



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 68, Agosto 2010, pp. 35-59

Las cooperativas de crédito y su entorno en el contexto de la crisis bancaria: análisis de su capital relacional como base desde la que explotar oportunidades

Elies Seguí Mas
Ricardo J. Server Izquierdo
Universidad Politécnica de Valencia

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816.

© 2010 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

Las cooperativas de crédito y su entorno en el contexto de la crisis bancaria: análisis de su capital relacional como base desde la que explotar oportunidades

Elies Seguí Mas

Profesor Colaborador. Universidad Politécnica de Valencia

Ricardo J. Server Izquierdo

Catedrático de Universidad. Universidad Politécnica de Valencia

RESUMEN

La crisis que vivimos tiene su origen en una crisis bancaria que ha socavado una parte importante de la confianza del entorno económico. Las cooperativas de crédito, organizaciones singulares en nuestro sistema financiero, poseen una red de relaciones particulares con su entorno, lo que les otorga fortalezas y debilidades específicas. Así, la estructuración del capital, la proximidad a los clientes de su ámbito operativo o su acción social les confieren unas ventajas competitivas específicas.

En el contexto descrito, este trabajo identifica las singularidades del capital relacional de estas entidades mediante el análisis Delphi. El cooperativismo de crédito muestra debilidades significativas en los intangibles más ligados al negocio bancario, mientras presenta fortalezas claras en aquellos fruto de su capital social. El capital relacional es clave en la banca (especialmente el business capital) por lo que las cooperativas deben desarrollar políticas para corregir estas debilidades y competir en el actual mercado bancario.

PALABRAS CLAVE: Capital relacional, capital intelectual, activos intangibles, gestión del conocimiento, cooperativas de crédito.

CLAVES ECONLIT: M140, M410, M480, O310, P130.

Les coopératives de crédit et leur environnement dans le contexte de la crise bancaire : analyse de leur capital relationnel en tant que fondement pour l'exploitation des opportunités

RESUME : La crise que nous traversons trouve son origine dans une crise bancaire qui a entamé une partie importante de la confiance de l'environnement économique. Les coopératives de crédit, des organisations singulières dans le cadre de notre système financier, entretiennent un réseau de relations particulières avec leur environnement, ce qui leur confère des forces et des faiblesses spécifiques. Ainsi, la structure de leur capital, les relations qu'elles entretiennent avec les clients de leur domaine d'intervention ou leur action sociale leur octroient des avantages concurrentiels spécifiques.

Dans le contexte que nous avons décrit, ce travail identifie les particularités du capital relationnel de ces entités par le biais d'une analyse Delphi. Le coopérativisme de crédit présente des faiblesses significatives dans les éléments incorporels plutôt associés à l'activité bancaire, tandis qu'il possède des forces indubitables dans ceux qui découlent de son capital social. Le capital relationnel est crucial dans la banque (en particulier le business capital), c'est pourquoi les coopératives doivent développer des politiques visant à corriger ces faiblesses et à intervenir sur le marché bancaire actuel.

MOTS CLÉ : Capital relationnel, capital intellectuel, actifs incorporels, gestion des connaissances, coopératives de crédit.

The credit cooperatives and their environment in the context of the banking crisis: an analysis of their relational capital as a basis for exploiting opportunities

ABSTRACT: The origin of the recession we are experiencing is a banking crisis that has undermined a large part of the confidence of the economic world. Credit cooperatives are unique organisations in the Spanish financial system and possess a network of particular relations with their environment, giving them specific strengths and weaknesses. Their capital structure, closeness to customers in their sphere of operations and social action work give them specific competitive advantages.

Given the above context, this paper uses Delphi analysis to identify the peculiarities of the relational capital of credit cooperatives. The credit cooperatives show significant weaknesses in the intangibles most closely linked to the banking business and clear strengths in those that arise from their social capital. As relational capital (especially business capital) is a key factor in banking, the cooperatives need to develop policies to correct these weaknesses and compete in today's banking market.

KEY WORDS: Relational capital, intellectual capital, intangible assets, knowledge management, credit cooperatives.

1.- Introducción

La información financiera representa el núcleo del sistema de información empresarial y, por lo tanto, resulta crítica para la toma de decisiones y el planteamiento estratégico de la organización. No obstante, en los últimos tiempos la contabilidad ha sufrido una evidente pérdida de fiabilidad y de relevancia social, fruto de la emergencia de un nuevo paradigma económico. Así lo señalan diversos estudios (Di Piazza y Eccles, 2002; Amat, 2002), dando buena muestra de la pérdida de relevancia de la información financiera al demostrar como una buena parte del valor que los mercados atribuyen a las empresas se encuentran fuera de sus balances (incluso en épocas de crisis bursátiles).

Este hecho no ha pasado en absoluto desapercibido en los mercados financieros, que han ido identificando en las empresas la existencia de un creciente *balance invisible* (Sveiby, 2000) fruto de las diferencias entre el valor real de las empresas (valor de mercado) y el valor producto de la aplicación de criterios y principios contables generalmente aceptados (valor contable).

Así, ante el entorno aceleradamente incierto y heterogéneo que actualmente sufrimos, la gestión del capital intelectual aparece como una de las respuestas más evidentes para identificar, medir y gestionar los recursos críticos de una organización. Esta situación ha provocado el surgimiento de diversos modelos que permiten la identificación y medición de los activos intangibles de que dispone una organización. El objetivo de todos ellos es común: optimizar la gestión de los intangibles que permiten desarrollar la creación de valor por parte de la empresa. Pese a ello, resulta todavía lejana la aplicación generalizada de la gestión de los activos intangibles en nuestras empresas, aunque -a día de hoy- ya se pueden enunciar algunas experiencias destacables en este campo (en el que el sector bancario se encuentra a la vanguardia).

Este trabajo aborda la contabilización de los intangibles del capital relacional dentro de una realidad empresarial concreta: las cooperativas de crédito. Resulta evidente que estas empresas representan una singularidad en nuestro sistema financiero y que a pesar de su reducido peso relativo en el sector, no es menos cierto que este tipo de institución financiera ha sido clave en el desarrollo socio-económico reciente de extensas regiones del mediterráneo (siendo evidente su papel en sectores como -por ejemplo- el agroalimentario). El actual escenario de crisis bancaria obligará a tomar medidas de largo alcance con el objetivo de garantizar la competitividad de la banca cooperativa.

El presente estudio trata de caracterizar el capital relacional de las cooperativas de crédito, con el objetivo de proveer a estas empresas de información relevante para la toma de decisiones en un entorno altamente complejo y competitivo como el bancario. La investigación se desarrollará mediante

la metodología cualitativa Delphi, muy adecuada en este estado de análisis donde existe escasez de información sobre el fenómeno analizado (Sanchez, Chaminade y Escobar, 1999).

Este trabajo se estructura a lo largo de seis apartados. En el primero se sitúa el contexto actual de las cooperativas de crédito dentro de un sistema bancario en crisis. En segundo lugar, se establece –de forma sucinta- el marco conceptual del capital relacional e intelectual. El tercer punto desarrolla los aspectos metodológicos del trabajo. Posteriormente se desarrolla el análisis Delphi a lo largo de los apartados cuatro y cinco, distinguiendo entre los aspectos previos (metodologías, fuentes, aproximación general al caso, etc.) y la propia medición de las variables e indicadores de su capital relacional. Por último, para finalizar el estudio, se han realizado las conclusiones del estudio y las potenciales recomendaciones para la optimización del capital social de las cooperativas de crédito.

