

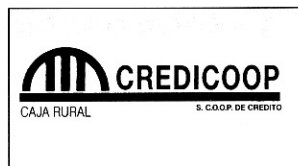


CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 19 extraordinario, octubre 1995, pp. 243-250

Cooperativas de Crédito: CREDICOOP

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1995 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/feciriec

CREDICOOP



NOMBRE DE LA EMPRESA :	CAJA RURAL CREDICOOP Y SU GRUPO. LAS CAJAS RURALES DE CASTELLÓN.
SECTOR ECONÓMICO :	BANCARIO
ACTIVIDAD QUE DESARROLLA:	PRÉSTAMO Y FINANCIACIÓN A LAS COOPERATIVAS
FECHA DE CREACIÓN :	1923
DOMICILIO SOCIAL :	C/ ENMEDIO, 3 12001 CASTELLÓN
EMPLEADOS :	500
SOCIOS :	- 20 CAJAS RURALES - 18 SECCIONES DE CRÉDITO
FACTURACIÓN AÑO 1994:	15.000 MILLONES
EXPORTACIÓN (%) :	CERO

1.- Introducción

Caja Rural Credicoop es una cooperativa de crédito que agrupa a un conjunto de veinte Cajas Rurales de ámbito local y dieciocho Secciones de Crédito de la provincia de Castellón.

Este Grupo facturó cerca de 15.000 millones de pesetas durante el pasado año 1994, empleando a más de 500 personas, manteniendo una cuota de mercado, en cuanto a la captación de depósitos, del 27 % de toda la provincia.

Todo empezó durante el año 1923, con la asociación de un conjunto de cooperativas de crédito vinculadas al cooperativismo agrario constituidas desde principios de siglo, con el fin de poder aunar esfuerzos y conseguir tener una representación digna de ser considerada, dentro de las fuerzas económicas y de decisión en la provincia de Castellón. Por ello, el éxito de Caja Rural Credicoop y su Grupo no es más que el reflejo del éxito de estas entidades de ámbito local.

A través de estos más de setenta años, paulatinamente se han ido ofreciendo más servicios comunes a sus cooperativas asociadas. Lo que en un principio fue una representación ante terceros y un foro común donde intercambiar experiencias y aglutinar voluntades, que no es poco, se fue transformando en una gestión conjunta de los excedentes de tesorería, una presencia directa en los circuitos bancarios y una prestación de servicios de asesoramiento financiero.

Durante la década de los años setenta se produjeron importantes cambios: la apertura de delegaciones, como oficinas propias de la entonces Caja Rural Provincial de Castellón, en algunas localidades sin presencia del cooperativismo crediticio; y la unificación de los procedimientos informáticos e instalación del teleproceso. El Centro de Proceso de Datos, más tarde transformado en una cooperativa independiente bajo la denominación de Inforcampo, permitió que la presencia de las Cajas Rurales en el mercado fuera en igualdad de condiciones que el resto de agentes del mismo, al tiempo que inició el camino de la integración de todas las Cajas Locales hacia proceso de trabajo que permitiría la introducción de economías de escala.

Precisamente, gracias a esta estructura tecnológica y de sistemas común, diez años más tarde se constituyó el Grupo Credicoop actual. Había suficiente base para poder exportar el modelo de funcionamiento a otros mercados fuera de la provincia, iniciándose una expansión por la provincia de Tarragona y, posteriormente a otras provincias y Comunidades.

Obtenidos estos objetivos de relanzamiento del Grupo continúa ampliándose la base del negocio. En la actualidad Caja Rural Credicoop y su Grupo de Cajas Rurales mantiene este continuo esfuerzo de adaptación al cambiante entorno financiero. La reestructuración de la actividad bancaria por un lado y la articulación de una entidad de servicios bancarios y para bancarios para sus Cajas Asociadas por otro, son los retos que se están abordando. Las Cajas Rurales del Grupo Credicoop pretende aglutinarse todavía más, para poder iniciar una política de alianzas externas, de ámbito nacional e internacional, que permitan ofrecer un servicio competitivo al socio.

2.- Actividades y política de producto. Políticas de mercado y desarrollo de la actividad comercial

Las actividades del Grupo Credicoop, fundamentadas en el crédito cooperativo, abarcan las propias de un grupo financiero firmemente consolidado en su ámbito de actuación, junto con un elevado componente social, así como la prestación de servicios a todas las entidades que lo integran.

