto fundamental dadas las características de gran mayoría de cooperativas es alcanzar la eficiencia en productividad. Para ello, hay que tener en cuenta tres aspectos. En primer lugar, el diseño del producto, teniendo en cuenta que es un aspecto que afecta no solo al departamento de producción, sino también a otras áreas de la empresa como el área comercial y de Investigación y Desarrollo. En segundo lugar, el diseño del sistema productivo; y en tercer lugar, la localización de la planta (Sanchís, 1995. Pág. 95).

Tal y como recoge el estudio de Viladomiu y otros (1995) la cooperativa Agropecuaria de Guissona y la Lletera del Cadí han sabido adaptar con éxito políticas de producción y tecnología.

Según el estudio destaca que el factor clave del éxito para la cooperativa Agropecuaria de Guissona ha sido la concentración en la productividad. "Por esto han invertido en formación del personal y en granjas a la búsqueda de mayor rendimiento y de la mejor calidad en sus productos renovándolas y dotándolas de las tecnologías más actuales. Todo esto junto a un seguimiento exhaustivo de los costes. Además, cuanta mayor calidad, mayores ingresos para el productor. Por esto, buscará la automatización de sus instalaciones, de su propio laboratorio para mejorar las calidades y aplicará métodos y tiempo para incrementar la productividad de los procesos de producción " (Viladomiu y otros, 1995. Pág. 5)

En el mismo estudio destaca los factores de éxito de la cooperativa Lletera del Cadí, que son los siguientes:

“La calidad ha estado uno de sus principales objetivos, así como la renovación constante de sus instalaciones. Normas y controles muy exigentes rigen en todo el proceso de elaboración de la materia prima, el transporte, la elaboración y la distribución.”

No obstante, a pesar de estos dos ejemplos, para Sanchís (1995. Pág. 99-100), el desarrollo del área de producción y el de investigación y desarrollo en las cooperativas es más bien escaso y se centra en las siguientes características:

- El sistema de producción tradicional, en muchos casos, artesanal y poco innovador.
- Baja predisposición a la innovación, dado que el grado de diversificación y de modificación de la gama de productos es reducido.
- Se trata de empresas monoproducto o de empresas que fabrican productos homogéneos, es decir, de características técnicas similares o que precisan de un único proceso productivo.

2.4.1.4. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

En los apartados anteriores se han estado exponiendo distintas políticas que aplicadas de forma eficiente pueden ayudar a alcanzar el éxito en la cooperativa. Por tanto, los trabajadores y el personal directivo tienen un papel fundamental para lograr el éxito de la cooperativa. Las distintas políticas han de ser implementadas por el personal directivo que ha de estar formado por personas que reúnan las siguientes características (Amat, 1997. Pág. 197)

- Capacidad para formar y mantener un buen equipo.
- Saber delegar responsabilidades.
- Saber controlar su equipo de colaboradores.
- Ser un buen comunicador y orador.
- Capacidad para la toma de decisiones de forma eficiente.

- Ambición necesaria para alcanzar el éxito.
- Saber escuchar y sacar provecho de las sugerencias de sus clientes y colaboradores.
- Confianza en si mismo y en su cooperativa.
- Ética y respeto por los compromisos adquiridos.
- Experiencia y conocimiento del sector.
- Formación empresarial y cooperativa.
- Sobre todo, saber tomar decisiones que favorezcan los intereses de los socios.

A parte de tener un buen equipo directivo, la cooperativa debe establecer distintas políticas de formación de los trabajadores. De tal forma, que todos ellos tengan objetivos y conocimientos conjuntos que permitan a la cooperativa crecer de forma sostenida. Además, se deberán establecer políticas de incentivos que fomenten la eficiencia e incrementen la productividad (Herrera y Sanchís, 1993. Pág. 92).

No obstante, existen varias leyes que hacen mención expresa a aspectos relacionados con los Recursos Humanos de las Cooperativas (Sanchís, 1995. Pág. 123). Cabe destacar lo dispuesto en la Ley 3 / 1987 General de Cooperativas y en las distintas leyes autonómicas. En el artículo 84 de la Ley 3 / 1987 establece la obligación de destinar al Fondo de Educación y Promoción y al Fondo de Reservas Obligatorias una cuantía global del 30% de los excedentes económicos, garantizando en todo caso un mínimo del 10% de dichos excedentes al Fondo de Educación y Promoción. En el artículo 89 de la misma Ley se define el contenido de dicho Fondo. Así, las actividades a las que se ha de destinar el mismo son la formación y educación de los socios y trabajadores en los principios cooperativos, la promoción de las relaciones intercooperativas y la promoción cultural y profesional del entorno local o de la comunidad en general.

La Ley 13 / 1989 de cooperativas de crédito dedica su artículo 8b al Fondo de Educación y Promoción, dotándolo con un 10% como mínimo de los resultados del ejercicio económico.

A pesar de las disposiciones legales, para que una cooperativa alcance el éxito debe alcanzar la eficiencia en cada una de las partes que forman la cooperativa. Por una parte, la cooperativa debe estar saneada desde le punto de vista financiero para tener un crecimiento constante. Para ello, sus productos deben estar producidos de forma eficiente y con unos costes que le permitan competir en el mercado. La cooperativa no puede enfocarse únicamente en producir y vender, sino que debe tener una visión más amplia y centrarse en el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes. Para ello, la política comercial es clave para que sus productos gocen de una buena reputación que le permitirá incrementar su rentabilidad. Para poder alcanzar un crecimiento estable a largo plazo, los socios de la cooperativa han de tener la formación y han de estar motivados para que todos ellos tengan objetivos comunes que converjan en el de la cooperativa.

2.4.2. INFORME ICA (ALIANZA INTERNACIONAL DE LAS COOPERATIVAS)

2.4.2.1. SISTEMAS DE CONTROL DE LAS COOPERATIVAS

En octubre de 1995, en Manchester tuvo lugar el Congreso de la ICA (Alianza Internacional de las Cooperativas) donde se discutieron las tendencias generales y los problemas más habituales de la dirección y gestión de las cooperativas europeas.

El estudio que se realizó sobre los sistemas de control de las cooperativas surgió a raíz de un análisis iniciado en 1994 a petición del Consejo Europea de la ICA, del cual se presentó un análisis detallado en el Consejo Europeo de la ICA en Sevilla, en mayo de 1994. Posteriormente, se expuso un segundo informe resumido en la Asamblea Regional de la Región Europea de la ICA en octubre de 1994, en Praga. Se revisaron de nuevo algunos aspectos

importantes del estudio en el Seminario de San Petersburgo el 11 de julio de 1995, comunicándose las recomendaciones y conclusiones finales en el Congreso de la ICA en octubre de 1995, en Manchester.

El objetivo principal del documento redactado por la ICA en la Región Europea es la revisión de la Gestión y de los sistemas de control de ésta en las cooperativas.

Este objetivo se propone a raíz de los graves problemas experimentados por muchas cooperativas de diferentes sectores y lugares de Europa, que amenazaban la identidad de todo el sistema cooperativo. Dentro de estos problemas se incluyen la mala administración, escándalos financieros, insuficiente control de gestión, mayor distanciamiento entre los socios y sus cooperativas, fallos democráticos y el desequilibrio entre los socios no profesionales elegidos y la dirección, así como en el fortalecimiento en los vínculos con los miembros.

El documento realizado se basa, pues, en el estudio de estos problemas pero se centra sólo en las cooperativas de cuatro sectores: consumo, agricultura, bancario y de la vivienda. Para ello, se llevaron a cabo 45 entrevistas personales con personas clave de diversas cooperativas europeas. También se tuvieron en cuenta diversos artículos, libros y artículos de investigación publicados.

Reimer Volkers, miembro de la ICA, sacó algunas conclusiones de este estudio:

1. Con un número de socios de alrededor de 75 millones, los 4 sectores de cooperativas aún gozan de una posición fuerte dentro de la población de la Europa Occidental. Pueden apreciarse incrementos continuados en las cooperativas de viviendas y en las cooperativas bancarias de las ciudades y comunidades más grandes, mientras que se observan retrocesos en las cooperativas agrícolas y de consumo.

2. En muchas ocasiones, el reclutamiento de nuevos socios se ha dejado de lado como consecuencia de una insuficiencia de recursos y de información.
3. Demasiado a menudo, la Dirección ha considerado a los socios como un mal necesario; como un obstáculo para la toma de decisiones rápidas y la expansión.
4. Los negocios emprendidos con personas ajenas a las cooperativas han aumentado considerablemente. Como consecuencia de ello, el interés y la lealtad de los miembros es con frecuencia muy baja. Desde su papel de fijar objetivos y el de propietarios, los socios están evolucionando hacia meros clientes, interesados en la obtención de beneficios inmediatos ya sea de la compañía o de cualquier otro sitio.
5. El perfil de las cooperativas se ha desdibujado transformándose en el de sus competidores privados.

Sin embargo, en la actualidad, existe la evidencia de un cierto cambio.

Cada vez se reconoce más que una buena gestión económica es un requisito para poder ofrecer un buen servicio y beneficios especiales a los socios.

Se pudo constatar que en general, los socios de compañías de marketing agrario y de las cooperativas de viviendas están mucho más interesados en las actividades económicas de sus empresas que los socios del sector bancario y de consumo para los que existen muchas más alternativas de mercado.

A pesar de la diferencia de intereses existente entre las cooperativas de diferentes sectores, se puede observar que la participación de los socios dentro de las estructuras democráticas formales es baja. La distancia entre los miembros y la compañía ha aumentado.

Algunas de las causas de este distanciamiento entre miembros y su cooperativa, según Volkers, pueden ser:

1. Malos resultados, falta de beneficios de la empresa.
2. Los socios desconocen las especiales características que tiene la cooperación en general, y su empresa en particular, debido a una falta de información. La Dirección no está realmente interesada en los socios.
3. Los socios no se sienten cómodos ante la mayor envergadura y complejidad de las operaciones de negocios.
4. Los socios no quieren asumir responsabilidades ni poner a disposición de la empresa su tiempo libre. Desean utilizar sus servicios y obtener beneficios económicos, pero no quieren ningún otro compromiso.
5. Los derechos genuinos de los socios se transfieren a los consejeros, que son, a menudo, desconocidos por los socios ordinarios.
6. Los miembros activos con frecuencia se sienten desilusionados acerca de las oportunidades reales para influenciar y controlar las operaciones de la empresa y consecuentemente renuncian de la Dirección u Organos de Gestión.
7. La rotación de los consejeros y socios de las Juntas es baja, brindando pocas oportunidades de participación a los socios interesados.

2.4.2.2. ESTRUCTURA DEMOCRÁTICA FORMAL

La estructura democrática formal es similar en todos los países y sectores cooperativos, con pocas excepciones.

En las cooperativas, la Reunión Anual de Accionistas puede ser de libre acceso para todos los socios o sólo a los consejeros. Éstos últimos son elegidos por un periodo de dos a cuatro años en asambleas de distrito o por candidaturas votadas en oficinas electorales especiales o por carta.

Las elecciones raramente son discutidas y a menudo es difícil que se presente un número de candidatos suficiente.

La Junta Directiva se elige por un periodo de dos a cuatro años. No se solicita a los candidatos para esta junta, ningún tipo de cualificaciones excepto la de su lealtad. La reelección de un miembro de la junta es posible y frecuente.

La representación de los empleados en la Sala de Juntas, está regida por las leyes de participación de los trabajadores o por acuerdos voluntarios. La representación varía desde el 0 al 50 por ciento.

Existen serios conflictos de intereses entre los empleados y sus representantes aunque estos no estén documentados, sobretodo en casos de crisis, reducciones del equipo directivo y cierres. Estos conflictos pueden retrasar decisiones y cambios urgentes que deban hacerse en la cooperativa.

En Suecia, en cambio, la representación de los empleados ha ayudado a implementar cambios necesarios.

En Inglaterra, la mayoría de las cooperativas de consumo tienen algunos directivos que son a la vez empleados pero que han sido elegidos por los socios. Esto puede ser fuente de los conflictos antes mencionados.

Las mujeres tienen escasa representación en las Juntas por lo que dichas juntas no necesariamente representan los intereses de todos los socios, especialmente en aquellas sociedades que cuentan con una amplia proporción de mujeres entre sus socios.