Llegados a este punto, resulta preceptivo realizarse las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué grado de relevancia posee el capital relacional para las cooperativas de crédito? ¿Qué tipos de intangibles resultan los más críticos? ¿Cuál sería el diagnóstico para el sector?
- ¿Qué singularidades reúne el capital social de una cooperativa de crédito y cómo podría potenciarse? ¿Cuáles son sus ventajas competitivas que deberían explotarse en el actual escenario de crisis bancaria?

2.- La banca cooperativa en el contexto de la crisis financiera

La crisis ha golpeado al conjunto del sistema financiero pero lógicamente no ha afectado de igual forma a bancos, cajas y cooperativas de crédito. El diagnóstico de la banca cooperativa ha identificado históricamente ventajas competitivas singulares como su mayor liquidez estructural, fruto de su modelo de negocio minorista *tradicional* donde predomina la captación de recursos frente a la inversión (Belmonte, 2007). También destaca su mejor margen de intereses sobre ATM o su menor coste del pasivo. No obstante, el escenario vivido de bajos tipos de intereses y la intensificación de la competencia ha provocado la caída de todos los márgenes de resultados en las entidades de depósito y, de forma más acusada, en las cooperativas de crédito. Por otro lado, tradicionalmente, sus principales debilidades han sido sus mayores gastos de explotación, su menor eficiencia y su baja rentabilidad económica y financiera.

La crisis financiera ha dibujado un escenario donde estas fortalezas y debilidades han convergido con las del resto de entidades de crédito. De este modo, en términos relativos, las cooperativas de crédito han sido el tipo de entidad que más ha mejorado su eficiencia en los dos últimos años, así

como también ha sido el que menos ha reducido su rentabilidad económica y financiera en ese periodo. Además, el incremento súbito de la tasa de morosidad en las entidades de crédito ha sido menor en las cooperativas de crédito (frente a sus competidores).

Análogamente, sus ventajas competitivas se han difuminado con la crisis, puesto que su mayor liquidez relativa, su mejor margen de intereses o su menor coste del pasivo se han ido acercando a los niveles de bancos y cajas de ahorro.

En conclusión, el escenario actual presenta para 2010 importantes incertidumbres para las entidades de crédito. Algunas de ellas presentan un carácter estructural para el caso de las cooperativas de crédito, puesto que diversos estudios las han apuntado con anterioridad. Así pues, esta coyuntura parece requerir el desarrollo de algunas políticas críticas (AFI, 2009; Palomo, 2001):

- 1) *Cambio de modelo de crecimiento y diversificación de las fuentes de ingresos:* La fuerte expansión de la inversión crediticia habida durante los años previos a la crisis no resulta compatible con el nuevo escenario económico. Las entidades financieras actualmente están restringiendo el crédito y el patrón de crecimiento tiene que dirigirse hacia la mejora de la rentabilidad (a través de la fijación de precios). En un escenario de bajos tipos de interés, resultará prioritario incrementar el margen ordinario (vía comisiones) y/o el margen de explotación (vía reducción de costes). En este sentido, innovar en el modelo de negocio pasará también por operaciones de integración en el sector (SIP y grupos cooperativos) con el objeto de generar economías de escala. Es decir, deberán procurar el nacimiento de *nuevos* competidores de mayor solvencia y eficiencia.
- 2) *Gestión de la liquidez:* La desconfianza existente ha provocado el estrangulamiento de los mercados financieros. Consecuentemente, resultará esencial reducir las tensiones de liquidez, especialmente teniendo en cuenta la retirada gradual de las políticas de liquidez del sistema del BCE y de las ayudas públicas. En consecuencia, las condiciones para que surja una nueva “guerra de pasivo” son idóneas.
- 3) *Gestión del riesgo y de la morosidad:* El previsible aumento de la tasa de morosidad afectará a los resultados de las cooperativas debido a las mayores dotaciones. Las entidades deberán contar con una adecuada política de gestión del riesgo, donde las provisiones jugarán un papel clave.
- 4) *Fortalecimiento de la solvencia:* Pese a la tradicional fortaleza que han mantenido las entidades bancarias españolas, el nuevo escenario requerirá prestar atención especial a la solvencia, pues los actuales focos de riesgo podrían afectarla considerablemente.
- 5) *Gestionar la eficiencia:* La crisis también plantea retos importantes en la mejora de la eficiencia, especialmente en los gastos de explotación. En este sentido, las políticas de expansión tendrán que ser replanteadas puesto que el modelo de crecimiento orgánico parece agotado. Es más, parece recomendable la aplicación de políticas como la apertura de nuevos canales de comercialización, la racionalización de la red de sucursales o la subcontratación de actividades con el objetivo de reducir costes de explotación.

En definitiva, el complejo mercado bancario postcrisis obligará a las cooperativas de crédito a corregir sus debilidades rápidamente. El objetivo central será la búsqueda del incremento diversificado de los ingresos y la reducción de los costes de explotación, intentando no afectar las fortalezas propias del sector (proximidad, carácter social, etc.). Las oportunidades pasan -más que nunca- por la explotación de la densa red de relaciones que mantiene (y da sentido) a una cooperativa de crédito: su capital relacional.

3.- El capital relacional

El consenso general sobre los modelos de capital intelectual clasifica sus componentes según su naturaleza en: capital humano, capital relacional y capital estructural. El capital relacional se define así como el valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización derivados de las relaciones -más o menos permanentes- que mantienen con los agentes del mercado y con la sociedad en general (IADE, 2003). Este bloque de intangibles se justifica por el hecho de que las organizaciones no pueden considerarse como sistemas aislados, sino que muchas de sus ventajas competitivas futuras dependerán de la capacidad de la organización para capturar conocimiento externo (Cohen y Levinthal, 1990). Consecuentemente, en la definición de capital relacional se incluye todo el valor generado por las relaciones que la organización mantiene con sus grupos de referencia, tanto con sus *stakeholders* internos (accionistas, etc.) como externos (clientes, proveedores, etc.) (Bontis, 1996).

Una de las primeras referencias para la identificación y medida de activos intangibles fue el *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton (1997) donde el capital relacional se integraba dentro de la *perspectiva del cliente*. Como principal limitación, este primer modelo focalizaba el capital relacional de la empresa únicamente en el valor generado por la empresa fruto de sus relaciones con sus clientes. Es lo que se ha denominado como *miopía del capital cliente* (Martín, López y Navas, 2004). Modelos posteriores como el de Brooking (1996) o el de Stewart (1997) corrigieron parcialmente este déficit incluyendo bajo la denominación de *activos de mercado* otras relaciones que además de los clientes tenían en cuenta a las alianzas, las marcas o la imagen corporativa. En el mismo sentido se postularon otros modelos como el *Intangible Assets* (con su *estructura externa*) (Sveiby, 2000) o el *Navigator* (con su *capital cliente*) (Edvinsson y Malone, 1997).