El objetivo primordial del Grupo es desde sus orígenes la atención preferente, otrora exclusiva, al sector agropecuario, tanto a nivel empresas como a nivel de particulares, ofertando productos y servicios acordes con la evolución que este sector experimenta de forma constante, y manteniendo por tanto una política de producto que, en sintonía con el mercado, resulte adecuada para dar una amplia cobertura a las necesidades propias de la actividad económica generada en su entorno.

Además, en el último decenio el Grupo Credicoop, al amparo de la nueva legalidad vigente, ha podido entrar con paso firme en el resto de sectores de la economía provincial, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios a particulares y pequeñas y medianas empresas en línea de competencia, consolidando su presencia en el mercado hasta alcanzar niveles de liderazgo en el número de clientes, volumen de negocio, etc.

Todo ello ha sido posible gracias a una estrategia empresarial que encamina al Grupo hacia formas de actuación en el mercado basadas en la aplicación de cuantos recursos económicos y técnicos son necesarios para que la cobertura del mismo sea amplia y eficaz desarrollando una actividad comercial que se apoya en la capacidad de los recursos humanos, el conocimiento del mercado, y que tiene como objetivo la satisfacción de clientes y asociados.

3.-Política de recursos humanos

La política de Recursos Humanos del Grupo Credicoop parte del convencimiento de que el personal es uno de los más importantes activos de que disponemos. Teniendo en cuenta la complejidad que representa la coordinación de estos recursos, así como su potenciación y dada la peculiar estructura empresarial del Grupo, se comprenderá con facilidad la especial atención que debe prestarse a este área de gestión.

Nuestra política a nivel de Grupo debe encaminarse hacia la homogeneización de las distintas políticas aplicadas hasta ahora en las Entidades asociadas, respetando siempre la autonomía de que disponen estatutariamente, pero estableciendo unos objetivos de convergencia asumibles por todos a medio y largo plazo.

Para ello, y siguiendo la propia estructura del Area de Recursos Humanos del Grupo, las acciones deberán encaminarse en tres direcciones complementarias.

En primer lugar deberíamos converger hacia una única administración. La confección centralizada de nóminas, contratos, seguros, etc., ofrece una economía de escalas en absoluto despreciable, al tiempo que proporciona una valiosa información al respecto de la distribución conceptual del gasto.

En segundo lugar deberemos potenciar la formación de los empleados desde el convencimiento de que es una de las mejores estrategias para incrementar el capital disponible.

Finalmente, los recursos disponibles deberán gestionarse en cada una de las entidades con metodologías profesionales orientadas por unas políticas homogéneas. La unificación de horarios, de criterios para la planificación de ausencias del puesto, de políticas tendentes hacia la convergencia en los sistemas salariales, de sistemas de promoción anticipada, etc., son acciones fundamentales para la configuración de un Grupo cohesionado a las que habrá que hacer frente. Al mismo tiempo deberemos profundizar en otras como la descripción y valoración de puestos, los diseños de carrera y la potenciación de los futuros directivos, la determinación de potencialidades, los sistemas motivacionales y, en fin, todas aquellas acciones que puedan optimizar los recursos humanos de que disponemos.

Pero por encima de esto, deberemos ser capaces de transmitir estas ideas a todos y cada uno de los empleados apoyándonos en acciones de comunicación interna adecuadas. Si somos capaces de establecer unos valores referenciales comunes que nos definan y nos distinguan como

Grupo, valores no sólo conocidos sino compartidos por el colectivo ya que con el proyecto en el que nos hemos embarcado tenemos mucho que ganar.

4.-Inversiones y política de innovación tecnológica

La política de innovación en el seno del Grupo Credicoop fue planteada años atrás en una doble vertiente, la interna y la externa. Bajo la denominación de interna figuran todos aquellos procesos de innovación que afectan a la organización y los sistemas administrativos propios para llevar a cabo la buena gestión empresarial de las entidades, y por externa, todas aquellas dotaciones que se instalan en los puestos de atención al cliente para que con sus propios medios o atendido del personal de las Cajas pueda facilitarse una mejor información a su operativa habitual.

