

## ¿Sabrán los bancos cooperativos alemanes conservar su posición en el mercado?<sup>1</sup>

Por: Dieter W. Heimann

Entre los grupos bancarios de la República Federal de Alemania, el sector cooperativo es el que ha alcanzado, en el curso de los últimos veinte años, las tasas de crecimiento más brillantes y ha podido, de este modo, aumentar sensiblemente su parte en el mercado.

Las causas de este notable avance son analizadas en un estudio de Pr. Suchting, de la Universidad de Bochum, que publica la Westdeutsche Genossenschaftszentralbank, en su revista "Perspektiven".

El estudio, que cubre el período 1957-76, se apoya en las estadísticas de la Bundesbank. Estas estadísticas no engloban, es verdad, nada más que los bancos cuyo balance es superior a 10 millones de DM, pero la experiencia enseña que los 2.500 establecimientos de menor importancia pertenecientes al grupo cooperativo no hacen sino confirmar y acentuar la tendencia general.

### Los depósitos

En lo que respecta a las cuentas con libreta y bonos de ahorro, el estudio Suchting, hace notar que después de haber debutado con una parte de mercado igual al 14% en 1956, las cooperativas se han elevado al 21%, a fin de 1976. Igual evolución han tenido los depósitos a plazo, puesto que, en el curso del mismo período, la progresión ha sido del 10 al 17,2%. Pero, mientras que la expansión era relativamente regular para las cuentas con libreta y a la vista —sectores de refinanciación caracterizados por una estabilidad bastante grande— los depósitos a plazo, experimentaban un dinamismo mayor, pero asimismo, una menor estabilidad. Partiendo de un nivel particularmente bajo, los depósitos con vencimiento mayor a 4 años registraban un crecimiento que llevaba, al 11,3% en 1973 e inclusive al 13,3% en 1974, a la parte de los bancos cooperativos; parte que debía volver, a fin de 1976, al 8%. La performance de los años 1973-74 se explica por el alza de las tasas de interés 1973-74, que diera lugar en su origen a una reñida competencia, pero que las cooperativas de crédito lograron superar hábilmente.

---

(1) Por considerarlo de sumo interés para las perspectivas del movimiento cooperativo de crédito en su etapa actual, hemos encomendado a la Dra. María Susana Pérez Colman de Cauzillo, la traducción del presente artículo, publicado originalmente en francés, bajo el título *¿Les banques coopératives allemandes sauront-elles conserver leur part du marché?*, en la revista *EURE-PARGNE, Centre d'étude des problèmes de l'épargne, de la monnaie et des finances*, publicada en colaboración con los servicios económicos del Banco Federativo de Crédito Mutua, Luxemburgo, año 8, N° 12, diciembre de 1978, páginas 8 a 10.

En lo concerniente al total de depósitos, la parte de los bancos cooperativos ha aumentado de 10 a 16 % durante el período estudiado, mientras que la de los grandes bancos disminuía a 13,2%, en baja del 5,5%. Las cajas de ahorro debían contentarse con el 38,3% a fin de 1976 contra 40,6% en 1957. Si en el compartimiento de las cuentas sobre libreta, las cooperativas de crédito han triunfado sobre la parte de las cajas de ahorro, su avance en materia de depósitos a la vista se ha hecho a expensas de los grandes bancos. Pareciera, que los esfuerzos desplegados por las cooperativas, para conquistar la clientela de ocupaciones privadas, hubieran tenido por resultado el fortalecimiento de su posición en el mercado.

## **Los créditos**

En este sector se han realizado, igualmente, progresos sustanciales por parte de los bancos populares y las Cajas Raiffeisen, que en materia de cuentas a mediano y largo plazo, no han dejado de crecer regularmente en el curso de los 20 años transcurridos, asegurando a estos establecimientos una parte del mercado del 8,6%. Los préstamos a corto plazo, luego de haber alcanzado, a fin de 1967, al 18%. Una parte del 8,2% del mercado de los créditos por aceptación se ha volcado , en 1976, a los bancos cooperativos, que en este aspecto, habían obtenido su mejor performance con cerca del 10%, en 1973, año en que las tasas de interés estaban más altas.

Mientras que sobre el importante mercado de las cuentas a mediano y largo plazo, la expansión de las cooperativas se hacían en detrimento de las Cajas de ahorro, aquellas ganaban mayor terreno de 1967 a 1976 en la distribución del crédito a corto plazo. Desde una óptica global, la elevación de su parte del 5,3% en 1973 al 10% en 1976, es un progreso que registran los Bancos populares y las Cajas Raiffeisen. Paralelamente, las Cajas de ahorro progresabas de 4 a 23 %, mientras que los bancos perdiendo el 3,7%, debían contentarse con un 9,6%.