En consecuencia, dados los heterogéneos agentes que forman el capital relacional de la empresa, algunos modelos posteriores propusieron descomponer el mismo en diversos bloques. Los profundos cambios en el modelo económico y la distinta naturaleza de los conflictos de intereses que surgían

entre los *stakeholders* de la empresa motivaron numerosos trabajos defendiendo la separación básica del capital relacional en capital negocio (*business capital*) y capital social. El resultado conseguía diferenciar entre los intangibles directamente relacionados con los agentes vinculados al proceso de negocio y el resto (que configuran la responsabilidad social de la empresa). Esta caracterización del capital relacional fue la defendida en los trabajos de Coleman (1990), Nahapiet y Ghoshal (1998), Cohen y Prusak (2001), McElroy (2001), Bueno (2002) e IADE (2003).

3.1. El capital negocio

Como se ha señalado, el capital negocio está formado por el valor generado por aquellos intangibles relacionados directamente con los agentes pertenecientes al proceso de negocio. El capital negocio se compone de elementos como las relaciones con clientes (actuales y potenciales) que aportan valor a la empresa en función de los canales de distribución y del número, la lealtad o la satisfacción de los mismos. Este capital también incluye las relaciones con los proveedores, aliados y competidores así como aquellas que la empresa mantiene con inversores e instituciones diversas.

3.2. El capital social

El concepto de capital social relaciona los intangibles relacionales con la actual perspectiva de la responsabilidad social corporativa (RSC) e integra el capital relacional no conectado directamente con los agentes ligados a los procesos de negocio.

El capital social ha adquirido una gran importancia durante los últimos años en diversas disciplinas sociales, no sólo en la economía. Lesser y Cothrel (2001) afirman que las actividades sociales son fundamentales en la economía del conocimiento dado que representan un conjunto de recursos críticos para la creación de competencias esenciales. Sin duda, a nivel empresarial, el capital social ayuda a explicar el éxito de un significativo número de sociedades, muchas veces fundamentado en las relaciones existentes con su entorno, su acción social, etc.

El capital social ha sido un término complejo y utilizado de forma heterogénea desde distintas disciplinas, lo cual dificulta la obtención de consensos respecto a su definición. No obstante, pese a la falta de acuerdo sobre su significado, su medida y sus efectos, la existencia del capital social es aceptada mayoritariamente dentro de la comunidad académica y profesional. Especialmente, en las entidades bancarias (y de forma más acusada en las cajas de ahorros) se ha sido consciente de la relevancia del capital social sobre la competitividad de la empresa.

El capital social puede definirse como la “suma de recursos actuales y potenciales derivados de la red de relaciones de la unidad social” (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Otra definición más próxima lo conceptualiza como el valor que representa para la empresa las relaciones que mantiene con los agen-

tes sociales que actúan en su ámbito, en términos del nivel de integración, compromiso, cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que establece con la sociedad (IADE, 2003). En definitiva, el capital social implica el establecimiento de una red de relaciones, proporciona una estructura para la circulación de información y representa un bien colectivo que reduce los costes de transacción (Rodríguez, 2004).

3.3. El capital relacional de las cooperativas de crédito

Las cooperativas de crédito siempre han destacado por su proximidad a la clientela rural, financiando el desarrollo económico de su ámbito operativo (Server y Melián, 1998). La hipótesis tradicional ha sido que esta proximidad constituía una ventaja competitiva para las cooperativas y que este hecho identificaba un fuerte capital social capaz de generar rentas económicas futuras para estas entidades. Es más, estudios recientes destacan como las cooperativas tienen en su capital relacional un recurso interno capaz de generar ventaja competitiva. Asimismo, también se evidencia como la capacidad relacional de los directivos de las cooperativas es un factor determinante de la competitividad de estas empresas (Moyano, Puig y Bruque, 2008).

Siguiendo la reflexión de Rodríguez (2006) realizada para las cajas de ahorro, las cooperativas de crédito también establecen vínculos con la sociedad de su territorio operativo, lo que les permite la interconexión con las iniciativas de una comunidad determinada. Las cooperativas de crédito, por tanto, son depositarias de una red de relaciones sociales dotada de una serie de activos intangibles que influyen en su actividad. Consecuentemente, las cooperativas de crédito cuentan con un conjunto de intangibles característicos dentro de lo que se conoce como capital relacional.

Especialmente en el caso de las cajas de ahorro, el capital social ha sido recurrentemente utilizado para explicar la aportación que ciertas entidades bancarias realizan al desarrollo económico y social de sus ámbitos de actuación. Las cooperativas de crédito, como organizaciones singulares en nuestro sistema financiero, poseen unos intangibles de características particulares. Así, la reputación corporativa, las relaciones sociales, con la administración o con los medios de comunicación y el ejercicio de la responsabilidad social les confieren unas características específicas que merecen ser estudiadas para gestionar mejor tanto sus ventajas competitivas como –por ejemplo- el empleo del fondo de promoción cooperativa.

4.- La investigación cualitativa: el análisis *Delphi*

La investigación cualitativa pretende ofrecer información sobre la naturaleza, la cualidad y las motivaciones de la conducta humana. Lógicamente, su uso prevalece cuando la información a obtener es de tipo cualitativo, es decir, cuando los hechos no son directamente observables.

Los métodos cualitativos utilizan técnicas de obtención de información no estructurada, flexible y de tipo psicológico y/o sociológico. Consecuentemente, el objetivo de esta investigación es tipo exploratoria. Sus técnicas trabajan con muestras reducidas de las que se obtiene un abundante conocimiento. Evidentemente, sus resultados no son cuantificables ni extrapolables al conjunto de una población. No obstante, su utilidad radica en su potencia para describir hechos y en como explica sus motivaciones con datos (Pedret, 2003).

No obstante, la medición en la investigación social es más complicada que en las ciencias naturales, puesto que existen mayores problemas de imprecisión y las variaciones de medida resultan mucho más impredecibles sobre sujetos humanos.

El método Delphi fue creado por la consultora norteamericana The Rand Corporation a finales de los años 40, aunque se desarrolló más bien en las décadas de los sesenta y setenta. Linstone y Turoff (1975) lo definieron como un “método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo”. Esta técnica es un método sistemático e iterativo dirigido a recabar las opiniones de un grupo de expertos, pudiendo ser utilizada para dos objetivos fundamentales (Dalkey y Rourke, 1971):

- Fines predictivos: el método como una técnica de previsión en condiciones de incertidumbre sobre escenarios futuros (Fildes, Jallan y Wood, 1978).
- Obtención de opinión sobre un tema específico del que no se dispone de información previa. Esta aplicación es especialmente relevante cuando se carece de datos históricos (Gupta y Clarke, 1996).