2.4.2.3. PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

En todos los sectores cooperativos y sociedades de la Europa Occidental, se pueden dar puntos fuertes y débiles en el funcionamiento de las estructuras

democráticas formales y en la colaboración existente entre las Juntas Directivas y la Dirección.

Las empresas que obtienen beneficios, normalmente tienen pocos problemas con las Juntas Directivas y se confía en la habilidad de la Dirección para administrar el negocio en la forma apropiada incrementando los intereses de los socios.

No obstante, existe una voz de alarma por parte de Suecia que debe ser tomada en cuenta – el éxito continuado lleva a la inacción y a la falta de dinamismo para emprender nuevas iniciativas e introducir innovaciones con el consiguiente riesgo de futuros fracasos.

Algunos puntos débiles y problemas que han tenido lugar en las Juntas Directivas y que están relacionados con la colaboración del Equipo Directivo son los siguientes:

1. Los Directores votados no han sido lo suficientemente firmes como para ejercer la autoridad y el poder que les confiere la ley y las reglas de la dirección. En aquellos casos de fracasos continuados en el cumplimiento de los presupuestos acordados y de pérdidas excesivas, las Juntas no han tomado, o lo han hecho muy tímidamente, las medidas necesarias tales como la sustitución de ejecutivos.
2. Algunos de los miembros de la Junta no poseen la formación y la habilidad (y/o el tiempo y compromiso) necesarios para dirigir y controlar operaciones complejas de negocios, por lo que no diagnostican a tiempo los errores de desarrollo, de mala administración, y de pérdidas graves. Estas cuestiones se agudizan cuando van acompañados de una falta de información vital por parte de la Junta.
3. El equilibrio de poder es, a veces, inapropiado. El verdadero poder reside en el cargo del Director. Sólo los Directores conocen el negocio en profundidad. Detentan en mayor o menor medida el monopolio de la

información y pueden decidir, con un margen muy amplio, la información que se puede divulgar y los asuntos a tratar en las Juntas.

4. La elección, por parte de las Juntas, de directivos poco cualificados que pierden el control de los cada vez mayores y más complejos negocios en un contexto progresivamente más competitivo. Este error conduce al desastre.
5. La Dirección, en general, no está interesada en la captación de socios ni en responder a las preguntas de la Junta, sino en alcanzar metas personales en sus carreras profesionales y ascensos rápidos.
6. Las Juntas se han desarrollado demasiado juntas a la Dirección, dejando muy poco espacio a preguntas críticas y a decisiones impopulares.
7. La rotación de los miembros de las Juntas es demasiado escasa, lo que deja a los socios jóvenes y más activos, muy pocas oportunidades de participación.

Ante estos puntos débiles, Volkers propone una mayor implicación financiera de los socios en su cooperativa y pone de manifiesto que si sus inversiones resultan rentables se crearán mayores vínculos de lealtad y un mayor interés en la marcha de la cooperativa.

En la mayoría de países, los socios invierten comprando una o más acciones de su cooperativa, de importes máximos y mínimos. De esta manera, el grado de riesgo y financiación asumido por los socios en las cooperativas es muy variado.

Además de las participaciones de los socios también se retienen una parte de los beneficios y se transfieren al capital propio. Esto adquiere particular relevancia en países como Dinamarca y Holanda dónde no se solicita la colaboración de los socios.

Para mejorar el nivel de riesgo asumido por el capital propio, se han desarrollado nuevos instrumentos financieros.

Algunas cooperativas alemanas, como por ejemplo la cooperativa de consumo de Dortmund-Kassel, ha emitido unos certificados de participación a través de bancos y de la bolsa de valores.

En Francia e Italia, las nuevas regulaciones legales proporcionan la posibilidad de colocar acciones preferentes sin derecho a voto a socios inversores o de emitir certificados de inversión de cooperativas.

2.4.2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado final del estudio realizado por la ICA, se obtuvieron 19 puntos que comprenden tanto fallos a rectificar como recomendaciones a tener en cuenta para la gestión de las cooperativas:

1. No existen soluciones hechas para mejorar la Gestión Corporativa y los sistemas de Control de Gestión. Se recomienda que cada empresa y su Junta estudien cuidadosamente su situación particular y, si es necesario, prepare e implemente las medidas necesarias.
2. En teoría, el mensaje de Identidad Corporativa de Cooperación es muy claro pero en la práctica los socios, los clientes y el público no lo conocen muy bien. Se ha vuelto borroso e intercambiable con el de sus competidores privados. Los puntos débiles de cada empresa en particular pueden detectarse fácilmente entrevistando a sus socios. Sólo se puede llevar a cabo un cambio radical si ambos, las Juntas Directivas y el Equipo Directivo, realmente lo desean. La política y las estrategias de la sociedad deben redefinirse estableciendo las prioridades en la orientación hacia los socios y su gestión, pero sin perjudicar o impedir la eficiencia y rentabilidad del negocio. Por el contrario, existen prerequisites para alcanzar los objetivos de base económica para regular el ascenso de los socios.

En la actualidad se han introducido programas de análisis por ejemplo, en Italia, Suecia, Noruega, Francia y Dinamarca.

3. Está ampliamente reconocido que una implicación activa y comprometida por parte de los socios sigue siendo el motor de todas las sociedades. Basándose en políticas acordadas por la Junta, se deben llevar a cabo grandes esfuerzos para revitalizar los intereses de los socios existentes y para reclutar nuevos socios. Deben presupuestarse recursos financieros y de gestión apropiados.

Se recomienda que la responsabilidad de los socios debe establecerla el Equipo Directivo con la obligación de informar regularmente a la Junta acerca de la marcha y de las medidas adoptadas.

Más aún, las listas de los socios deben actualizarse de vez en cuando, permitiendo la revisión realista y la puesta en marcha de programas de acción dirigidos a los miembros existentes leales a la compañía.

4. Con la revitalización de los intereses de los socios debería ser posible animar a los socios cualificados a presentarse como candidatos para ser consejeros en las reuniones anuales o directores de las Juntas.
5. Ser un socio leal y activo aún debería ser el único requisito formal para poder ser elegido representante de los Organos de Dirección. La demanda de una mayor capacitación, aunque deseable, limitaría los derechos de los socios a nombrar y elegir un candidato de libre elección y reduciría aún más los intereses populares. Como constatan muchos ejemplos, es posible, especialmente en las empresas de mayor tamaño, encontrar socios representantes con la pericia, la fuerza y la capacitación apropiadas. Es más importante que los consejeros y directores designados deseen y sean capaces de ofrecer el suficiente tiempo y grado de compromiso para ejercer su nuevo cargo, que conozcan el negocio y que cumplan sin reservas con las obligaciones

demandadas por los Organos de Dirección, así como las de las Juntas, y que asistan a los cursos de formación que surjan.

6. A fin de mejorar los conocimientos y la capacitación de los Organos de Dirección elegidos debería ser obligatorio que todas las cooperativas proporcionasen cursos de introducción y cursos de formación exhaustivos en materia comercial y de cooperativas. Al mismo tiempo debería ser obligatorio para los directores designados, asistir a todos los cursos de formación que se le presenten. Además, los manuales así como cualquier otra documentación escrita podría ser de gran ayuda para explicar las estructuras de las cooperativas y sus objetivos así como las obligaciones de los Organos de Dirección.
7. En las sociedades cooperativas, especialmente en aquellas que tengan una amplia proporción de mujeres entre sus socios debería ser un objetivo el elegir más mujeres para los Organos de Dirección, y en todos los niveles del equipo directivo.
8. Debería existir una clara división de responsabilidades legales entre los Presidentes y la Junta Directiva (y los respectivos Consejo Supervisor y Consejo Ejecutivo) que constase por escrito en el reglamento de la sociedad y/o las normas fijas cuando la ley no lo prevea.
9. La introducción por parte de algunas sociedades cooperativas de una edad límite para ser candidato a socio representante es un ejemplo que otras cooperativas pudiesen estar interesadas a evaluar. El objetivo que se persigue al limitar la edad es mejorar la rotación, dando la oportunidad a los miembros interesados de participar en los Organos de Dirección.

10. Por la importancia, responsabilidad y el tiempo empleado en el desempeño del cargo los miembros de la Junta deben percibir una compensación financiera realista. El nivel de esta remuneración podría fijarse en colaboración con la federación de cooperativas o de acuerdo con las directrices aportadas por las federaciones, y deberían estar cuidadosamente equilibrados. En las observaciones de los estados financieros presentados en las Reuniones de Accionistas, debe constar la información del total de importes pagados a los directores designados y al equipo directivo como símbolo de total transparencia hacia los socios.

11. Dependiendo del tamaño de la Junta Directiva, es conveniente contratar subcomités para áreas específicas, capaces de evaluar los temas en cuestión con mayor detalle y de informar adecuadamente a toda la Junta en su conjunto. Estos subcomités se utilizan, por ejemplo, en finanzas e informes financieros (auditorías), inversiones, préstamos, personal, socios.

12. Uno de los deberes más importantes de la Junta es el nombramiento de directivos capacitados. Esta obligación implica que la propia Junta debe estar también preparada para advertir a los directivos, e incluso su destituirlos, si no se consiguen los objetivos de la empresa. En muchas ocasiones, se constituye un comité especial de la Junta para altos directivos que es el responsable de preparar el nombramiento de los presidentes y su equipo de gestión, decidiendo los servicios contratados, su remuneración y duración en el cargo. El nombramiento de altos directivos (Junta Directiva) a menudo, se hace para períodos de cuatro a cinco años de duración. La reelección es posible y es bastante normal y permite a los directores reconsiderar las calificaciones y logros del equipo en cuestión.

13. El importante papel que lleva a cabo el Presidente/Director General debe estar plenamente reconocido. La elección de la persona adecuada que posea la habilidad, el poder y el compromiso necesarios debe ser cuidadosamente estudiada ya que él o ella tiene que guiar y organizar la labor de la Junta, aprobar la Agenda de las reuniones de la Junta, iniciar y controlar las decisiones estratégicas y vigilar y colaborar con el Equipo de alta Dirección.

14. Como ocurre con el funcionamiento de las estructuras democráticas formales y el equipo directivo dentro de las cooperativas primarias, la colaboración entre las sociedades primarias y sus centrales es de la mayor importancia para el desarrollo de todo el grupo. En estos últimos años, las debilidades y defectos, como por ejemplo falta de confianza, han motivado la pérdida de mucho tiempo, energía y recursos. Como muestran los ejemplos que han tenido éxito, es importante mantener una división clara del trabajo y la responsabilidad de ambas partes y de los diferentes niveles. En este contexto, el nombramiento de representantes cualificados en los Organos de Dirección de las administraciones centrales es muy deseable, proporcionándoles influencia para proteger los intereses generales de los socios.

15. Los informes de auditores externos, ya sean los realizados por compañías profesionales independientes o por los departamentos de auditores de la federación de cooperativas, pueden ser de gran ayuda para el control de las operaciones de negocio de la empresa. Ellos dan apoyo a las tareas de supervisión de los Organos de Dirección. Más aún, los auditores están disponibles si se requieren revisiones especiales de cuentas.

Los resultados de las auditorias deben ser evaluados cuidadosamente por las Juntas. En este contexto, los subcomités de los Estados Económicos y Financieros (en ocasiones llamados Comités de

Auditorías) deben revisar el informe de auditoría junto con los auditores y formular, si es necesario, preguntas críticas al equipo Directivo.

Con el fin de garantizar, desde su inicio, la distancia necesaria entre los auditores y la administración de la sociedad es aconsejable cambiar de auditores de vez en cuando.

16. En las grandes cooperativas únicamente un número limitado de socios puede participar activamente en los Organos de Dirección. Como consecuencia de ello, es de la mayor importancia que las sociedades desarrollen e introduzcan nuevas fórmulas de consulta e información como las que han adoptado las cooperativas de consumo y las sociedades en otros sectores. Entre otros métodos mencionados figuran las reuniones de distrito, los comités de comercios, círculos de estudio, debates, forums de consumidores, actividades culturales y de ocio,...
Asimismo, los socios deben tener derecho a recibir, periódicamente, información sobre su sociedad, las otras cooperativas y los asuntos de los consumidores relacionados con las mismas. Sólo los socios informados son socios leales y, por tanto, proporcionarles información debe constituir una prioridad. Los canales informativos existentes son conocidos, y utilizados en diferente grado, por ejemplo, revistas de socios, hojas informativas, comunicados de prensa, películas y anuncios televisivos, resúmenes de memorias anuales, etc.
17. Las metas y los objetivos de las cooperativas sólo se pueden alcanzar si los empleados, en todos los niveles, están motivados y se les anima a conseguir dichos objetivos. Necesitan tener un nivel de competencia profesional alto, lo cual se consigue en su mayor parte a través de una formación interna impartida en centros de formación propios y en seminarios externos. También es importante que los empleados se identifiquen con la filosofía de la cooperativa y con el especial perfil de las cooperativas para poder ser capaces de entender el significado de

los objetivos económicos en su trabajo diario. En este contexto, la formación en materia de cooperativas del Equipo Directivo debe intensificarse.