## **Las causas**

Para precisar las razones de crecimiento de los bancos cooperativos, se procedió a una encuesta entre 100 dirigentes de Bancos populares y de Cajas Raiffeisen. He aquí los resultados, resumidos en el siguiente cuadro(página 3).

Nuestro cuadro abre horizontes interesantes sobre la opinión de los dirigentes de los bancos interrogados, en lo concerniente al rol jugado en la competencia, por los criterios específicamente bancarios y específicamente comerciales. Pero, era preciso esbozar también el perfil de los bancos cooperativos tal como lo ven sus clientes y los otros y situarle con respecto a las opiniones de los dirigentes. Es a lo que han tenido dos sondeos del Instituto Allensbach. De allí han surgido diferencias en ocasiones considerables respecto a la manera en que unos y otros clasifican los diversos elementos de apreciación de los bancos cooperativos.

## **La calidad indiscutible de los contactos personales**

Clientes y dirigentes coinciden en reconocer una importancia prioritaria a los contactos personales. Es éste un punto fuerte de los bancos del sector cooperativo y que felizmente sigue vigente en las numerosas fusiones operadas con vistas a crear unidades de una talla y de una eficacia mayores. Bancos populares y Cajas Raiffeisen han sabido pre-

Factores explicativos	Puntos	Influencia sobre la evolución
1. Rapidez de decisiones, especialmente en el otorgamiento del crédito .....	3,4	determinante
2. Contactos personales entre la clientela y la dirección .....	3,3	determinante
3. Imagen frente a la clientela .....	2,7	importante
4. Fidelidad del cliente a su banco .....	2,6	importante
5. Densidad de la red de ventanillas ....	2,4	no desdeñable
6. Tarifas razonables .....	2,1	no desdeñable
7. Publicidad concertada en el seno del grupo .....	2,1	no desdeñable
8. Atracción sobre las clientelas de otros bancos .....	2,0	no desdeñable
9. Especificidad de la estructura de la clientela .....	1,6	no desdeñable
10. Principio de integración del sector cooperativo .....	1,7	no desdeñable
11. Posibilidad de adherirse a una cooperativa .....	1,2	marginal
12. Buenos resultados financieros de los bancos cooperativos .....	0,8	marginal

#### Apreciación de la influencia de los diversos factores explicativos

0: nula	2: no desdeñable	
1: marginal	3: importante	4: determinante

servar e inclusive, después de algunos años, mejorar su imagen, que es comparable, ventajosamente, a la de las Cajas de ahorro y a la de los grandes bancos y se explica por la cordialidad de las relaciones personales con los clientes.

### Una clientela excepcionalmente fiel

Cada uno sabe, que no hay nada comparable a un buen contacto personal y a un servicio individualizado para retener en forma perdurable al cliente. La fidelidad de la clientela de los Bancos populares y de las Cajas Raiffeisen, que es notable, importa la confirmación de este hecho. En 1976, se contaba entre los adherentes el 64% y, sobre el conjunto de los clientes, el 58% eran personas unidas al banco por más de diez años. Citemos a título de comparación, la cifra del 61% para las Cajas de ahorro y el 36% solamente, para el Deutsche Bank. Y remarquemos al pasar; que la estabilidad de la relación banco-cliente, es por lo tanto superior, cuando se trata de adherentes.

### La calidad de adherente subestimada

Sorprenderá saber que a los ojos de los directores interrogados en el curso de la encuesta, la calidad de miembros de la cooperativa no tiene sino una importancia marginal. Las impresiones, a veces negativas, recogidas acerca de los adherentes podrían ser, según el autor del

estudio, la causa determinante de esta opinión sorprendente. Otros estudios confirman, por otra parte, que las obligaciones ligadas a la adquisición de una parte social serían vistas como una carga. Por su parte, en cambio, la posibilidad del propietario de una parte, de participar en la toma de decisión, parece ser al mismo tiempo un motivo predominante para la adquisición de esta parte. Es interesante notar que existe, justamente, entre los jóvenes de menos de veinte años, un deseo de adherirse a una cooperativa de crédito.