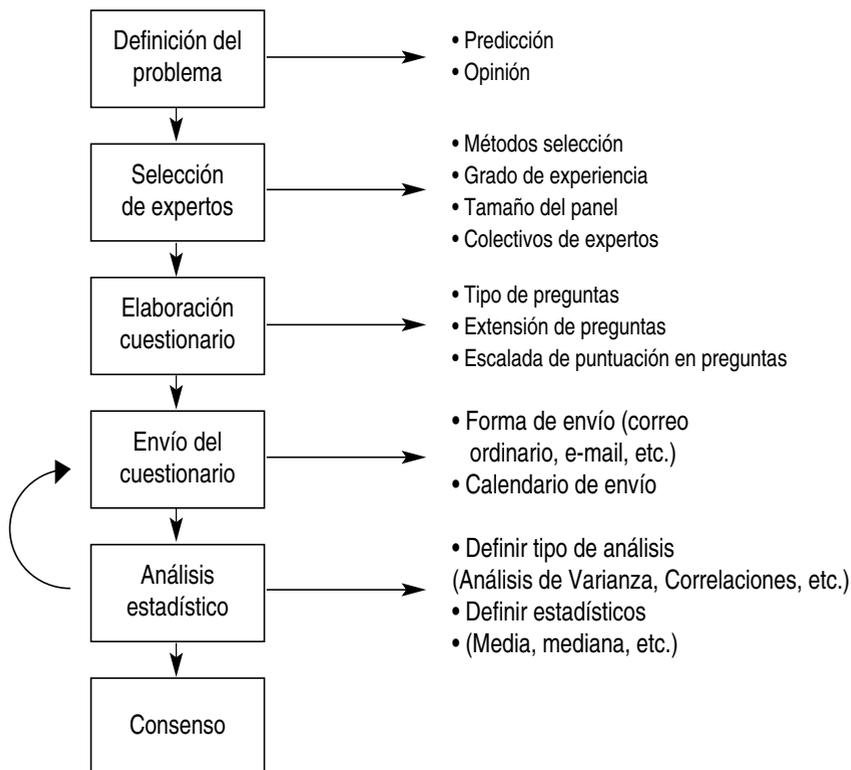
Por otro lado, las características distintivas de esta técnica subjetiva grupal son:

- Los participantes mantienen su anonimato durante el proceso (para impedir el *pensamiento grupal*).
- La retroalimentación a los participantes está controlada, lo cual permite una transmisión libre de ruidos (sin información no relevante, redundante y errónea).
- Existe una respuesta estadística de grupo (para que todas las opiniones individuales sean tomadas en consideración en el resultado final del grupo).

El objetivo de la técnica Delphi es obtener una opinión grupal fidedigna a partir de un grupo de expertos (Landeta, 1999). El tratamiento de las estimaciones de los expertos consiste básicamente en una agregación para obtener una medida de tendencia central de distribución (usualmente la mediana) que se toma como respuesta estadística. Además, se establece también el rango intercuartílico como medida de dispersión de las estimaciones.

La aplicación concreta del análisis Delphi en el campo de los intangibles ha sido abordada por Sanchez et al (1999). Su objeto fue la generación de unas directrices compartidas para la medición y difusión de información sobre intangibles, ilustrando las particularidades de la adaptación del método a este campo. El esquema gráfico de desarrollo de las etapas de un análisis Delphi específicamente en el estudio de intangibles es el siguiente:

Figura 1. Etapas de un análisis Delphi en el estudio de los intangibles



FUENTE: Sánchez et al. (1999).

5.- Caracterización del capital relacional de las cooperativas de crédito mediante el análisis Delphi: aspectos previos

Dada la práctica inexistencia de antecedentes del estudio de capital relacional en el ámbito de la banca cooperativa, la aplicación de la metodología Delphi resulta de utilidad en un estudio de carácter exploratorio. Para este tipo de estudios, la mayoría de estudiosos de la investigación social recomiendan el uso de metodologías cualitativas (Corbetta, 2003; Sanchez et al, 1999).

El objeto del presente trabajo es determinar si la naturaleza jurídica (y filosófica) de las cooperativas de crédito influye sobre la configuración de su capital relacional. No obstante, la aplicación del método Delphi buscará especialmente la identificación de las singularidades del capital relacional de las cooperativas de crédito respecto a los bancos y a las cajas de ahorro (por comparación).

La metodología cualitativa utilizada en el presente trabajo ha sido el método Delphi. Para ello, se ha contado con la opinión de 25 expertos provenientes de los ámbitos académicos, profesional (básicamente directores generales de cooperativas de crédito) e institucional.

El correo electrónico ha sido el método mediante el cual se han facilitado los distintos cuestionarios a los expertos participantes. Esta herramienta es especialmente útil en este tipo de estudios ya que facilita la cumplimentación de los cuestionarios y agiliza el envío y recepción de la información.

El cuestionario contaba con una primera sección de preguntas a partir de las cuales se pretendía diagnosticar la situación y perspectivas de futuro del sector cooperativo de crédito (DAFO, peso del sector, dimensión óptima, etc.). A continuación, la segunda sección del cuestionario, pretendía identificar fortalezas y debilidades estrictamente del capital relacional de las cooperativas de crédito, al tiempo que solicitaba la jerarquización de sus distintos intangibles característicos. Por último, la última sección, obligaba a los expertos a comparar estos intangibles con los desarrollados por el resto de entidades de crédito (bancos y cajas de ahorro) para evaluar su posición relativa.

5.1. Composición del grupo de expertos

El panel de expertos ha contado básicamente con tres perfiles de expertos: directores generales de cooperativas de crédito, académicos especializados en las áreas de estudio implicadas y técnicos de las organizaciones empresariales y públicas que prestan servicios en el sector. También se ha invitado a diversos consultores que asesoran o auditan a distintas cooperativas de crédito. El lanzamiento de invitaciones se realizó a un total de 71 expertos, priorizando en número a los directores generales de las cooperativas de crédito por su previsible menor tasa de respuesta.

En todo momento se pretendió conseguir un cierto equilibrio geográfico, invitando a expertos de los perfiles indicados provenientes de las comunidades de Valencia, Madrid, Andalucía, Cataluña, País Vasco, Navarra o Castilla la Mancha. No obstante, tanto por accesibilidad como por número de cooperativas de crédito existentes, la mayoría de expertos participantes son de origen valenciano.

Respecto a la tipología de expertos, todos pertenecen a la categoría de 'especialistas' no incluyéndose ningún afectado o facilitador por no considerarse relevante en este análisis. Se trata –por tanto- de un estudio con preponderancia de especialistas.

Finalmente, en lo referente al número de participantes, la primera ronda ha contado con la participación de 25 expertos (manteniéndose 22 de ellos en la segunda vuelta). Este número no solo es estadísticamente significativo sino que minimiza el error del estudio cualitativo, puesto que una mayor participación no hubiese reducido apenas el error cometido (como muestra Landeta, 1999).

5.2. Análisis de los resultados

El análisis de los resultados pasa –en primer lugar- por determinar el número de respuestas válidas de cada pregunta. Así, los 25 participantes en el estudio han contestado a todas o a la mayor parte del cuestionario. Cabe mencionar también que se han identificado algunas respuestas con errores (que no se han considerado en el tratamiento estadístico posterior).

En segundo término, para cada pregunta del estudio se ha determinado la mediana (m) como medida central de la tendencia de respuesta del grupo de expertos. Es decir, la mediana constituye la respuesta del grupo en este estudio. Además se ha calculado el rango intercuartílico (k), para medir la dispersión de la muestra, siendo ésta inversamente proporcional al consenso grupal (es decir a mayor rango, menor consenso). Como indicadores complementarios se han determinado también la media aritmética (m), la moda (Md) y la desviación típica (σ). Estos valores serán de especial utilidad en las preguntas de jerarquización, puesto que determinarán la ordenación relativa entre ítems de igual mediana.