18. En muchas sociedades, la financiación y el incremento del Capital Social constituyen su principal prioridad. Además de las formas tradicionales de participación de los socios, se dispone o se tienen en cuenta nuevos instrumentos financieros. Se recomienda a las cooperativas bancarias europeas en Bruselas que mantengan informados a los socios de la ICA de las últimas novedades.

19. Como se ha demostrado anteriormente, la Gestión Corporativa y los sistemas de Control de Gestión incluyen muchas cuestiones relativas a los socios y a su compromiso. En algunos países (Gran Bretaña y Francia) las organizaciones cooperativas están intentando identificar los aspectos más importantes en los Códigos de Comportamiento o Códigos de Buenas Prácticas.

2.4.2.5. LAS COOPERATIVAS EN EL FUTURO.

a) Retos para las cooperativas en el siglo XXI

En la Asamblea General de la Alianza Internacional de Cooperativas (ICA) del año 1995 se presentó una declaración, resultado de un largo proceso de consulta en el que participaron miles de miembros de cooperativas de todo el mundo.

En el proceso de elaboración del manifiesto que fue supervisado y presidido por Ian MacPherson se apuntaron las líneas básicas que las cooperativas deberían seguir en los próximos años para asegurar su viabilidad y su permanencia en el mercado.

La declaración destacaba la importancia de preparar a las cooperativas para los retos que el futuro les depara. El primer reto que se les propone es aumentar su efectividad. Al igual que la empresa privada las cooperativas deben administrar sus recursos (financieros, productivos, humanos) de tal forma que sean capaces de generar valor añadido al producto que ofrecen, teniendo un conocimiento completo del negocio en el que operan. Pueden introducir cambios tecnológicos y nuevas estructuras organizativas.

Les sería muy útil, investigar y averiguar cómo la empresa privada recibe privilegios especiales del Estado y de otros organismos.

Aún así es importante no perder de vista que las cooperativas sólo deben imitar ciertos aspectos de la empresa privada, nunca se deben confundir con ellas. Si así fuese, se desvirtuaría su naturaleza y las cooperativas no tendrían razón de ser.

Si son capaces de extraer aquello que es útil de las empresas capitalistas y adaptarlo de tal modo que encaje a la filosofía empresarial de las cooperativas, logran construir organizaciones eficientes.

El segundo reto propuesto consiste en la unión de las cooperativas entre ellas y con otras empresas, ya sean de su sector o de otro. "Si las cooperativas quieren crecer como una fuerza global, deben considerar la posibilidad de hacer más joint ventures dentro de su sector o entre sectores complementarios. Necesitan evaluar más esmeradamente cómo pueden unir sus fuerzas más allá de las fronteras nacionales. Hacerlo bien en el ámbito local ya no es suficiente". (MacPherson, 1995, ICA).

En la misma declaración advirtieron del peligro que supone para las cooperativas el hecho de conformarse sólo con la obtención de unos ingresos anuales razonables. "Los directivos y socios de las cooperativas pueden caer fácilmente en la tentación de relajarse si consideran que las obtenciones de unos resultados anuales aceptables resultan suficientes para garantizar la viabilidad de sus organizaciones a largo plazo. Esta creencia es realmente desafortunada." (MacPherson, 1995, ICA).

Resulta imprescindible, según la declaración, que las cooperativas aseguren su capacidad financiera generando las reservas suficientes para que puedan seguir funcionando. Al mismo tiempo deben ayudar a sus cooperativas asociadas. "Una vez se ha asegurado esta estabilidad las cooperativas pueden tomar en consideración el extender los beneficios a sus socios." (MacPherson, 1995, ICA).

En esta asamblea también se evidenció la necesidad de incrementar el capital de las cooperativas a través de nuevas fórmulas. Se propuso como primera fuente de obtención de mayores ingresos, las inversiones de los socios.

Otros ingresos podrían provenir de la asociación con empresas privadas y públicas, sin necesidad de sacrificar la autonomía de las mismas.

El incremento de capital se puede traducir, en parte, en reservas para que permita el desarrollo de las cooperativas ya existentes y la creación de nuevas.

Lo que está claro es que el incremento del capital será crucial para asegurar la continuidad del movimiento cooperativo en el próximo siglo.

b) Dirección de las cooperativas

El mismo año de la celebración de la asamblea (1995), el Dr. Peter Davis definía cómo debía ser, según él, la Dirección de las empresas cooperativas en el contexto del siglo XXI: "La Dirección de la cooperativa no está basada en el ejercicio de la autoridad sino en el estímulo del compromiso y la participación como parte integrante de la sociedad cooperativa. Su práctica profesional está basada en los valores éticos de colectividad, calidad, servicio, administración, honestidad, franqueza y responsabilidad social. Su función principal es aportar liderazgo cooperativo a los socios para el desarrollo de políticas y estrategias que otorguen poder a la asociación para lograr la realización de sus fines". (Peter Davis, ICA, 1995)

La dirección debe considerarse parte del colectivo cooperativo. Este principio asegura a la empresa que el compromiso de los socios y la democracia permanecerán como factores clave de la práctica cooperativista.

Para afrontar los retos del próximo siglo, Peter Davis afirma que: "Se precisa de una dirección segura de sí misma y en la cual se pueda confiar las difíciles y complejas decisiones que requieran de una experiencia profesional específica. El mito que los directivos de las cooperativas deben ser considerados como funcionarios que aplican las políticas de las juntas electas, debe ser reemplazado por la nueva realidad de un equipo de directivos profesionales que forman parte del colectivo cooperativo al cual sirven". (Peter Davis, ICA, 1995)

Para el buen funcionamiento de la cooperativa, es necesaria una dirección totalmente involucrada en el propósito de la organización y unida a esta.

Fue Will Watkins el que escribió que "para las cooperativas, el principio de Unidad es más importante que la Democracia" (Watkins, 1986. Pág.19).

2.5. CAUSAS DE ÉXITO Y FRACASO EN LA BANCA

A continuación se explicarán las causas que llevan a la buena gestión de la actividad bancaria en el mercado español. De esta forma, y manteniendo un paralelismo con las secciones de crédito, estas causas podrán extrapolarse a las secciones de crédito.

Para poder analizar los puntos fuertes y débiles de un banco, éste debe entenderse como un negocio. Como cualquier otra operación comercial, la banca se preocupa de combinar a personal, tecnología y materia prima, en el caso de los bancos, los fondos, para generar bienes y servicios que produzcan ganancias. Estos proporcionan un rendimiento con un riesgo para los accionistas, gratificación para los empleados, capital para un futuro desarrollo y una contribución para la comunidad a través del sistema tributario (Braddick, 1990. Pág. 19).

Se empezará analizando las ventajas e inconvenientes que tiene un banco en función de su tamaño, como las economías de escala y reducción de coste. Después se expondrán aquellos factores competitivos que han aparecido debido al incremento de la competencia en este sector. A continuación se describirán las características que debe tener la gama de productos del banco para poder competir con éxito.

Una vez analizado el banco en función de su tamaño, los factores competitivos y definida su gama de productos y servicios, se determinarán aquellos aspectos que el canal de distribución ha de tener para poder competir con éxito. Posteriormente, y debido a los continuos cambios tecnológicos, se estudiará cómo el banco puede adaptarse con éxito en este entorno.

Finalmente se verá como el banco ha de gestionar los recursos humanos de que dispone y diseñar un sistema organizativo para competir con éxito.

2.5.1. IMPORTANCIA DEL TAMAÑO EN LA BANCA

Al relacionar el tamaño relativo, definido por la cuota de mercado, y la rentabilidad sobre activos o ROA, medida por la rentabilidad sobre activos, los sectores se pueden clasificar en cuatro grandes grupos (Barallat, 1992. Pág. 47-50).

- Sector fragmentado: Este sector se caracteriza porque la rentabilidad disminuye con el tamaño relativo.
- Sector en crisis: Si la rentabilidad de la gran mayoría de las empresas del sector es mala independientemente de su tamaño.
- Sector de escala: Cuanto la rentabilidad de las empresas aumenta con la cuota de mercado y el tamaño relativo.
- Sector de especialización: La banca se encuentra en este sector, donde la rentabilidad no tiene relación con el tamaño relativo, existiendo empresas grandes y pequeñas muy rentables y viceversa.

Lohneysen, Viana y Walton (1990) afirman que las nuevas entidades especializadas en banca al por menor en Europa han mostrado que un enfoque de negocio estratégico y altos niveles de habilidades son factores más importantes de ventaja competitiva que las economías de escala, y que los bancos universales establecidos deben intentar capturar las ventajas de estos especialistas creando filiales separadas en aquellas áreas en las que la especialización es la mejor forma de competir.

Coase (1937) sostiene que una empresa tenderá a ser mayor cuanto menores sean los costes de organización y cuanto menos crezcan los costes al aumentar las transacciones organizadas en el seno de la empresa; cuanto menor sea la probabilidad de que el empresario se equivoque y menos aumenten las equivocaciones al aumentar las transacciones dentro de la empresa; y cuanto menores sean los precios de oferta de los factores de producción a las empresas de mayor tamaño.

No obstante, las actividades que realiza el banco son casi siempre menos importantes que el cómo se llevan a cabo, y las ventajas conseguidas en base a poseer determinadas habilidades organizativas, tales que fomenten la calidad de servicio, la agilidad de respuesta y la innovación dentro de una cultura empresarial totalmente enfocada al cliente, son frecuentemente más importantes que las conseguidas en factores estructurales (Pérez y Quesada, 1991. Pág. 195).

El tamaño, aparte del posible efecto de escala, tiene otras ventajas:

- Mayor capacidad de diversificación de riesgos, de mercados y de negocios. Más capacidad para asumir posibles errores.
- Mayor defensa frente a OPA's.
- Mayor posibilidad de crecimiento. Capacidad de invertir en ganar cuota de mercado.

Por tanto, a pesar de las ventajas derivadas del tamaño y dada la presión en los que están sometidos los márgenes en los productos tradicionales, los

bancos deben lograr un liderazgo en costes, aprovechando los efectos de escala.

2.5.2. FACTORES COMPETITIVOS

Desde 1993 el mercado financiero español se encuentra liberalizado en potencia, sobre todo en lo que concierne a la plena movilidad de capital y al establecimiento de entidades financieras con domicilio social distinto del país en el cual se instalen. Todo ello va a repercutir en el grado de competitividad del sector financiero español que lleva a cambiar las expectativas de mercado impuestas hasta el momento (Sánchez, 1997. Pág. 38)

El establecimiento de una libre circulación de capital conlleva una serie de riesgos y consecuencias añadidos (Viñals, 1990). Por una parte, permite una diversificación de la cartera a nivel internacional, así como una correcta reasignación de recursos. No obstante, esta libre circulación no está exenta de riesgos, por una parte, las autoridades monetarias se ven sometidas a sostener políticas de tipo de cambio estable. Este echo se agrava con la movimiento de capitales, definido como aquel movimiento que aparece cuando los incentivos de rentabilidad llevan a los agentes a situar los capitales en le economía que los origine (Gross, 1990).

Estos cambios en el sector bancario provocan la aparición de unos factores competitivos, tanto externos como internos a la propia entidad bancaria, que influyen en la gestión de ésta.

Los principales factores competitivos externos son varios, entre los que destacan (Bueno y Rodríguez, 1995. Pág. 18):

1. Liberalización del sistema financiero europeo, en consonancia a la desregulación existente en el norteamericano y japonés.