Inforcampo, Coop. V., sociedad de servicios administrativos del Grupo Credicoop es el ente que mayores inversiones realiza en este campo, mediante ordenadores con potencia en el host suficiente para albergar los programas que ejecutan las operaciones cada vez más automáticas del sistema GOLF en la versión propia.

Las últimas realizaciones en estos aspectos, son las llevadas a cabo para implantar con rapidez nuevos productos y procesos de gestión. Se han realizado importantes inversiones en ordenadores que permiten con las bases de datos de los procesos GOLF realizar otras transacciones que completan el ciclo, facilitando buenos sistemas de control y gestión.

Las últimas realizaciones en estos aspectos, son las llevadas a cabo para implantar un nuevo sistema de control de costes con la técnica ABC que sustituirá en el ejercicio 1996, el utilizado hasta la fecha. Con estas nuevas técnicas se pretende avanzar un paso más, de forma que la contribución a los costes sea más justa y equitativa entre las Cajas que componen el Grupo Credicoop, estableciéndose controles de consumo que ayuden a la participación. Al mismo tiempo se está ejecutando un nuevo informe de gestión, que permite homogeneizar los criterios en todas las entidades, de forma que se obtiene una información normalizada que evolucionará en la medida de las necesidades.

Otra de las facetas es que el Grupo Credicoop siempre está en constante dedicación en la búsqueda continuada, mediante análisis del mercado, de las últimas técnicas utilizadas para los procesos administrativos. Para cubrir estas necesidades se contratan los servicios de consultoría externos necesarios y se realizan las implementaciones de los sistemas conocidos, por Inforcampo, en otras entidades de crédito de características similares. Esta fuente de actividades

es realmente productiva, ya que a la vez que se investiga se consigue la formación más adecuada para el personal técnico del Grupo Credicoop.

5.- Relación con otras organizaciones

El Grupo Credicoop articula una política de alianzas y convenios en tres aspectos:

a) **COOPERATIVO.** Es fundamental para el Grupo Credicoop que la base del negocio, vinculado por origen al mundo del cooperativismo agrario, se mantenga. Caja Rural Credicoop y sus Cajas Asociadas pertenecen o están presentes a través de organizaciones propias en los distintas Uniones de Cooperativas, tanto de crédito como agrarias o de servicios.

b) **FINANCIERO.** La pertenencia a distintos foros bancarios es indispensable para poder ofrecer los servicios que el mercado demanda. Ser socio de entidades como SERVIRED o VISA es una muestra de ello.

Caja Rural Credicoop pertenece a sociedades que ofrecen productos financieros que por su complejidad o singularidad necesitan empresas muy especializadas, como pueden ser las de capital-riesgo.

Desde otra perspectiva, la oferta de productos de seguro ya es una realidad dentro de la oferta de las oficinas bancarias. Por ello, el Grupo tiene su propia correduría de seguros, SEGURCAMPO. Incluso se están buscando nuevas sinergias, como puede ser el ámbito de la oferta de ocio, a través de alianzas estratégicas con empresas del mundo del turismo.

c) **TECNOLÓGICO Y DE SISTEMAS.** Ya se ha mencionado al principio la existencia de una cooperativa de servicios informáticos, INFORCAMPO, que permite una gestión independiente, pero dentro de un plan estratégico al servicio de las necesidades de las cooperativas socias. Participada al cien por cien por los socios de Credicoop, representa el enlace con el entorno tecnológico más avanzado.

6.-La empresa ante los desafíos de futuro

El Grupo Credicoop, con su cabecera Caja Rural Credicoop y todas sus Cajas Rurales y Secciones de Crédito asociadas, tiene intención de seguir siendo un Grupo empresarial competi-

vo y que la presencia dominante en el mercado se mantenga. Por ello, ante un entorno que está en constante proceso de cambio, la respuesta del Grupo es la de constante evolución para consolidar los objetivos conseguidos y adaptación de la estructura productiva a la cambiante demanda, ofreciendo productos que cada vez tenga mayor valor añadido.

Para hacer esto posible, es necesario mantener un espíritu despierto y una constante política de reinversión, tanto en personal, como en los medios. La formación del personal y una correcta política de recursos humanos son los pilares básicos del futuro de la organización. Dotarlos de los medio necesarios para que puedan trabajar con la mayor productividad es la premisa necesaria para que los desafíos del futuro se transformen en oportunidades de negocio.