En la primera ronda, el criterio de estabilidad equivale al criterio de consenso, es decir, si existe consenso el resultado será estable. No obstante, en la segunda ronda, el criterio de estabilidad es independiente del de consenso. Por estabilidad en la respuesta de grupo se ha de entender que no es probable que ésta cambie en el corto plazo (exista o no consenso). Para evaluarla se ha utilizado la variación del rango intercuartílico relativo (r) de cada respuesta. El rango intercuartílico relativo es el rango intercuartílico dividido entre la mediana y su variación (Vr) equivaldrá a la diferencia entre los rangos intercuartílicos relativos de dos rondas sucesivas ($Vr = r_j - r_i$). Cuando la variación del rango intercuartílico relativo se encuentre entre $-0'25$ y $0'25$ se entenderá que se ha alcanzado la estabilidad en la respuesta del grupo (y que por tanto no es probable que ésta cambie en rondas sucesivas). Independientemente de que exista consenso (o no), la respuesta se tomará como estable.

5.3. Ponderación de los resultados

Para contrastar las valoraciones realizadas se efectuó una ponderación de los resultados obtenidos en función del conocimiento del cooperativismo de crédito por parte de los expertos. De este modo, se propuso a cada experto que autoevaluara sus conocimientos sobre el sector. La literatura precedente sobre el método Delphi ha demostrado como la autoevaluación no genera resultados distintivos respecto a la evaluación externa (Landeta, 1999).

5.4. Segmentación de los resultados

Con el ánimo de estudiar las diferencias en las opiniones de los expertos según su perfil, al finalizar la primera ronda, se realizó un análisis de los resultados en función de la *profesión* del experto (académico, institucional, directivo o consultor), su *procedencia* (por CC.AA.), su *género* y su *edad*. Este análisis segmentado no se realizó al finalizar la segunda vuelta puesto que la convergencia de opiniones que provoca la metodología restaba contraste a las opiniones de los mismos (careciendo entonces de potencia para explicar los sesgos en la opinión según el perfil de cada experto).

6.- Caracterización del capital relacional de las cooperativas de crédito mediante el análisis Delphi: estudio de los resultados

Los estudios precedentes en este campo han identificado al capital humano como el principal grupo de intangibles en las cooperativas de crédito (Seguí y Server, 2009). No obstante, el capital relacional se ha valorado también en gran medida, manteniéndose a poca distancia del capital humano (buena muestra de su mayor relevancia en el sector financiero). Como se puede observar en la tabla 1, la distancia que separa al capital relacional del humano no es muy elevada y –de hecho– un número significativo de expertos opinaron que el relacional era el intangible fundamental en la banca cooperativa.

Tabla 1. Jerarquización de elementos de Capital Intelectual en las cooperativas de crédito

Grupo	CAPITAL INTELECTUAL	m
1	Capital humano (capacidades, actitudes, etc.)	1,32
2	Capital relacional (relaciones con clientes, capital social, etc.)	1,86
3	Capital estructural (procesos, tecnología, etc.)	2,82

FUENTE: Elaboración propia.

6.1. El capital relacional en el cooperativismo de crédito

Análisis del proceso

En la primera vuelta del estudio, se ha señalado cuales eran las principales debilidades y fortalezas del capital relacional de las cooperativas de crédito. Ante la imposibilidad de tratamiento estadístico, en el análisis de resultados se mostrarán las conclusiones obtenidas.

La segunda sección cuenta con diez intangibles relacionales a evaluar en una escala de cero a diez. Los 22 expertos participantes en la segunda vuelta han valorado todos y cada uno de los diez ítems por los que se preguntaba.

La tercera sección planteaba seis preguntas para comparar el capital relacional de las cooperativas de crédito con el resto de entidades del sector crediticio. De nuevo, todos los expertos participantes en la segunda vuelta han contestado a todas las preguntas realizadas.

Por último, la última sección abordó los objetivos de las alianzas (mediante una pregunta abierta) y la relación entre dimensión y reputación empresarial. Para ello se solicitó a los expertos que valoraran la reputación de siete cooperativas de crédito de distinta dimensión (en término de ATM y empleados).

Análisis de los resultados

En primer lugar cabe hacer referencia a las dos preguntas abiertas realizadas durante la primera ronda del estudio (fortalezas y debilidades del capital relacional de las cooperativas de crédito). El carácter abierto de estas preguntas y la imposibilidad de tratamiento estadístico posterior, han determinado que el análisis de esta información consista en la confección de las tablas 2 y 3 (las cuales sintetizan las aportaciones realizadas).

Tabla 2. Fortalezas del capital relacional de las cooperativas de crédito

Orden	FORTALEZAS DEL CAPITAL RELACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	Nº
1	Amplia implantación en los territorios – Proximidad en las relaciones con clientes, proveedores, socios, AAPP, etc.	17
2	Arraigo, identificación e implicación con el entorno (incluyendo actividades del Fondo de Formación y Promoción Coop.)	11
3	Mayor conocimiento de las necesidades del cliente y de las soluciones a probl. concretos (empatía, personalización y satisfacción)	10
4	Conocimiento y compromiso con el socio, particularmente en las de menor dimensión	5
5	Confianza y reputación	4
6	Fidelidad del cliente	3
7	Amplia base de socios	1
8	Alianzas	1
9	Importante red de capital social	1
10	Participación democrática del socio.	1
	TOTAL	54

FUENTE: Elaboración propia.

Como se puede observar, los expertos sugieren que los intangibles relacionados con la extensa implantación de las cooperativas de crédito y su proximidad son la principal fortaleza de su capital relacional (con los consecuentes resultados de mayor implicación, confianza, etc. entre sus distintos usuarios). Asimismo, desde la óptica de su capital social, también destaca el arraigo e implicación de estas entidades con su entorno operativo (dónde el *Fondo de Educación y Promoción Cooperativa* constituye un potente instrumento). Por último, cabe destacar también el mayor conocimiento de las necesidades concretas de su tipología de cliente, lo cual parece permitir empatizar en mayor medida con la clientela, personalizando el servicio y generando una mayor satisfacción.

Tabla 3. Debilidades del capital relacional de las cooperativas de crédito

Orden	DEBILIDADES DEL CAPITAL RELACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	Nº
1	Menor gama de productos financieros (sólo los tradicionales). Falta de innovación y desconocimiento de las nuevas necesidades del cliente	9
2	Atención burocratizada, poco profesional y escaso espíritu comercial. Personal joven sin conciencia cooperativista y con bajo sentido de pertenencia	7
3	Reputación e imagen corporativa (negativa o desconocida).	6
4	Posición de mercado, competencia, dimensión y falta de recursos de las entidades. Imposibilidad de atender toda la demanda	5
5	Desnaturalización y falta de incentivos de la condición de socio. Escasa explotación y participación de los mismos	4
6	Actitudes, posición institucional y atención por parte de la administración.	3
7	Fidelidad y sentido de pertenencia de los clientes	2
8	Sectores de influencia maduros.	2
9	Poca comunicación de la RSE.	1
10	Baja implicación en el proceso de desarrollo económico del entorno.	1
11	Autonomía.	1
12	Alianzas insuficientes.	1
13	Demasiado sentido comercial.	1
14	Relaciones con proveedores.	1
15	Eficiencia	1
	TOTAL	47

FUENTE: Elaboración propia.