2. Globalización de la actividad bancaria y especialización de las entidades financieras, lo que incrementa la competencia en los distintos negocios y segmentos bancarios.
3. Innovación financiera tanto de procesos tecnológicos de la actividad financiera como en los distintos productos y servicios bancarios y parabancarios.
4. Actuación coordinada y más estricta en el cumplimiento de las exigencias profesionales de las entidades bancarias por parte de las autoridades monetarias europeas. Este hecho provoca una mayor disciplina por parte del sector bancario y una estabilidad en el sistema financiero internacional.

Ante este marco las entidades bancarias deben reaccionar para hacer frente a la elevada competencia en la que se encuentra el sector y el aumento de las amenazas. No obstante, a parte de los factores competitivos externos también existen unos factores competitivos internos. Estos factores generan las capacidades básicas en las que se sustentarán las ventajas competitivas que van a diferenciar a las entidades financieras que actúan en los distintos ámbitos de mercado: global, regional o doméstico y en los distintos segmentos según las formas de hacer banca (Bueno y Rodríguez, 1995. Pág. 22).

Los factores competitivos internos o de la propia entidad bancaria pueden resumirse en los siguientes (Sánchez, 1997. Pág, 43-45; Rodríguez, 1994):

1. Implantación de un sistema de dirección estratégica bancaria.
2. Desarrollar la función de I + D en la dirección y gestión bancarias.
3. Desarrollo de un nuevo concepto de marketing bancario orientado al cliente.

4. Una nueva dirección de las personas que integran la entidad bancaria.
5. Diseño de una organización efectiva y flexible, capaz de responder a las exigencias externas e internas del cambio con menores costes de transformación y mayor eficiencia comercial.
6. Incorporar la calidad total en los servicios prestados por la entidad bancaria.

Por tanto, los factores competitivos externos e internos afectan a la gestión de las entidades de crédito, aunque estos efectos no son los mismos para todas las entidades ni para todas las áreas de negocio, por lo que cada una de ellas debe efectuar su propio diagnóstico.

En este sentido, para poder analizar las causas de éxito o fracaso de las entidades de crédito se debe realizar un estudio de los efectos que tienen estos factores en la gama de productos y servicios, los canales de distribución y cobertura geográfica, la tecnología y sistemas de gestión, y los recursos humanos y organización. Una buena gestión de estos aspectos llevará al éxito, en su defecto al fracaso (Barallat, 1992. Pág. 136).

2.5.3. GAMA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La gama de productos de un banco que quiera competir con éxito está condicionada por una serie de requisitos que ponen a prueba la capacidad de innovación de los profesionales del sector. Estos requisitos pueden sistematizarse de la siguiente forma (Barallat, 1992. Pág, 136-137):

- Dar servicios personalizados.
- Gamas completas de productos.
- Ciclos de vida de productos cada vez más cortos.

a) Dar servicios personalizados.

Dar servicios personalizados a un número creciente de segmentos con necesidades distintas y consumo de servicios financieros específicos, y al mismo tiempo hacerlo en las condiciones más eficientes de coste y con la más alta calidad de servicio posible.

La calidad de servicio proporcionado por las instituciones financieras afecta directamente a los beneficios finales. Evidentemente, el efecto será positivo si el servicio es bueno, y negativo si el servicio es pobre, pero la relación entre calidad y rendimiento financiero es ineludible (Sánchez, 1997. Pág. 127-129)

Los beneficios y costes que ofrece la buena o mala calidad de servicio se describen a continuación.

Los beneficios más inmediatos son una mayor lealtad del cliente a la entidad, menor vulnerabilidad a la guerra de precios, posibilidad de mantener unos precios más altos sin que esto afecte a su cuota de mercado, una mayor calidad en el servicio busca el error cero y se logra un crecimiento en la participación en el mercado. Por el contrario, si se ofrece una baja calidad en el servicio se incurre en los siguientes costes: pérdida de participaciones en el mercado, alto abandono del personal, se comenten más errores y los costes de mercado son más altos y precios más bajos.

Según un estudio de Boston Consulting Group (1991) la captación y el manejo de información a través de ordenadores está sirviendo de plataforma para un servicio, producto o comunicación personalizados para cada cliente. En consecuencia, la tecnología juega un papel fundamental en la personalización del servicio.

b) Gamas completas de productos.

No obstante, para mejorar los servicios personalizados se debe ofrecer una gama completa de productos. Este paquete de productos suele ser generado

por empresas distintas, incluso no pertenecientes al banco, pero tienen que ser distribuidos de forma coordinada.

Como consecuencia de esta coordinación, el tipo de personal, y de red comercial, precisos para vender soluciones a necesidades deben ser personas de tipo asesores que permitan dialogar con segmentos específicos de clientela.

El desarrollo de instrumentos financieros no bancarios posibilita, a las unidades de producción, mercados alternativos de captación de fondos y permite asimismo colocaciones paralelas al ahorro privado. La competencia se traslada hacia otras entidades financieras no estrictamente bancarias, por lo que aumenta el número de participantes en el mercado (Sánchez, 1997. Pág. 42). Por esta razón, los bancos se han visto obligados a ampliar su oferta de productos y servicios, dotados de unas características diferenciadoras en calidad y centrando la atención en segmentos de mercado de connotaciones más dirigidas al cliente en particular (Alvira y García, 1990).

El hecho de ofrecer gamas completas de productos requiere potencial al máximo la venta cruzada, lo cual exige información interna y sistemas de incentivos que motiven a los vendedores a esa venta cruzada (Ritter, 1996. Pág. 30).

c) Ciclo de vida del producto

Los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos por lo que exigen al banco a tener (Barallat, 1992. Pág. 137):

- Capacidad para comunicarlos en la red y distribuirlos rápidamente.
- Sistemas de información y formación interna rápidos y polivalentes.
- Capacidad de innovación y de imitación de productos ágil y dinámica.
- Rapidez en desechar productos que se han quedado obsoletos.

La reducción en el ciclo de vida del producto lleva a la elaboración e implementación de estrategias de penetración agresivas para poder aprovechar

las fases iniciales. De esta forma, a parte de ganar rápidamente cuota de mercado se aprovechan el elevado margen que ofrece al inicio de la vida del producto y que disminuye de forma directa con el tiempo en que éste está en el mercado.

Esta rápida adaptación coincide con un número creciente de productos financieros, que exigen a la red comercial un esfuerzo para asimilarlos y distribuirlos.

Por tanto, la entidad bancaria deberá disponer de un personal capaz de asimilar rápidamente los nuevos productos y un sistema de información interna eficaz, rápido y ágil, que le permita adaptarse con éxito al nuevo entorno en el que compite. En este contexto tiene un papel muy importante el departamento de recursos humanos y la tecnología empleada por la entidad.

2.5.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COBERTURA GEOGRÁFICA

Tal y como se ha comentado en el apartado anterior, el banco debe disponer de una buena gestión de sus canales de comercialización de sus productos provocado por la adaptación del servicio a los productos. Al mismo tiempo, la globalización de los mercados, como consecuencia principalmente de la tecnología de almacenamiento, proceso y transmisión de datos, incide en la necesidad de disponer de un canal de distribución eficiente para no quedar rezagados (Mercado, Puelles y Romero, 1994. Pág. 133).

Debido a las características de comercialización de los productos bancarios, los canales de distribución juegan un papel fundamental en el alcance del éxito por parte de la entidad bancaria. Por tanto, deberán tener en cuenta las distintas alternativas de canales de distribución teniendo en cuenta que no todas ellas llevan al éxito.

Existen seis tipos de canales básicos para servicios financieros, cada uno de ellos con costes y posibilidades distintas (Sánchez, 1997. Pág. 215).

- Sucursales propias.

- Fuerzas de venta exclusivas, agentes afectos.
- Redes de terceros: prescriptores.
- Comisionistas, agentes libres.
- Marketing directo.
- Canales automáticos: banca electrónica.

Al mismo tiempo hay tres posibilidades de estructura de redes:

- Territorial.
- Por productos.
- Por segmentos de clientela.

Y dos posibilidades de atracción de la clientela:

- Estrategia "pull", que el cliente venga al banco.
- Estrategia "push", que el banco vaya a él.

La entidad deberá combinar todos estos factores en función de su estrategia comercial y su posicionamiento en el mercado.

Los canales se eligen sobre la base de los clientes que se quiere servir, aunque no únicamente en función de ellos. Algunos bancos realizan una diferenciación entre canales orientados a clientes y canales orientados a productos, pero cabe destacar que estos últimos se centran en productos de consumo masivo. En consecuencia, para tener éxito es necesario que la gestión debe integrar adecuadamente estos canales por productos dentro de una organización general enfocada a clientes (Barallat, 1992. Pág. 142).

La entidad financiera se encuentra frente a dos canales de distribución, uno enfocado a clientes y otro a productos, que debe gestionar de forma eficiente. Para ello deberá tener una base de datos de clientes actuales, y clientes potenciales, que reflejen el uso cruzado de productos del banco y la intensidad de la relación existente permitiendo dirigir la acción comercial de forma exitosa.

Además, el banco tendrá unos adecuados sistemas de fijación de objetivos y medición de la gestión por producto, cliente, segmento, canal y gestor (Lorente, 1991).

Hasta ahora se han presentado los distintos canales de distribución en los que se puede enfrentar una entidad financiera. Ésta podrá elegir aquel que mejor se adapte a su estrategia. No obstante, el gestor no podrá cometer los siguientes errores que podrían llevar al fracaso de la entidad (Barallat, 1992. Pág. 144)

:

- Superponer una estructura por segmentos en una red territorial que cultural y prácticamente sigue funcionando con objetivos cuantitativos de productos.
- Montar una red segmentada sin disponer de bases de datos de clientes y sin sistemas de gestión preparados el efecto de acuerdo con la rentabilidad por segmento, cliente, producto, oficina y gestor.
- Montar redes paralelas por productos sin una coordinación adecuada a nivel cliente, con lo que a un mismo cliente le pueden estar visitando a la vez ejecutivos de varias divisiones y de distintas empresas filiales.
- Disponer de redes orientadas con un determinado criterio cuando los sistemas de incentivos al personal funcionan con criterios distintos.

Por tanto, una entidad financiera deberá elegir aquel canal de distribución de sus productos que más se adecue al fin que persigue. Primero deberá tener en cuenta los productos que comercializa y sus características. Una vez definidos, elegirá aquel canal de distribución más eficiente intentando no caer en los errores que pueden llevar al fracaso de la entidad.

2.5.5. TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE GESTIÓN

Como se ha podido apreciar en los apartados anteriores, la tecnología juega un papel decisivo en el éxito de una organización, porque en una entidad

financiera, la materia prima, la actividad de transformación y el producto final son datos.

En este sentido, el gestor deberá aplicar eficazmente las herramientas informáticas en la política comercial con los siguientes objetivos (Booz, Allen y Hamilton, 1988):

- Búsqueda de eficiencia. Incorporación de aplicaciones informáticas para la administración de la empresa.
- Acceso directo a clientes. Sistemas de conexión que faciliten a los clientes acceso a sistemas internos.
- Extensión del mercado. Creación de bases de datos relacionales integradas que permitan apoyar la acción comercial y crear nuevos productos basados en la tecnología.
- Creación de mercado. Desarrollo de mercados electrónicos que ofrecen nuevos servicios integrados.

Estas ventajas implican, por parte de la entidad financiera, una alta inversión en equipos informáticos con el agravante de la fuerte obsolescencia. Por tanto, si no se dispone del volumen ni la escala necesaria para rentabilizar inversiones propias, la mejor alternativa es la subcontratación de medios a terceros. De este modo, se logra una ventaja competitiva con independencia de la escala. Por tanto, los sistemas de información no serán los mismos para un banco universal que aspira a ser líder en un mercado que para un banco regional o una caja de ahorros miembro de una confederación.

Para Steiner y Teixeria (1990) los banqueros han pasado a ser estrategias tecnológicas, porque una de las decisiones básicas para cualquier banco es elegir adecuadamente una infraestructura tecnológica que apoye y posibilite un determinado posicionamiento objetivo.

Como se ha comentado anteriormente, para tener éxito, la banca debe adoptar un sistema de gestión enfocado a clientes. Para ello, gana especial relevancia el disponer de una base de información de clientes a tiempo real. Para Heskett (1990): "La utilización de bases de datos de forma imaginativa permite a muchas empresas de servicios sustituir activos por información, para mejorar la eficacia del servicio ante los clientes existentes y ayudar a captar nuevos clientes".