### **El grado de popularidad en alza**

El conocimiento de la idea cooperativa se ha expandido en general, en el pueblo y en el estudio de Pr. Suchting muestra que en tres años, a juzgar por los índices mensurables, los Bancos populares y las Cajas Raiffeisen han logrado hacerse conocer mucho más por el público. Es así que el doble símbolo que caracteriza a estos establecimientos, que en 1973, no eran conocidos más que por el 39% de las personas interrogadas, era identificado en 1976 por el 74% de ellas como designado a los bancos cooperativos. Para sensibilizar a la opinión pública, se han realizado, campañas publicitarias en el plano nacional e internacional, por el “Bundesverband der Deutsche volksbanken und Raiffeisenbanken” (BVR), así como por la DG Bank, en el plano local por diversos bancos centrales cooperativos y por el conjunto de los establecimientos del grupo. Se puede estimar, que todos los esfuerzos han sido coronados por el éxito, puesto que en cuatro años, solamente, el índice de popularidad se ha duplicado y un grupo de bancos, aún considerado en 1973, por el hombre de la calle, como de importancia puramente local, han adquirido desde entonces, el renombre de una gran organización.

### **La integración subestimada**

Ya sea que se trate de la opinión de los dirigentes de bancos o de la de sus clientes, se asigna más importancia, como función del principio de la gestión integrada del sector cooperativo, a la de compensar sus handicaps competitivos que al permitirle alejar sus rivales. Es allí, seguramente, donde es erróneo reconocer como el alcance de la integración, sólo el de un medio de competencia. De parte de los clientes y de los adherentes, una visión, también, inexacta de las cosas puede, en rigor, explicarse pues les es bastante difícil apreciar el mayor alcance del abanico de servicios ofrecidos gracias a la integración. Cuesta comprender, en cambio, la posición de los directores interrogados en el curso de la encuesta. La mayor parte de ellos –aunque no hay que olvidar que hay en Alemania Federal más de 4.800 cooperativas autónomas- sitúan en el 10° rango de la clasificación la importancia de la integración para el sector cooperativo. Sin duda cada director tiene tendencia a valorar, especialmente, los préstamos de su propio establecimiento, olvidando, quizá, hacer plena justicia a las causas que los tornan posibles.

### **Las condiciones bancarias**

Los dirigentes admiten que la política seguida en materia de tarifas ha contribuido al crecimiento de las partes de mercado. En cuanto a los clientes, ellos reconocen la seriedad y el carácter económico de la política comercial de los Bancos populares y de las Cajas Raiffeisen. Esta ventaja está netamente subrayada en comparación de las Cajas de ahorro.

Los clientes, por su parte, tienen la impresión de que en las cooperativas, los intereses son superiores a los de los otros bancos. Pero es justo observar que en opinión del público y en lo que concierne a las condiciones bancarias, las Cajas de ahorro han ganado terreno entre 1973 y 1976.

## **Una imagen mediocre**

En un pasado aún próximo, la imagen de la cooperativa respecto del gran público no era, sin embargo, de las más brillantes. Los no-clientes estaban poco informados de las ventajas particulares –entre otras el contacto personal, el servicio individualizado- ofrecidas por los bancos cooperativos. Curiosamente, eran entonces, justamente las Cajas de ahorro las que gozaban de la imagen más favorable. En el exterior, se asociaba su nombre a una alta calidad de servicio, de la que su propia clientela no parecía estar realmente convencida.

## **El presente y el porvenir**

Si las conclusiones del estudio reafirman resumiéndolas, las características favorables del crédito de los bancos cooperativos –personalización del servicio, rapidez de decisiones en materia de préstamos, notoriamente en los PME, densidad de la red, fidelidad de la clientela –no ocultan tampoco puntos susceptibles de ensombrecer el porvenir. Las Cajas de ahorro ejercerán, se dice, un atractivo particularmente, en la joven generación. Por otra parte, el ideal del banco moderno y dinámico, con locales modernos y colaboradores altamente calificados para aconsejar a los clientes, sería alcanzado por el Deutsche Bank.

Cuando el potencial aún disponible de clientela bancaria se vea agotado y sea necesario, para conquistar el mercado, convencer a los jóvenes y atraer a los clientes de los grupos rivales, puede ser, al decir de Pr. Suchting, que se perfila netamente, la aún lejana pero peligrosa amenaza de los “puntos negros” mencionados más arriba. Surgirá, pues el interrogante por saber, si el éxito pasado, se reafirmará en el futuro.

Si es verdad que en la era de “Mitbestimmung”, la idea cooperativa y la adhesión a una organización despiertan precisamente un vivo interés en la juventud, se puede aún considerar que los bancos cooperativos poseen en su juego una seria probabilidad de triunfo respecto del público joven. Se trata solamente de saber explotar esta buena suerte.