Por el otro lado, respecto a las debilidades, destaca de forma fundamental la negativa percepción de la gama de productos financieros ofrecidos por las cooperativas de crédito. La oferta se percibe como tradicional e incapaz de cubrir las nuevas necesidades de los clientes. En segundo lugar, otra debilidad de su capital relacional viene derivada por el personal de estas entidades. Así, la atención prestada se ve como burocratizada, poco profesional y con escaso espíritu comercial.

Consecuentemente, la reputación y la imagen corporativa de las cooperativas es otra debilidad del sector (bien porqué es negativa, bien porqué este tipo de entidades son desconocidas). El resto de debilidades señaladas por los expertos no son tan relevantes, destacando la falta de incentivos para los socios y la posición de mercado y falta de recursos de estas entidades. A excepción de la reputación, el resto de debilidades corresponden a intangibles ligados al *capital negocio* de las cooperativas de crédito.

Por otro lado, en lo que se refiere a la valoración de las variables del capital relacional de las cooperativas, los resultados del tratamiento estadístico –tras la segunda ronda- muestran un consenso absoluto en la respuesta del grupo (superándose las dos opiniones que no contaban con consenso en la primera ronda). A partir de estas valoraciones es posible determinar una nueva jerarquización de las variables de capital relacional en función de su importancia para las cooperativas de crédito.

Tabla 4. Jerarquización de intangibles de capital relacional

Orden	JERARQUIZACIÓN DE INTANGIBLES DE CAPITAL RELACIONAL	m	μ
1	Relaciones con clientes	10,00	9,42
2	Alianzas	9,00	8,30
3	Ejercicio de la responsabilidad social empresarial	8,00	8,13
4	Acción social	8,00	7,96
5	Relaciones con socios e instituciones	8,00	7,96
6	Reputación corporativa	8,00	7,96
7	Relaciones con las administraciones públicas	7,00	6,71
8	Relaciones con instituciones de mejora de la calidad	7,00	6,42
9	Relaciones con proveedores de bienes y servicios	6,00	5,98
10	Relaciones con competidores	5,00	5,33

FUENTE: Elaboración propia.

La figura 2 muestra –de forma gráfica- los anteriores resultados en un diagrama radial. De este modo, la gráfica pretende evidenciar el perfil caracterizador de los intangibles sociales en las cooperativas de crédito.

Figura 2. Valoración de intangibles de Capital Relacional en las cooperativas de crédito.



FUENTE: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 4, los intangibles relacionales más sobresalientes en las cooperativas de crédito son las relaciones con los clientes y las alianzas empresariales (ambos correspondientes al *business capital*). En un segundo nivel -también con elevadas valoraciones- se encuentran intangibles de capital social como el ejercicio de la responsabilidad social empresarial, la acción social, las relaciones con socios e instituciones y la reputación corporativa.

En sentido contrario resultan significativas las menores valoraciones realizadas para las relaciones con la administración pública y con instituciones de mejora de la calidad (ambos intangibles sociales se valoran con un siete sobre diez). Por último, destaca que intangibles de negocio como las relaciones con proveedores y con competidores sean los intangibles menos valorados por los expertos (en un fuerte contraste con el resto de componentes del *business capital*).

El resultado de la segunda vuelta muestra como -en todos los intangibles evaluados- se ha producido consenso en las opiniones de los expertos, mejorando la situación respecto los 3 consensos alcanzados en la primera vuelta. No obstante, las valoraciones (en términos de mediana) son idénticas por lo que la conclusión del estudio es estable en este capítulo.

Dada la proximidad en la valoración de cuatro de los cinco intangibles evaluados, la jerarquización de los elementos de capital social apenas ha variado después de la segunda vuelta. Sólo se han producido pequeños cambios entre elementos de igual mediana, intercambiándose la responsabilidad social y la acción social como principal intangible social. No obstante, las relaciones con la administración siguen siendo percibidas como el intangible menos relevante del capital social de las cooperativas de crédito.

La ponderación de los resultados obtenidos en función del conocimiento del cooperativismo de crédito de los expertos no arrojó ninguna diferencia significativa respecto a lo ya expuesto.

Pese a que las relaciones con los clientes son para todos los perfiles el intangible más valorado, respecto al análisis segmentado según *profesión* hay que destacar que los elementos del *business capital* son significativamente más valorados por los directivos de cooperativas de crédito que por la comunidad académica. Así, las alianzas o la reputación son más valoradas por los directivos que por los académicos. Análogamente sucede con las relaciones con los socios (infravaloradas por la academia). En contraste, los académicos valoran peor estos intangibles de negocio y valoran más elementos como el ejercicio de la RSC o la acción social (justo al revés que los directivos). No obstante, ambos segmentos coinciden en que las relaciones con competidores y con las administraciones públicas son los intangibles de menor relevancia.

Atendiendo a la segmentación en función de la *edad*, resulta interesante el hecho que el segmento más joven de expertos prime al alza un intangible de negocio como las alianzas empresariales (el más importante para el segmento de menores de 45 años) mientras que minusvalora el ejercicio de la RSC. Por su parte, el segmento intermedio (45-55 años) valoró especialmente (con un 9) intangibles como

las relaciones con los socios y la reputación. Por último, el segmento de mayores de 55 años no tuvo diferencias significativas respecto a los resultados globales.

La segmentación por *género* sí ofreció mayores contrastes. De este modo, las expertas valoraron a la acción social como el intangible relacional más importante y el ejercicio de la RSC en el mismo nivel que las relaciones con clientes y la reputación corporativa. Este fuerte contraste respecto a los expertos masculinos se podría justificar por el sesgo que supone que la mayoría de expertas fuesen académicas (tan solo uno de los directores generales de cooperativas era mujer).

La siguiente sección del cuestionario confeccionado realizó un análisis comparativo entre los principales grupos de intangibles de capital relacional de las cooperativas de crédito y el resto de entidades crediticias: bancos y cajas de ahorro. Los resultados se representan en la tabla 5:

Tabla 5. Comparativa de intangibles de Capital Relacional (cooperativas vs. resto de entidades de crédito)

GRUPO	Mucho menor	Menor	Similar a bancos y cajas	Mayor	Mucho mayor
Tipo de clientes actuales (por edad)				X	
Segmento de negocio prioritario actualmente (clase)		X			
Lealtad y satisfacción de los clientes producto de sus vínculos geográficos o sectoriales				X	
Participación en cantidad y calidad de los socios				X	
Grado de importancia de las alianzas.			X		
Posibilidad de establecer acuerdos con cooperativas competidoras				X	

FUENTE: Elaboración propia.

De igual forma, tras la segunda vuelta del estudio, también ha existido consenso en la comparación del capital relacional de las cooperativas con el resto del sector crediticio. De este modo, ha habido unanimidad al opinar que la lealtad y la satisfacción de los clientes son más potentes que las de bancos y cajas de ahorro (fruto de los vínculos geográficos y sectoriales de las cooperativas de crédito). En el mismo sentido, la participación de los socios ha sido cualificada como superior en las cooperativas de crédito que en el resto de entidades de depósito. Respecto al grado de importancia de las alianzas, el estudio concluye que es similar al del resto de entidades de depósito (no suponiendo una fortaleza o una debilidad relativa) aunque la posibilidad de establecer acuerdos con cooperativas competidoras se percibe como más probables que en la competencia.