El sistema de información tiene doble objetivo, por una parte el apoyo a la gestión comercial y en segundo lugar el conocer la rentabilidad por cliente. Éste último, implica que la base de datos se deba distinguir entre clientes potenciales y excelentes. De este modo, el banco podrá conocer en cada momento si un cliente es activo o no, a qué segmento pertenece, qué productos consume, qué uso hace de los mismos, cuáles debería consumir en función de sus características, y qué acciones comerciales interesa hacer sobre él (Barallat, 1992. Pág. 147).

Por tanto, todo banco debe adoptar un sistema de información que le permita apoyar a la gestión comercial mediante qué tipos de productos se deben ofertar y en qué momento. Para ello se deberá tener un conocimiento del cliente a tiempo real, por lo que la rapidez en la transmisión de la información juega un papel importante.

A pesar que la elevada inversión que un sistema de información eficaz requiere, éste puede ser contratado a terceros por lo que el tamaño del banco no implica una situación de dominio en el mercado. Serán los bancos con un sistema de información más eficaz los que obtengan mayor rentabilidad. Este hecho provoca que el banco deba decidir, en función de su estrategia, si subcontratarlo o crearlo él mismo (Bueno y Rodriguez, 1995. Pág. 25).

En conclusión, la aplicación correcta permitirá optimizar el tiempo requerido en la búsqueda de información de un determinado cliente y por consiguiente, reducir costes. Por el contrario, una mala elección del sistema de información implicaría incurrir en unos elevados costes que no reportan gran rentabilidad.

2.5.6. RECURSOS HUMANOS

La gestión de los Recursos Humanos en el sector bancario es un factor crítico para que una entidad tenga éxito. Una buena gestión de éstos permite a la entidad una rápida adaptación al entorno y lograr los objetivos marcados. Por ello, el personal ha de estar bien formado, ha de ser más versátil, con un elevado nivel de motivación y elevado porcentaje del tiempo dedicado a venta y contacto con el cliente (Barallat, 1992. Pág. 149). A parte de los empleados, el banco ha de disponer de un diseño organizativo con una alta capacidad de adaptación al entorno.

Para obtener una ventaja competitiva, los profesionales de la banca han de tener una actitud profesional hacia el trabajo, la empresa y el cliente (Sanchez, 1997. Pág. 174). Para ello, la continua formación de los empleados es clave para ofrecer esta profesionalidad requerida. Además de la actitud de los profesionales, la forma de trabajar también es un factor importante. En este sentido, Barallat (1992) y Sanchís (1995) señalan lo siguiente:

- Se tiene que trabajar en equipo, superando niveles jerárquicos y separando las divisiones funcionales. Para ello, el sistema de incentivos debe premiar los logros obtenidos por el equipo, aunque también el esfuerzo individual.
- Tiene que haber una gran comunicación dentro de la organización, tanto vertical ascendente y vertical descendente, como, horizontalmente entre distintos departamentos y divisiones.
- Cambio de mentalidad frente al cambio, pasar de percibirlo como amenaza a pasar a percibirlo como realidad y como oportunidad.

Para que la entidad se adapte a estos tres hechos, ésta debe disponer de buenos equipos directivos que permitan adaptar los cambios de cultura en las

organizaciones de forma eficiente. Por tanto, los directivos deberán disponer de las siguientes cualidades.

- Capacidad de liderazgo. El directivo debe disponer de esta cualidad para poder tomar las decisiones correctas de forma rápida. Entendidas por correctas aquellas que velan por el interés general y no personal. Además, ha de poder comunicar estas decisiones a sus empleados de forma convincente, ya que la jerarquía ya no es base de poder suficiente y la gente cada vez más sigue instrucciones por convencimiento y no por disciplina (Barallat, 1992. Pág. 150).
- Capacidad para coordinar equipos que permita alcanzar los objetivos propuestos. Para ello, el directivo deberá gestionar el conocimiento de cada uno de los miembros de su equipo para lograr el objetivo marcado, al margen de las divisiones estructurales (Sanchís, 1995. Pág. 130).

En el apartado 2.4.1.4. se detallan las características que ha disponer un directivo para que su liderazgo tenga éxito y permita a la organización adaptarse de forma rápida y eficiente a los cambios que puedan producirse en el entorno.

Por tanto, el equipo humano ha de estar dirigido por un buen profesional que permita a la organización adaptarse a los cambios producidos en el entorno mediante la coordinación. No obstante, esta capacidad no es suficiente ya que es necesario que el diseño organizativo de la entidad permita adaptarse eficientemente a los cambios producidos en el entorno.

Este diseño organizativo es distinto en cada banco. Esta complejidad por obtener una estructura organizativa óptima, se le añade el continuo proceso de fusiones y adquisiciones del sector bancario, que conlleva un cambio en la estructura de las entidades bancarias (Braddick, 1990. Pág. 125).

No obstante, los bancos manifiestan una similitud exterior muy parecida, aunque la atmósfera, la cultura y el ambiente configuran una organización

distinta. Estas diferencias pueden resumirse en (Pérez y Quesada, 1991. Pág. 195):

1. El origen del negocio y su desarrollo histórico.
2. Circunstancias económicas.
3. El estilo de liderazgo.
4. Las políticas y las prácticas de la organización.
5. Los valores de la organización.
6. Los valores de la organización.
7. Características de la mano de obra.
8. La naturaleza de la empresa.
9. Etapas de la vida.

A pesar de estas diferencias, las estructuras de las entidades han de ser flexibles para lograr sobrevivir en el entorno competitivo en el que se encuentra el sector bancario, donde el personal está cada vez más formado y el servicio ofrecido es más profesional (Barallat, 1992. Pág 150).

Por tanto, la estructura del banco ha de ser más plana, con menos escalones intermedios, que permita una mayor eficiencia en la toma de decisiones. Para ello, el organigrama ha de estar estructurado por clientes, con el objetivo de poder adaptarse mejor a las necesidades de ellos, por este motivo los bancos han creado las divisiones corporativas, banca a clientes, entre otras. Además, la necesidad de coordinar responsabilidades por clientes con redes de distribución múltiples, llevará a responsabilidades matriciales, integradas por mecanismos organizativos de coordinación. Todas estas características han de estar acordes con una estructura salarial menos rígida, más enfocada al logro de objetivos que permita obtener un equipo de personas más eficientes y motivadas.

En conclusión, cualquier banco ha de adaptarse con éxito a los cambios continuos en el que se ve afectado. Para ello, ha de analizar aquellos factores

competitivos, tanto internos como externos, que le permitan detectar las fortalezas y debilidades de su organización.

Este análisis ha de basarse en la gama de productos y servicios, el canal de distribución, la tecnología utilizada, los recursos humanos de los que dispone y como se estructura su entidad. Por tanto, ha de ofrecer servicios personalizados, con gamas completas de productos teniendo en cuenta que el ciclo de vida del producto cada vez es más corto.

Todos estos productos y servicios han de ser distribuidos de forma eficiente a través del canal de distribución que más se adapte a la entidad. Para lograr la eficiencia en la distribución, se ha de disponer de la más novedosa tecnología que permita ofrecer información real en poco tiempo. No obstante, también es necesario tener un equipo humano bien formado y dirigido. Para ello, el diseño de la estructura organizativa tiene un papel fundamental, ya no en la transmisión de información, sino en la adaptación que se requiere a los cambios en el entorno.

2.6. MODELOS Y TEORÍAS SOBRE LAS COOPERATIVAS

Existen varios estudios sobre las cooperativas de crédito. Este apartado pretende facilitar información sobre las principales teorías y modelos desarrollados hasta el momento, que centran su atención en las cooperativas de crédito.

Primero se analizarán aquellas teorías genéricas que explican el comportamiento de las cooperativas y sus socios, la estructura del mercado crediticio de las cooperativas de crédito y que estudian los aspectos reguladores.

También se analizarán varias teorías específicas como la viabilidad de las cooperativas de crédito como una solución de mercado para las PYMES, que les ofrece una financiación en mejores condiciones y con menos restricciones que el resto de entidades financieras. De igual forma, se estudiará una teoría sobre el crecimiento y desaparición de las cooperativas en Nueva York y la

idoneidad de las cooperativas para financiar a las PYMES en países en vías de desarrollo.

Así mismo, el presente apartado aporta diferentes visiones sobre las cooperativas de crédito que marcan unas líneas a seguir para asegurar su continuidad y su favorable evolución dentro del sistema crediticio.

Ya sea por su pequeño tamaño o por su poca participación en el sector de intermediarios financieros, las cooperativas de crédito no han sido objeto de muchos estudios teóricos o empíricos de investigación. Sin embargo, los que se han realizado han aportado nuevas visiones sobre el comportamiento de las cooperativas, las variables que influyen en su crecimiento y desaparición, así como la viabilidad de éstas para proporcionar una solución de mercado para la financiación de las PYMES.

2.6.1. MODELO ECONÓMICO SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

En 1981, Smith, Cargill y Meyer coincidieron en la necesidad de desarrollar un marco teórico acerca del comportamiento de las cooperativas de crédito que incorporara sus características peculiares ya que hasta el momento, todos los estudios realizados eran de carácter empírico.

Esta teoría debía considerar la posibilidad de conflictos entre los socios y la resolución de éstos.

Para ello se partió de una función objetivo que depende del valor de las transacciones que realizan los socios, ya sean prestatarios o ahorradores.

2.6.1.1. LA FUNCIÓN OBJETIVO

Esta función supone que el valor del prestatario se obtiene de la diferencia entre el tipo de interés de crédito de la cooperativa financiera y la mejor alternativa de interés del mercado. Este valor se simboliza con las iniciales NGL ("Net Gain on Loans": excedente neto del crédito) e incluye los precios y

las cantidades de las transacciones, así como cualquier excedente que se pudiera tener.

El valor del ahorrador es la diferencia entre el tipo de interés de ahorro (que correspondería al dividendo percibido de la cooperativa) y la mejor alternativa del mercado. Este valor se simboliza con las iniciales NGS ("Net Gain on Savings") y es el excedente neto del préstamo.

La teoría parte de la idea que la cantidad de crédito demandado es proporcional al margen que existe entre el tipo de interés cobrado por las cooperativas de crédito y la mejor alternativa del mercado.

La función objetivo, contempla realmente el conflicto existente entre ambas partes (ahorrador y prestatario), determinando, según el valor que tomen NGL y NGS (valores comprendidos entre 0 y 6), los cuatro tipos básicos de comportamiento de las cooperativas de crédito:

1. La cooperativa persigue sólo la maximización de beneficios. En este caso, la función objetivo sería análoga a la de los otros intermediarios financieros, al no tener en cuenta las finalidades peculiares de las cooperativas.
2. La cooperativa está orientada a los prestatarios. El objetivo de la función es maximizar las ganancias de los prestatarios sin tener en cuenta a los ahorradores. El tipo de interés aplicado a los dividendos es resultado de maximizar el excedente de la cooperativa. Aquí se utiliza el excedente para subvencionar el tipo de interés del crédito y ponerlo lo más bajo posible, de modo que los resultados que de esta actuación se derivan son nulos.
3. La cooperativa está orientada hacia los ahorradores. El objetivo de la función es maximizar las ganancias de los ahorradores sin tener en cuenta a los prestatarios. Una cooperativa con esta orientación establece un tipo de interés de crédito tal que maximiza el excedente, y lo utiliza para permitir el mayor tipo de interés posible de los dividendos y el mayor nivel posible de ahorro.

4. La cooperativa adopta una actitud neutral, que se refleja al tratar de forma equivalente a un dólar extra de dividendo del ahorrador y un dólar extra de menor interés en el crédito del prestatario. En este caso, el prestatario y el ahorrador se consideran de la misma importancia.

En el primer caso, la cooperativa descartaría el valor de las transacciones de los socios y en su lugar, intentaría maximizar el excedente para distribuirlo entre sus socios.

El segundo caso, en el que la cooperativa está orientada a los prestatarios, para cualquier nivel de costes, el tipo de interés de crédito será menor que para el caso de neutralidad (caso 4), y el tipo de interés de los dividendos para los ahorradores también será menor.

El tercer caso, la cooperativa está orientada a los ahorradores y el tipo de interés de crédito que aquí se establecerá será el mayor posible, para poder fijar un interés mayor de los dividendos y favorecer la actividad de ahorro.

En el cuarto caso, para cualquier nivel de coste total, el tipo de interés del crédito será menor que en el caso 3º y mayor que en el 2º.