Las Cajas Rurales de la provincia de Castellón tienen un activo fundamental, su presencia en el mercado. El futuro pasa por mantenerla y acrecentarla, a través de los siguientes segmentos de mercado:

- a) **RURAL.** Es el origen y no se puede perder, sobre todo ahora que se está asistiendo a un resurgir económico de la actividad en estos núcleos, gracias a la expectativas creadas por el turismo rural y el acceso al mercado posibilitado por la mejoría de las comunicaciones.
- b) **COOPERATIVISMO.** Las oportunidades de negocio en este segmento de mercado son evidentes, pues el mundo de las cooperativas de toda índole es muy complejo y se ha de tener una sensibilidad especial para conseguir trabajar bien con ellas.
- c) **SECTOR AGRARIO E INDUSTRIA AGROALIMENTARIA.** Como se comentaba antes, es el origen. A través de la transformación de este sector productivo hacia unidades de explotación integradas verticalmente, se hace patente la necesidad de financiar proyectos agroalimentarios cada vez más complejos. A su vez, gracias a las cooperativas, se consiguen unidades de explotación más extensas, necesarias para poder ofrecer los inputs que la industria solicita. Puede que sea este el segmento de mercado que mayor transformación esté experimentando, pues se registra el paso de la explotación pequeña a la industria de distribución muy capitalizada. El desafío es conseguir que el valor añadido se quede en el primer escalón, el socio de base.
- d) **VIVIENDA Y CONSUMO.** Este mercado es un reto nuevo, aunque lo único que se está haciendo es seguir la evolución económica de nuestro socio. En la medida que la renta personal sube, sus necesidades no sólo se incrementan, sino que también se transforman hacia una demanda de productos menos básicos. Este proceso se concentra, fundamentalmente, en los jóvenes, por lo que Credicoop no puede dejar que éstos no vean satisfechas sus demandas.

- e) PYMES. Siguiendo con la lógica, cuando la población activa de la agricultura representaba un tercio del total, las Cajas Rurales ofrecían productos vinculados a su propio nombre. Los descendientes de estos socios agricultores, ya no trabajan en el sector (5 % de la población activa), sino que lo hacen en pequeñas empresas o son asalariados, pero todavía mantienen vínculos con las Cajas de sus padres. Se trata de no perder esta accesibilidad al mercado.

7.-Influencia de los valores propios del cooperativismo en la excelencia empresarial

En el Grupo Credicoop existe la creencia, íntimamente arraigada, que no existe mecanismo mejor que una Cooperativa para hacer llegar al socio los logros de una actividad económica.

Hay un principio de partida muy favorable, que es el de que la Cooperativa bien gestionada es la que ha permitido salvar las malas situaciones en la localidad, hasta el punto de que cuando no las ha habido, después de una coyuntura desfavorable, se ha intentado formar alguna. También de partida hay otro elemento importante, pero en este caso negativo: sin un cierto sentido de responsabilidad colectiva, deshacer un proyecto cooperativo cuesta muy poco. La formación es en estos casos la herramienta fundamental.

En un mundo tan agresivo como el del mercado financiero, el que un Grupo Cooperativo haya alcanzado y mantenido una importante cuota de mercado (más del 25 %) es una prueba del nivel de satisfacción que se ha obtenido. El objetivo del Grupo Credicoop es conseguir que los clientes, socios o no, capten que no hay nadie más cerca de ellos que la Caja Rural de su pueblo, y que ésta puede satisfacer sus necesidades mejor que nadie, no tan sólo por la proximidad, sino también porque la calidad del servicio ofrecido es la mejor.

El esfuerzo que supone hacerlo es grande, pero el Consejo Rector y el personal que trabaja en el Grupo saben que es la única forma de mantenerse en el mercado y de consolidar algo que sus antecesores, posiblemente en circunstancias peores, iniciaron. El desafío de ser una empresa con un nivel de excelencia superior a las demás es elevado, pero como se comentaba anteriormente, no se concibe una forma de trabajar mejor que la que se ha expuesto: ofrecer el mejor producto, que lo puede efectuar cualquier empresa con capacidad y voluntad de hacerlo, pero, a su vez, que el cliente sienta que el beneficio de la actividad le repercute directamente y en su propio entorno vital.

El éxito alcanzado parece confirmar esta opinión; el reto es mantenerlo.