Cabe destacar también como la clientela de las cooperativas de crédito posee una edad media mayor que la competencia (lo que supone una amenaza competitiva) y que el segmento de negocio prioritario corresponde a las rentas medias menores que el resto de entidades de crédito (medias y medias-bajas).

Durante la segunda ronda, la opinión del grupo no ha cambiado apenas, manteniéndose estable. Tan sólo ha evolucionado hacia el consenso la única pregunta que no lo consiguió en la primera ronda (el grado de importancia de las alianzas). Cabe decir que –en ambas rondas– la respuesta más frecuente también ha considerado la vinculación de las cooperativas de crédito como mayor (coincidiendo prácticamente media, moda y mediana).

De nuevo, la ponderación de los resultados obtenidos en función del conocimiento del cooperativismo de crédito de los expertos no ofreció ninguna diferencia significativa.

La siguiente sección del cuestionario preguntó a los expertos sobre los objetivos de las alianzas. De este modo, se les planteó una pregunta abierta para identificar las motivaciones para el establecimiento de alianzas. El análisis de las respuestas permite jerarquizar los objetivos, centrados fundamentalmente en mejorar el capital negocio de las entidades. De mayor a menor importancia:

- *Mejorar el posicionamiento de mercado:* mejor oferta de productos y servicios y mayor visibilidad. Oferta de productos complejos y de mayor valor añadido, aumentando la capacidad competitiva y alcanzando operaciones de mayor importancia. Posibilidad de acceder conjuntamente a los mercados de liquidez. Reputación.
- *Generar economías de escala y mejorar la eficiencia:* compartiendo costes de nuevos desarrollos estratégicos (expansión internacional, nuevas tecnologías). Minimizar costes fijos mediante servicios y tecnología comunes.
- *Aumentar la intercooperación:* atención cruzada de clientes y “redes virtuales”. Compartir experiencias y mejores prácticas. Desarrollar negocios comunes y funcionalidades tecnológicas, así como generar sinergias en los sistemas de gestión.
- *Mejorar la relación con las instituciones y la imagen común.* Actuar como un verdadero “grupo” financiero con el resto de cooperativas de crédito, diferenciándose del resto de entidades del sector financiero.
- *Desarrollar la economía local y regional.*

7.- Conclusiones del estudio

En primer lugar, cabe destacar que el capital relacional es especialmente relevante en el caso de las entidades financieras (muy cercano en importancia al capital humano que resulta predominante en la mayoría de sectores). Este hecho es una particularidad lógica en un sector que basa su negocio en la confianza entre entidad y cliente, un hecho que se ha visto gravemente afectado por la crisis bancaria vivida en los dos últimos años. Consecuentemente, en el escenario actual se abre una *ventana estratégica* para aquellas entidades que mejor gestionen su capital relacional.

En ese sentido, la pertenencia de la banca cooperativa a la denominada economía social la dota de una ideología que –a priori- debería generar potentes intangibles sociales. Así, dentro de los intangibles relacionales, la adecuada gestión del capital social de las cooperativas de crédito debería ser capaz de generar retornos de rentas futuras. De este modo, políticas recomendadas por los expertos para afrontar la crisis bancaria como la diversificación de ingresos o la reducción de los gastos de explotación tienen en el capital relacional su principal palanca de cambio.

En segundo lugar, hay que insistir en que la banca cooperativa es un conjunto de realidades muy heterogéneo (donde conviven entidades exclusivamente de ámbito local con otras muchísimo mayores) y que –por lo tanto- resulta muy complicado extraer conclusiones y comparaciones válidas para todas y cada una de las realidades existentes en este capítulo.

El diagnóstico del actual capital relacional de las cooperativas de crédito españolas se caracteriza por su proximidad, fruto de una extensa implantación destinada a encontrar una mayor confianza e implicación con la clientela. También cabe destacar como fortaleza el compromiso de las cooperativas de crédito con los socios (especialmente en las pequeñas). También destacan intangibles sociales como el arraigo e implicación de estas entidades con su entorno operativo (dónde el *Fondo de Educación y Promoción Cooperativa* constituye un potente instrumento).

Respecto a las debilidades del capital relacional de las cooperativas de crédito, destaca la negativa percepción de la gama de productos financieros ofrecidos por las cooperativas de crédito (se aprecia como tradicional e incapaz de cubrir las nuevas necesidades de los clientes). La otra debilidad fundamental es la atención prestada por su personal (se percibe como burocratizada, poco profesional y con escaso espíritu comercial). Consecuentemente, la reputación e imagen corporativa de las cooperativas de crédito españolas resulta negativa o desconocida para amplias capas de la población.

A la vista de los resultados del estudio desarrollado en el presente trabajo, la primera conclusión específica resulta evidente: la forma jurídica determina significativamente la estructura del capital rela-

cional de una entidad de crédito ya que presenta debilidades estructurales en su capital negocio mientras que posee ventajas derivadas de su capital social. Consecuentemente, en un entorno hipercompetitivo como el bancario, la estrategia de futuro de las cooperativas debería corregir las desventajas fruto de sus intangibles de negocio y explotar las oportunidades de su capital social.

De forma más específica, hay que manifestar que el capital relacional de una cooperativa de crédito destaca especialmente por la alta valoración de la mayoría de sus intangibles. Así, los intangibles relacionales más relevantes en la banca cooperativa son de negocio: las relaciones con los clientes y las alianzas empresariales. En un segundo nivel, se encuentran intangibles sociales como el ejercicio de la responsabilidad social empresarial, la acción social, las relaciones con socios e instituciones y la reputación corporativa. En sentido opuesto, las bajas valoraciones relativas efectuadas para las relaciones con la administración pública, con instituciones de mejora de la calidad, con proveedores y con competidores los evidencian como los intangibles relacionales menos valorados por los expertos. En consecuencia, las debilidades señaladas en el diagnóstico anterior corresponden con los intangibles relacionales más valorados (lo que agrava la desventaja competitiva y la necesidad de políticas que modifiquen esta situación de la mayor parte de empresas del sector).

Los intangibles sociales de las cooperativas de crédito están –en general- en niveles por encima del resto de entidades crediticias (constituyendo una clara fortaleza generadora de ventaja competitiva). Consecuentemente, los ‘vínculos geográficos y sectoriales’ y la ‘participación del socio’ deberían seguir siendo potenciados en las cooperativas de crédito en tanto que ventaja relativa respecto a bancos y cajas de ahorro.

Llama la atención la alta valoración que se realiza del ejercicio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y de la acción social de la empresa. Aunque es un tema de plena actualidad, la traslación práctica a amplios sectores de nuestras empresas resulta todavía lejana. En consecuencia, las cooperativas de crédito parecen querer estar en este punto en la vanguardia empresarial.

En la misma línea emprendida por las cajas de ahorro, las cooperativas de crédito deberían fortalecer las políticas dirigidas a potenciar su capital social. Éstas provienen del mismo ámbito (la economía social) y han sabido consolidar en la percepción ciudadana que la obra social constituye –tal vez- su principal ventaja competitiva frente a los bancos. Así, la instrumentación del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa debería suponer una ventaja diferenciadora del cooperativismo de crédito. Sin embargo, a efectos prácticos, esto no se ha conseguido trasladar a la percepción de las instituciones y los ciudadanos. En este sentido se debería potenciar la política de comunicación del FEPC ya que sin duda una mayor eficacia incrementaría los intangibles sociales de las cooperativas de crédito. No obstante, la heterogeneidad del sector impide a muchas cooperativas de crédito poder tener una potente política de comunicación. Por lo tanto, parece lógico que esta labor de comunicación (eventos, campañas publicitarias, etc.) debería recaer en la intercooperación como vía óptima para la búsqueda de sinergias y de economías de escala.