2.6.1.2. METODOLOGÍA E HIPÓTESIS DEL MODELO

Este modelo demuestra que bajo condiciones de incertidumbre, una cooperativa sólo puede esperar lograr una ganancia si se arriesga a soportar la posibilidad de obtener un excedente negativo. Si la cooperativa no desea correr ese riesgo, debe igualar los créditos a los ahorros, cosa que implicaría una disminución considerable en el beneficio.

En general, como menos se arriesgue sea la cooperativa de crédito, mayor será el excedente esperado.

Por el contrario, bajo condiciones de certeza, la cooperativa de crédito escoge el interés óptimo tanto para los créditos como para los dividendos, para maximizar la función del beneficio total neto que pueden ganar sus socios. Para

ello, debe maximizarse la función objetivo creada, igualando el excedente neto del crédito con el excedente neto del préstamo:

$$\text{NGL} = \text{NGS}$$

Siendo las variables clave:

1. El tipo de interés del crédito
2. El tipo de interés de los dividendos
3. El excedente a distribuir

Si las condiciones son de incertidumbre, la variable clave pasa a ser el tipo de interés del mercado monetario. Asumiendo que el resto de variables son conocidas y estables, se focaliza el problema en la variación de esta variable clave durante el periodo y en consecuencia, la consideración del coste final del crédito o el ingreso de la inversión como variables aleatorias.

Así pues, si la cooperativa de crédito toma sus decisiones basándose únicamente en el valor esperado del tipo de interés del mercado monetario, una variación de éste significaría que se podría producir un excedente negativo o positivo. Para reducir la probabilidad de excedentes negativos, una cooperativa de crédito que no desee adoptar una posición de riesgo, podría preferir escoger una estructura de tipos de interés diferente de la que le lleve a un nivel de beneficios esperados igual a cero, lo que es denominado "break even".

El resultado más importante de la introducción de la incertidumbre en este modelo teórico, es cuando los ingresos contienen elementos estocásticos, caso en el cual la cooperativa de crédito no necesariamente escogerá aquellos tipos de interés que lleven a un inesperado resultado de beneficios cero.

La metodología empleada para la formulación de esta teoría, se basa en un modelo econométrico que integra el conflicto entre los prestatarios y los ahorradores, ya considerado por Taylor (en "The Credit Union as a Cooperative Institution", 1971, pág. 207-217) y Flannery (en "An economic Evaluation of Credit Unions in United States" 1974, Boston Research Report No.54).

2.6.1.3. CONCLUSIONES DEL MODELO

Algunas de las conclusiones a las que llega la teoría desarrollada por Smith, Cargill y Meyer, son las siguientes: "Mientras que los resultados del modelo describen las decisiones que tomaría una cooperativa de crédito si actuase dando preferencia ya sea a los prestatarios como a los prestamistas, existen algunas razones para creer que las cooperativas de crédito normalmente buscarían la maximización de beneficios totales netos, por distintas razones:

1. Un peso igual de ganancia para los prestatarios y para los ahorradores es consistente con las consideraciones de "justicia" y "equidad" que subyacen en la filosofía de las cooperativas.
2. Una cooperativa de crédito es una organización democráticamente controlada que sigue el principio de "un socio, un voto". Si los socios se distribuyen igualitariamente entre prestatarios y ahorradores, un tratamiento igualitario podría ser un compromiso razonable en el proceso de la toma de decisiones. Más aún, los prestatarios o ahorradores podrían dudar en participar activamente en una cooperativa que intencionadamente "penalizase" sus intereses.
3. Los miembros individuales pueden cambiar sus papeles como prestatarios o ahorradores netos. Esto es, un socio eminentemente ahorrador podría beneficiarse al acceder a un crédito a bajo precio si tuviera necesidad. Por ello, el conflicto entre prestatario-ahorrador se debilita cuando los grupos tienden a coincidir en el tiempo". (Smith, Cargill y Meyer, 1981. Pág. 523)

2.6.2. ANÁLISIS DEL MERCADO CREDITICIO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

2.6.2.1. ELABORACIÓN DE UN MODELO ECONÓMÉRICO

En Estados Unidos, durante los años 70, se desencadenaron una serie de modificaciones legales e institucionales que influyeron en las cooperativas de crédito, haciéndolas más competitivas y más parecidas al resto de instituciones financieras. A pesar de estos cambios, las cooperativas de crédito continúan siendo “diferentes”, con un comportamiento peculiar al no ser su objetivo prioritario la maximización de beneficios.

Hasta hoy, nadie ha documentado la composición de la cartera de inversiones de las cooperativas de crédito. No obstante, Frank J. Navratil intentó analizar el mercado crediticio de estas cooperativas, mediante un modelo econométrico de seis ecuaciones simultaneas para estimar:

1. Las nuevas ampliaciones de créditos.
2. Los flujos netos de acciones.
3. Los cambios netos en las inversiones financieras.
4. El precio del crédito medio.
5. El precio del dividendo medio
6. El vencimiento medio de las ampliaciones de crédito.

Con este modelo demostró:

- A. Que la demanda de créditos es altamente inelástica respecto a los precios relativos, tanto de las cooperativas de crédito como de los bancos, lo que es indicativo de que la competencia entre las instituciones financieras en el mercado de los créditos al consumo es bastante importante.

- B. Que un mayor rendimiento de los Bonos del Tesoro reduce la demanda de créditos, probablemente porque los miembros realizan un reajuste de sus carteras entre los activos reales y financieros.
- C. Que el "optimismo" de consumo, medido por la propensión al consumo, conlleva a una mayor demanda de créditos a las cooperativas.
- D. Que el coeficiente de la variable vencimiento medio es negativo, lo que sugiere que la demanda de créditos a las cooperativas cae cuando las condiciones crediticias se suavizan.

"La demanda de nuevos créditos por parte de los socios se asume que está en función del tipo de interés de esos créditos (1), el tipo de interés de los Bonos del Tesoro (2), el ratio de desempleo (3), un índice de propensión al consumo (4), la renta personal (5), el vencimiento medio de las nuevas ampliaciones de crédito (6), y el tipo de interés de los bancos ". (Frank J. Navratil. The Journal of Finance. Vol.36 n.2 Págs. 539-549).

A continuación se analiza de que modo influyen algunos de los elementos de la ecuación en el resultado final del modelo:

- (1) Tipo de interés de los Bonos del Tesoro. El tipo de interés mide la renuncia entre poseer bienes de equipo o poseer activos financieros. Un tipo de interés alto de los Bonos del Tesoro podría reducir la demanda de los créditos al consumo porque los activos financieros generan mayores rendimientos, lo que hace que la gente renuncie a un consumo presente porque espera poder consumir más en el futuro. Investigaciones recientes sugieren que los tipos de interés del Tesoro pueden sustituir a las expectativas de inflación, lo cual nos llevaría al efecto contrario. Por tanto, este efecto no puede determinarse a priori.
- (2) Ratio de desempleo. Un nivel alto de paro es probable que reduzca los gastos en bienes de equipo, pero los préstamos personales a corto plazo

podrían incrementarse simultáneamente. Por ello, el impacto del ratio de desempleo en la demanda está por determinar.

- (3) Índice de la propensión al consumo. Es una variable de actitud que ha sido utilizada en investigaciones sobre el consumo de bienes duraderos. Dado que el consumo de estos bienes tiene una relación directa con el índice, también debería tenerlo la demanda de créditos a las cooperativas de créditos.

Los créditos son heterogéneos a causa de las disposiciones colaterales y los vencimientos. Mientras que las disposiciones colaterales están normalmente determinadas por la finalidad del crédito, el vencimiento se acuerda mutuamente. Como que los pagos mensuales que se utilizan normalmente como variables de precios en los estudios de créditos al consumo, están influenciados por el importe del crédito, los tipos de interés y el vencimiento. Este último se incluye como una variable endógena adicional en el modelo. Su impacto en la demanda crediticia debería ser positivo, ya que vencimientos más largos son indicativos de condiciones de crédito más favorables.

“La oferta de créditos se asume que está en función del tipo de interés de crédito, el tipo de interés de las inversiones (medido por el tipo de interés de los bonos del Tesoro), el tipo de interés de los dividendos y el vencimiento medio de las nuevas ampliaciones de crédito”. (Frank J. Navratil. *The Journal of Finance*. Vol.36 n.2 Págs. 539-549).

Según Frank J. Navratil, unos mayores tipos de interés del tesoro, deberían reducir la oferta de créditos, lo que pondría una mayor presión en los tipos de interés de crédito.

Todos los elementos restantes de la ecuación tienen peso en la composición de los nuevos créditos: si el paro aumenta, habría menor demanda de créditos para comprar bienes de equipo, mientras que los créditos personales a corto plazo aumentarían en volumen. Así, el vencimiento medio aumentaría cuando el paro aumenta; y al aumentar el volumen medio de crédito, también aumentaría el vencimiento medio.

2.6.2.2. CONCLUSIONES DEL MODELO

Con este modelo se evidencia que las cooperativas de crédito no actúan de un modo racional, en tanto que por concepto y naturaleza las cooperativas no persiguen la maximización de beneficios sino ofrecer a sus socios créditos al consumo a bajo coste, aunque de este modo sacrifiquen beneficios potenciales. Los activos financieros que componen las carteras de las cooperativas tienen como única finalidad actuar como amortiguadores para suavizar el flujo de acciones i la demanda de créditos de los socios.

Partiendo de esta misma base y según Frank J.Navratil “resulta concebible que las cooperativas de crédito no consideren fácilmente sustituibles los créditos por las inversiones y viceversa”. Esto sugiere que la rentabilidad relativa de los activos puede ser sólo de una importancia secundaria.

2.6.3. ESTUDIO SOBRE LOS ASPECTOS REGULADORES DE LAS COOPERATIVAS

Las cooperativas de crédito, como todas las instituciones, se enfrentan a muchas regulaciones. Sin duda, las más destacables son las limitaciones del dividendo máximo permitido y del tipo de interés de los créditos. Su impacto básico es imponer un techo en las ganancias netas de los ahorradores y un mínimo para las ganancias netas de los prestatarios.

Smith, Cargill y Meyer también estudiaron los efectos que estas regulaciones tienen en las cooperativas de crédito. En esta línea, supusieron el caso de la implementación, como medida reguladora, del pago de impuestos por parte de las cooperativas, hecho del cual ahora están exentas.

Evidenciaron la existencia de un problema obvio con el pago de impuestos que radicaba en el hecho que el excedente de las cooperativas, a diferencia del de los bancos comerciales, no puede ser apropiado por sus socios, sino que se distribuye mediante prorratio como un ajuste de los precios originales de las

transacciones. Por tanto, el excedente operativo de las cooperativas de crédito no es conceptualmente equivalente al beneficio de los bancos comerciales.

El pago de impuestos pues, sólo sería posible si se definieran los excedentes retenidos como el exceso de reservas exigidas como impuestos base, dado que esos importes no son utilizados para ajustar los tipos de interés corrientes del periodo. De este modo, claramente, los impuestos tenderían a disuadir estas retenciones de excedentes.

Otra medida reguladora que Smith, Cargill y Meyer tuvieron en cuenta, fue la aplicación de una política monetaria que afectaría a las cooperativas a través de:

1. Las rigideces y regulaciones institucionales, que tienden a mantener los tipos de interés alternativos de crédito y de ahorro relativamente estables, aunque se muevan hacia arriba o hacia abajo con el tiempo.
2. El tipo de interés de los débitos o de las inversiones en el mercado monetario, que produce un efecto importante en las decisiones de las cooperativas de crédito y por ello éstas deberán anticipar su valor para tomar algunas decisiones importantes: "Está claro que cuando el tipo de interés de los débitos o de las inversiones en el mercado monetario aumenta, el tipo de interés de crédito y el tipo de interés de los dividendos para todos los tipos de comportamientos también sube. Las cooperativas de crédito se inclinarán a disminuir el nivel de sus débitos o a aumentar sus inversiones en el mercado monetario. Finalmente, los aumentos en el tipo de interés de los débitos o de las inversiones en el mercado monetario podría llevar a cortar toda actividad crediticia y las cooperativas de crédito se convertirían esencialmente en un "club de inversores", simplemente transformando los ahorros de sus socios en activos de alto rendimiento". (Smith, Thomas y Meyer, 1981, pág. 525)

2.6.4. TEORÍAS SOBRE EL CRECIMIENTO Y DESAPARICIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN NUEVA YORK

2.6.4.1. TEORÍAS EXISTENTES

Existen diferentes teorías sobre la razón por la cual, bajo unas mismas condiciones de mercado, algunas cooperativas experimentan un enorme crecimiento mientras que otras tienden a desaparecer.

Algunas teorías apuntan que el volumen y la antigüedad de las organizaciones, según su grado, proporcionan más o menos poder sobre el mercado.

David N. Barron, Elisabeth West y Michael T. Hannan estudiaron las dos teorías principales que intentan dar una explicación a este fenómeno.

Según la opinión de sociólogos como Mills, Useem, Mintz, Beth y Schwart : "El incremento de la concentración industrial permite a una elite de empresarios, dominar la vida económica y social a través del control de unas pocas empresas, las más grandes. Esta visión organizativa del mundo indica que las empresas grandes tienen importantes ventajas sobre sus rivales más pequeñas, porque pueden conspirar con sus socios y ejercer poder político y económico." (Mills 1956, Useem 1984 y Mintz, Beth y Schwart 1985, publicado en *American Journal of Sociology*, 1994, pág 382)

De este modo, las organizaciones más viejas tienden a desaparecer menos y a crecer más que sus competidoras más jóvenes.

Por otro lado, algunos estudiosos, siguiendo la visión de Schumpeter, señalan que el paso del tiempo incrementa las desventajas para las organizaciones, por lo que las organizaciones más viejas tienden a desaparecer más que las nuevas.

Estas dos visiones de funcionamiento organizativo indican unos patrones de dinámicas muy distintas, que Barran, West y Hannan contrastaron para averiguar si las grandes empresas realmente ejercen con éxito su poder en la

defensa de sus posiciones dominantes, o bien las empresas se vuelven cada vez más vulnerables a los retos ejercidos por los nuevos competidores.

2.6.4.2. CONCLUSIONES DE LOS ESTUDIOS REALIZADOS

Una vez contrastadas las dos teorías, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. La antigüedad no protege a las empresas de la quiebra. La edad, es una clara desventaja para las empresas. Las empresas mayores quiebran más rápidamente que sus competidores más jóvenes, ya sea por obsolescencia, senilidad o algún otro motivo.
2. Las organizaciones más grandes son las que crecen más pero más despacio. Este resultado sostiene que las organizaciones se vuelven menos eficientes a medida que se hacen más viejas y más grandes.
3. Las organizaciones más grandes son vulnerables a un incremento de la competencia por parte de organizaciones más pequeñas y de rápido crecimiento. "Así pues, la combinación de ambos resultados nos sugiere que las empresas más viejas y mayores no pueden dominar completamente la dinámica de las poblaciones de las cuales son miembros." (Barran, West y Hannan, 1994, pág. 416)
4. Las empresas comparativamente pequeñas, pueden crecer más rápidamente pero su debilidad puede significar que no sobrevivirán al desafío de la posición dominante de las grandes. Las grandes cooperativas de crédito, han sido capaces de ofrecer a sus socios un mayor número de servicios financieros más allá de la capacidad de las pequeñas organizaciones.
5. La densidad también es de vital importancia al evaluar todas las variables que inciden en el modelo. Así, si la edad media de la población se incrementa con el tiempo, en un momento de mucha concentración

industrial, puede producir un efecto de debilidad para las empresas mayores.

2.6.4.3. ELABORACIÓN DE UN MODELO EMPÍRICO

Con los datos obtenidos de las cooperativas de crédito en el estado de Nueva York durante el periodo comprendido entre 1914 y 1990, Barran, West y Hannan formularon el Modelo Weibull en el que buscaban las variables que explicaban el crecimiento y la mortalidad de las organizaciones.

Determinaron que las variables eran las siguientes:

- Edad de la organización
- Tamaño o dimensión de la organización
- Densidad de población

El procedimiento seguido para la elaboración del modelo fue, en primer lugar, analizar los efectos de la edad y el tamaño en el ratio de mortalidad y en el ratio de crecimiento. Posteriormente, se investigó el papel de la densidad de la población en ambos casos.

La ecuación del modelo quedó de la siguiente forma:

$$\mu_i(a) = \theta(a) \cdot \phi(S_{ia}) \cdot \exp(\beta_1 N_a + \beta_2 N_a^2 + \beta_3 N_{if} + X_{ia}'\pi)$$

donde:

$\mu_i(a)$: es el ratio de mortalidad de la organización i a la edad a

S : es el tamaño de la organización

N : es la densidad de la población

X : características del entorno

θ, ϕ, β, π : coeficientes

Del modelo se concluyó que:

1. La combinación de la variable edad con la variable dimensión, contradice las teorías convencionales que sostienen que las empresas jóvenes son más vulnerables y que por tanto, tienen un ratio de mortalidad más elevado.
2. Si las empresas más viejas se encierran en sus estrategias y estructuras iniciales, la respuesta a los cambios del entorno es extraordinariamente limitada por la obsolescencia. Si se acumulan rutinas y reglas y estas se hacen duraderas, se reduce la eficiencia de la organización y su ratio de mortalidad aumenta.
3. En el análisis del modelo no se pudo distinguir entre obsolescencia y senilidad.
4. El ratio de crecimiento disminuye por término medio a medida que las organizaciones envejecen.
5. Estudios recientes que analizan el tamaño de las organizaciones, confirman que las empresas pequeñas son más vulnerables.
6. Los resultados confirman la hipótesis de que la dependencia de la densidad, también es aplicable a los ratios de crecimiento.
7. "Esta teoría postula que el ratio de crecimiento de las empresas se incrementa y el ratio de mortalidad disminuye cuando aumenta la legitimación de las empresas, y que el ratio de crecimiento disminuye y el de mortalidad aumenta cuando se intensifica la competencia entre las empresas. También afirma que la legitimación y la competencia varían con la densidad, definida como el número de organizaciones existentes en la población. La relación entre la densidad y el ratio de crecimiento tiene la forma de U invertida y la relación entre la densidad y el ratio de mortalidad tiene forma de U." (Hannan, 1989, pág. 388)

2.6.4.4. EXTENSIONES DEL MODELO

Una extensión de esta teoría propone que la densidad tiene un efecto retardado en el ratio de mortalidad. Concretamente, una densidad alta (concentración de la competencia) en el momento de fundar la organización, produce un incremento permanente en el riesgo de quiebra.

Existen otros estudios sobre la relación entre el tamaño de las organizaciones y su ratio de crecimiento, como la conocida "Ley de Gibrat" que sostiene que el ratio de crecimiento de las empresas obedece a la "ley del efecto proporcional", que afirma que el crecimiento absoluto es proporcional al tamaño y que el factor de proporcionalidad es aleatorio, es decir, que el ratio de crecimiento proporcional es independiente del tamaño de la organización.

Estas teorías son aplicables a las cooperativas de crédito sólo en cierta medida, debido al poco tiempo transcurrido para poder hablar de obsolescencia de su tecnología. Al disponer sólo de la evidencia de un único estudio sobre la relación edad - quiebra, no se puede concluir que la edad favorezca la senilidad de las cooperativas de crédito.

2.6.5. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO COMO UNA SOLUCIÓN DE MERCADO PARA LAS PYMES

Las cooperativas financieras son consideradas los intermediarios financieros adecuados para la financiación de las PYMES, ya que se encuentran en posición de ofrecer crédito a empresas a las que podría resultar difícil conseguir financiación del sistema bancario, debido a las condiciones restrictivas de crédito que este impone. Desde esta perspectiva, las cooperativas parecen ser "una solución de mercado" al problema de la financiación de las PYMES.

Para demostrar que realmente se trata de una "solución" para las PYMES, y que las cooperativas son una adaptación de las organizaciones corporativas a condiciones específicas de mercado, que les permite operar eficiente y

competitivamente, mejor que otras organizaciones tales como los bancos, Fischer (Fisher, 1998) hizo 2 tipos de análisis:

1. Creó un modelo formal neoclásico para investigar hasta qué punto las cooperativas financieras deben adaptarse para financiar a las PYMES de los países en vías de desarrollo, especialmente en aquellos que están llevando a cabo un proceso de liberalización financiera, comparando en todo momento, el comportamiento de las cooperativas en estos casos versus el de los bancos privados. Paralelamente, analizó el efecto de la liberalización financiera en el nivel de exposición al riesgo de las cooperativas financieras.
2. Hizo un análisis menos formal basándose en el "vínculo común" que une a los socios de una misma cooperativa y en el papel que éste juega en el proceso de decisión de las cooperativas. Al mismo tiempo, investigó la implicación de este vínculo en el proceso de distribución del crédito.

2.6.5.1. HIPÓTESIS Y FORMULACIÓN DEL MODELO

Para la realización del modelo formal, Fischer partió de las siguientes hipótesis:

1. Existen dos tipos de socios en una cooperativa:
 - Aquellos cuya relación principal con la cooperativa es como ahorradores.
 - Aquellos cuya posición es de prestatarios.

El valor que ambos perciben resulta de la diferencia entre el tipo de interés de los cargos (o pagos) y la mejor alternativa de tipo de interés disponible en el mercado en ese momento y, en el caso de los prestatarios, ajustado al riesgo de los préstamos.

2. La disponibilidad de más crédito para los prestatarios es más valorada que la disponibilidad de menos crédito.
3. La cooperativa es capaz de captar fondos del mercado, procedentes de personas que no son socios de la cooperativa.
4. Dentro de la cooperativa se produce un conflicto de intereses que esta tiene que solucionar, maximizando una función que contenga las utilidades netas de ambas partes (prestatarios y ahorradores).
5. Los proyectos que financia la cooperativa no son divisibles, es decir, la financiación parcial no es admitida.
6. Cada inversión, genera un cash flow de X al final del periodo con una densidad $f(X,W)$, donde W es el índice de riesgo del proyecto.

Fischer presupuso que la devolución de un préstamo, excluyendo los costes de verificación y financiación, podía ser descrita por la siguiente ecuación:

$$E[vf] = A \int_0^{qR-g} X f(X,W) dX + Lr_L \int_{qR-g}^{\infty} f(X,W) dX$$

Donde:

L : es la cantidad de fondos depositados en la empresa arriesgada r

R : es la taxa ganada en estas carteras

X : es una variable aleatoria que representa los cash flows del prestatario

$F(X,W)$: es la probabilidad de la función de densidad para un prestatario de riesgo de clase W .

g : garantías entregadas para la concesión del préstamo

A : unidades de la cartera de empresas

q : ratio de devolución del préstamo

r : una empresa cualquiera

Esta representación del valor de la empresa está explicada por dos términos:

- El primer término representa la devolución al prestamista en caso de incidencias, donde la liquidación del valor del proyecto es menor que el nominal del préstamo.
- El segundo término, representa el pago al prestamista en el caso en que los cash flows del proyecto son suficientes para cubrir la deuda. Aquí, el valor del proyecto excede el nominal de préstamo.

Con este modelo se realiza un análisis comparativo del comportamiento que tienen las cooperativas de crédito acerca de la concesión o limitación del crédito versus el comportamiento de los bancos.

Se define el "beneficio" resultante del proceso de intermediación llevado a cabo por la cooperativa de crédito, como la reducción en los costes (para los prestatarios) y un incremento en el ratio de ahorro (para los ahorradores) por encima del precio de referencia del mercado.

La función objetiva nos permite evaluar dos situaciones extremas:

- El caso en que las cooperativas estén orientadas hacia los prestatarios.
- El caso en que las cooperativas estén controladas por los ahorradores y se actuaría de forma equivalente a como lo haría un banco.

La mayoría de cooperativas se encuentran entre estos dos extremos.

Esta función objetivo también analiza el efecto de la liberalización financiera en el nivel de exposición al riesgo de las cooperativas financieras.