Resulta llamativo el contraste respecto al análisis segmentado según *profesión*, dónde destaca el hecho que los elementos del *business capital* son claramente más valorados por los directivos de cooperativas de crédito que por la comunidad académica. En contraste, los académicos valoran mejor intangibles sociales como el ejercicio de la RSC o la acción social. También resulta interesante el hecho que el segmento más joven de expertos prime al alza un intangible de negocio como las alianzas empresariales (el más importante para el segmento) mientras que minusvalore el ejercicio de la RSC y que el segmento intermedio (45-55 años) valore especialmente intangibles como las relaciones con los socios y la reputación. La segmentación por *género* sí que ofreció un fuerte contraste al estimar que la acción social era el intangible relacional más importante (tal vez por el sesgo de que la mayoría fuesen académicas).

En la comparación del capital relacional de las cooperativas con el resto de entidades de crédito ha habido unanimidad al evaluar que la lealtad y la satisfacción de los clientes son más potentes que las de bancos y cajas de ahorro (fruto de sus vínculos geográficos y sectoriales). En el mismo sentido, la participación de los socios resulta superior en las cooperativas de crédito que en el resto de entidades de depósito. Respecto al grado de importancia de las alianzas, el estudio concluye que es similar al del resto de entidades (no suponiendo una fortaleza o debilidad relativa) aunque la posibilidad de establecer acuerdos con cooperativas competidoras se percibe como más probable.

Los objetivos de las alianzas en las cooperativas de crédito persiguen fundamentalmente mejorar el posicionamiento de mercado, generar economías de escala y mejorar la eficiencia. De forma secundaria también pueden buscar aumentar la intercooperación, mejorar la relación con las instituciones y la imagen común y desarrollar la economía local y regional.

Bibliografía

- AMAT, O. (2002): "Reflexiones y propuestas sobre los problemas de la información contable", *Economistas*, nº 83, pp. 94-103.
- ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES (AFI) (2009): "Banca cooperativa", *II Curs de banca cooperativa*, Càtedra de Cooperativisme - Caixa Popular, Universitat Politècnica de València.
- BELMONTE UREÑA, L.J. (2007): *El sector de cooperativas de crédito en España. Un estudio por comunidades autónomas*, Ed. Consejo Económico y Social de Andalucía, Junta de Andalucía.
- BONTIS, N. (1996): "There is a price on your head: managing intellectual capital strategically", *Business Quarterly*, Vol. 60, No. 4, pp. 40-7.
- BROOKING, A. (1997): *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*, Ed. Paidós.

- BUENO, E. (2002): "El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 18, nº 2-3, pp. 157-176.
- COHEN, W.M. & LEVINTHAL, D.A. (1990): "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-53.
- COHEN, D. & PRUSAK, L. (2001): *In good company: how social capital makes organizations work*, Boston, MA: Harvard University Press.
- COLEMAN, J. (1990): *Foundations of social theory*, Boston, MA: Harvard University Press, 1990.
- CORBETTA, P. (2003): *Metodología y técnicas de investigación social*, Madrid: Ed. Mc Graw-Hill.
- DALKEY, N.C. & ROURKE, D.L. (1971): "Experimental Assesement of Delphi Procedures with Group Value Judgments". *Working paper*. Rand Corporation, en SANCHEZ, M.P. et al. (1999): "En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica", *Economiaz*, nº 45.
- DI PIAZZA, S.A. y ECCLES, R.G. (2002): *Recuperar la confianza: el futuro de la información corporativa*, Madrid: FT Prentice-Hall.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M.S. (1999): *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- FILDES, R.; JALLAND, M. & WOOD, D. (1978): "Forecasting in Conditions of Uncertainty". *Long Range Planning*, vol. II, nº 4, en SANCHEZ, M.P. et al. (1999): "En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica", *Economiaz*, nº 45.
- GUPTA, U. & CLARKE, R. (1996): "Theory and Applications of the Delphi Technique: A Bibliography (1975-1994)". *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 53, nº 2, en SANCHEZ, M.P. et al. (1999): "En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica", *Economiaz*, nº 45.
- IADE - UAM. (2003): "Modelo de medición y gestión del capital intelectual: Modelo Intellectus", *Documentos Intellectus*, nº 5, junio 2003, IADE.
- KAPLAN, R. y NORTON, D.P. (1997): *Cuadro de Mando Integral*, Ed. Gestión 2000.
- LANDETA, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de prevision para la incertidumbre*, Barcelona: Ed. Ariel.
- LESSER, E. & COTHREL, J. (2001): "Fast Friends: Virtuality and Social Capital", *Knowledge Directions*, nº spring-summer.
- LINSTONE, H. & TUROFF, M. (1975): "The Delphi Method. Techniques and Applications", Reading, MA: Addison-Wesley, en LANDETA, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de prevision para la incertidumbre*. Barcelona: Ed. Ariel.
- MARTÍN DE CASTRO, G.; LÓPEZ SAÉZ, P. & NAVAS LÓPEZ, J.E. (2004): "The role of corporate reputation in developing relational capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, Nº 4, pp. 575-585.

- McELROY, M.W. (2001): "Social innovation capital", *Draft*, Macroinnovation Associates, pp. 1-14.
- MOYANO FUENTES, J.; PUIG BLANCO, F. y BRUQUE CAMARA, S. (2008): "Los determinantes de la competitividad en las cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 61, agosto, pp. 233-249.
- NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. (1998): "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", *Academy Of Management Review*, Vol. 23, n. 2, pp. 242-266.
- PALOMO ZURDO, R.J. y VALOR MARTÍNEZ, C. (2001): *Banca cooperativa: entorno financiero y proyección social*, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC).
- RODRÍGUEZ, Ó. (2004): "El capital social como componente crítico del capital intelectual de las cajas de ahorros". *Tesis Doctoral*, Universidad Autónoma de Madrid.
- RODRÍGUEZ, Ó. (2006): "El capital social como componente del capital intelectual de las cajas de ahorros", *XVI Congreso Nacional de ACEDE*, Universitat de València.
- SANCHEZ, M.P.; CHAMINADE, C. y ESCOBAR, C.G. (2000): "En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica", *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, nº 45, pp.188- 213.
- SEGUÍ-MAS, E. & SERVER IZQUIERDO, R.J. (2009): "Studying the financial resources for agri-food industry and rural development: Description of human capital in credit unions through Delphi analysis", *Interciencia- Journal of Science and Technology of the Americas*, vol. 34, no. 10, pp. 718-724.
- SERVER IZQUIERDO, R.J. y MELIÁN NAVARRO, A. (1998): "Vertebración del cooperativismo de crédito en España y en la Comunidad Valenciana en el marco del sistema financiero", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 28, abril, pp. 139-166.
- STEWART, T.A. (1997): *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual*, Ed. Granica, Buenos Aires.
- SVEIBY, K.E. (2000): *Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.