Se utilizan algunos elementos de la función objetivo formulada por Smith, Cargill y Meyer (ver apartado 4.1.1) como los siguientes:

1. La rentabilidad del crédito
2. La garantía del crédito
3. El riesgo de la inversión

4. La asimetría de la información
5. Los costes destinados a reducir el riesgo moral
6. Los impuestos

2.6.5.2. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FORMAL

Una vez desarrollado el modelo formal, se demuestra que la cooperativa es una forma especializada de empresa especialmente adaptada para explotar segmentos de mercado en los cuales la presencia del vínculo común permite utilizar competitivamente las relaciones de confianza existentes entre los miembros de la comunidad. La cooperativa se dirigirá a aquellos segmentos que les resulta difícil conseguir financiación del sistema bancario. Mientras que el banco aplicará un tipo de interés superior o bien exigirá garantías adicionales a aquellas empresas con menor probabilidad de devolución del préstamo, las cooperativas se muestran insensibles a los cambios de riesgo que experimentan los prestatarios y les ofrecen mejores servicios y a mejor precio que los bancos: "En aquellas cooperativas que están orientadas a los prestatarios, con ausencia de unos objetivos específicos de acumulación de capital, se muestran insensibles al riesgo y ponen pocos frenos a la concesión de créditos, subvencionando de esta manera a los prestatarios arriesgados a costa de los ahorradores". (Fischer, 1998, pág. 11)

Dada esta situación, los políticos y reguladores de las cooperativas, implementaron un mecanismo que limitaba el excesivo riesgo que estas soportaban, a través del requerimiento de un cierto nivel de acumulación de capital. Este alto nivel de capital, puede utilizarse para aumentar la solvencia de las cooperativas. No obstante, este objetivo podría ir en contra de su objetivo social de mostrar una política crediticia más favorable hacia los prestatarios con más riesgo.

Con el mismo modelo, también se demostró que la probabilidad de no devolver un crédito es inversamente proporcional al valor de la garantía. Esto significa que cuanto mayor sea el valor de la garantía depositada para obtener

el crédito, mayor será la probabilidad de que el prestatario lo devuelva. De este modo, los empresarios que hayan aportado garantías con alto valor, intentarán evitar la quiebra en sus negocios para evitar transferir esos valiosos activos al banco. No obstante, cuando el valor de la garantía baja, el incentivo para mantener sus negocios a flote también disminuye de manera proporcional a la reducción de la pérdida de valor de la garantía.

Así pues, las pérdidas de valor del mercado de los bienes utilizados como garantía, tiene el efecto simultáneo de incrementar la probabilidad de pérdidas de créditos y de incrementar la presencia de riesgos de tipo moral en el crédito.

Claramente, las cooperativas orientadas hacia los prestatarios tienen un tipo de interés de crédito más sensible al valor de las garantías que el que tienen los bancos o las cooperativas orientadas hacia los ahorradores.

Esta diferencia de comportamiento entre las cooperativas y los bancos, reside en la distinta naturaleza de su función objetivo. Mientras que en el caso de los bancos, la garantía sólo afecta a la probabilidad de quiebra o no devolución del crédito, en el caso de las cooperativas, también se tiene en consideración el interés de los prestatarios, que se verán beneficiados por la disminución de requisitos de las garantías.

Esto lleva a las cooperativas a adoptar una actitud más tolerante con respecto a las garantías que la de los bancos. Esto, no obstante, sólo es cierto para niveles de insolvencia relativamente bajos. Cuando el riesgo se incrementa más allá de un cierto límite, la pérdida de utilidad derivada del aumento en el riesgo de insolvencia excede los beneficios derivados de la reducción de requisitos en las garantías.

Tomando todos estos factores en consideración, resulta bastante evidente que las cooperativas financieras en los países en vías de desarrollo presentan una aproximación más flexible hacia aquellos prestatarios que no pueden aportar fácilmente propiedades muebles o inmuebles como garantía para sus necesidades financieras, por dos razones:

1. Una mayor flexibilidad y una menor dependencia de la garantía para la concesión del crédito.
2. La utilización de formas alternativas de garantías que resultan imposibles para las instituciones bancarias convencionales.

Este segundo punto, se refiere a la posibilidad que tienen las cooperativas de aceptar otro tipo de garantías diferentes de las que son muebles o inmuebles.

Se puede basar una garantía en el multiplicador de la participación de acciones que posee el socio de la cooperativa a la que pide prestado. Si esta participación no es suficiente como garantía para el préstamo solicitado, este miembro puede obtener derechos adicionales utilizando como garantía la participación de acciones de otros miembros de la cooperativa.

Otra conclusión que puede obtenerse de este estudio, es que las cooperativas orientadas hacia los prestatarios pueden sufrir serios abusos morales que les conduzcan a la insolvencia: "Claramente, las cooperativas de crédito están abiertas a ser objeto de serios abusos cuando se encuentran dominadas por los socios prestatarios, una situación que no es poco frecuente. Ambos, la tolerancia y el nivel de subvenciones, contribuyen a dinamitar la solvencia de las cooperativas de crédito". (Fischer, 1998, pág.15)

Como última conclusión, se expuso que un aumento de los impuestos sobre los excedentes, podría inducir a una política crediticia más agresiva por parte de las cooperativas. Esto significa que si se incrementa el tipo de interés aplicado a los créditos, comparten más beneficios con los socios, evitando así el pago de algunos impuestos.

En Estados Unidos se está debatiendo la introducción de impuestos que afecten a las cooperativas de crédito, ya que se teme que esto podría llevar a una política de créditos más agresiva por parte de estas. Esto no ocurre así con los bancos, por la simple razón que beneficiar tanto a los ahorradores como a los prestatarios no forma parte de su función objetivo.

2.6.5.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS NO FORMAL

El análisis menos formal acerca del papel del “vínculo común” en el proceso de decisión de las cooperativas de financieras, nos permite reafirmar las conclusiones obtenidas con el modelo formal. Se confirma que al ser las cooperativas, unas formas de organización adaptadas a nichos específicos de mercado, sin duda, pueden ser capaces de resolver algunas asimetrías de información y los problemas derivados de los altos costes de las transacciones, que caracterizan a los mercados crediticios de las PYMES.

Sin embargo, esta análisis también nos aporta dos conclusiones importantes que limitan la generalidad del resto de conclusiones:

1. El éxito en promocionar la implantación de las cooperativas financieras es muy probable que dependa del nivel de “sociabilidad espontánea” que exista en la sociedad, para crear un nivel de confianza adecuado con miembros distintos de la unidad familiar. Esta confianza, según Fukuyama, está basada en factores culturales y también puede denominarse “capital social”.

Para las sociedades con un alto nivel de sociabilidad, la implantación de cooperativas puede resultar fácil. Sin embargo, si esta implantación se intenta realizar en sociedades con un bajo grado de sociabilidad, la tarea puede resultar mucho más difícil.

2. Dado que el vínculo común juega un papel central al proporcionar a las cooperativas financieras, un margen competitivo para limitar los problemas de las asimetrías de la información, los costes de las transacciones y los riesgos morales, no todas las PYMES tienen las mismas probabilidades de tener el mismo acceso a la financiación de las cooperativas.

La condición básica para el acceso a esta financiación es que la empresa posea una relación relativamente estrecha con la comunidad.

Se determinó que las variables clave del vínculo común son:

1. La confianza
2. La asimetría de la información
3. La sociabilidad espontánea

Estas variables permiten a las cooperativas, ser más eficientes que los bancos. Dado que las cooperativas pueden reducir los costes de la asimetría de la información gracias a la existencia del vínculo común, éstas son capaces de operar en nichos de mercado inaccesibles a los bancos: "La forma cooperativa de intermediación financiera constituye una innovación organizativa al problema del acceso a ciertos segmentos del mercado de crédito de costes unitarios altos, en los cuales la existencia de un mínimo de nivel de confianza basado en el vínculo común, permite una reducción en el coste de las operaciones hasta el punto que hace posible la operación en el mercado" (Fischer, 1998, pág. 20)

En ausencia de este vínculo común, las cooperativas de crédito pierden la ventaja competitiva que poseen sobre otros intermediarios financieros del sistema.

Las cooperativas son, pues, formas organizativas que explotan eficientemente el capital social de la "confianza" preexistente en una sociedad en su conjunto.

En los países en los que existen niveles más altos de capital social o sociabilidad espontánea, es donde el movimiento cooperativo es más dinámico e importante. Es más, las posibilidades de éxito de las formas cooperativas como intermediarios financieros, pueden estar significativamente influenciadas por la fuerza de las relaciones de confianza interpersonales.

A su vez, esta confianza determinará en última instancia, el papel que serán capaces de jugar las cooperativas de crédito como "solución de mercado" para facilitar el desarrollo de una región o localidad. Esto implica que pueden

esperarse diferentes niveles de éxito de las cooperativas de crédito en función de la sociabilidad que exista en el lugar donde están ubicadas.

2.6.6. IDONEIDAD DE LAS COOPERATIVAS PARA FINANCIAR A LAS PYMES EN PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO

Existe un dilema entre los efectos a corto y a largo plazo que pueda tener la liberalización financiera. Si bien a largo plazo, los resultados parecen ser positivos, en el corto plazo, esta liberalización puede conducir a una crisis del sistema financiero acompañado de un descenso importante en el crecimiento o una contracción del PNB.

En este contexto de liberalización financiera, se debe estudiar la idoneidad de las cooperativas de crédito para financiar a las PYMES en países en vías de desarrollo.

Existen observaciones que sugieren que existe un cambio en la distribución crediticia por parte de los bancos. Este cambio consiste en una reducción relativa del crédito de las PYMES para concentrarse en las grandes empresas.

Con esta distribución, las PYMES, además de enfrentarse a los problemas derivados de las reformas estructurales (mercado global, demanda de los consumidores siempre cambiante, innovación tecnológica, invertir para adaptarse al nuevo entorno), tienen que enfrentarse a restricciones en el crédito.

Es en este contexto donde las cooperativas deben jugar un papel importante, aliviando algunos de los efectos negativos que comportan las reformas económicas. En primer lugar, para que esto sea posible, deben introducirse límites en la influencia que puedan tener los prestatarios en los procesos de toma de decisiones de las cooperativas financieras. Deberían introducirse, al mismo tiempo, regulaciones que permitieran reforzar el poder de supervisión de las instituciones democráticas y los comités de control especial de las cooperativas.

Las medidas reguladoras en ambas direcciones, tenderían a limitar el riesgo subyacente en un excesivo riesgo moral por parte de los administradores y la posibilidad que los ahorradores puedan ser explotados en una cooperativa controlada por los prestatarios. Los reguladores, por su parte, podrían disminuir el riesgo asumido por las cooperativas y las ventajas que ofrecen a los prestatarios de alto riesgo imponiendo a estas, que retengan una parte de sus ganancias con el propósito de capitalizarlas.

Por otro lado, la eliminación de la exención fiscal de las cooperativas de crédito, es probable que reduzca el tamaño de la totalidad de los beneficios extra a disposición de los miembros para su redistribución.

Sin embargo, puede que aliente la distribución de estos beneficios en forma de costes de prepago de impuestos, y como consecuencia, reduciendo los beneficios después de impuestos y más probablemente, la acumulación de capital en forma de beneficios retenidos. Así pues, el efecto más negativo de los impuestos para las cooperativas de crédito sería una reducción potencial del crecimiento de capital.

Asimismo, la utilización de la participación de acciones como garantía de los créditos también debería regularse. Esta práctica ha tenido efectos muy beneficiosos en términos de accesibilidad de crédito para los prestatarios que no poseen bienes raíces para garantizar sus créditos. Sin embargo, puede llevar a abusos que deben evitarse estableciendo unos límites razonables a los multiplicadores permitidos a los prestatarios y a los derechos de los otros miembros. Esto también limitaría automáticamente la concentración de activos expuestos al riesgo a los socios individuales.

El valor competitivo del vínculo común sugiere unas cuantas iniciativas reguladoras destinadas a reforzar el status de las cooperativas de crédito como intermediario financiero:

1. La reglamentación debería limitar las prácticas que tienden a debilitar el vínculo común, tales como las políticas expansivas que abandonen o cambien la naturaleza del vínculo (profesional, empleo, residencia)

2. En el caso de las cooperativas creadas con el vínculo común de la residencia, el reglamento debería favorecer la creación de redes o federaciones de cooperativas en lugar de cooperativas más grandes o nacionales. La formación de redes es necesaria para facilitar la provisión de servicios en el ámbito nacional que requiere economías de escala más allá de las cooperativas locales”.

Con la introducción de todas estas medidas y por la naturaleza propia de las cooperativas, podríamos afirmar que son organizaciones adecuadas para la financiación de las PYMES, y que constituyen una salida para la petición de crédito de estas, en mejores condiciones.