

## Las cajas rurales: retos y perspectivas a medio plazo

● **LUIS MARIANO GARCIA.** Bossard Consultores Financieros.

**L**as Cajas Rurales son, posiblemente, el grupo de entidades financieras que están llevando a cabo el proceso de cambio más profundo del Sector Financiero español.

Eso sí, en silencio, tal vez porque su cuota de mercado es relativamente pequeña (un 3% del conjunto del sector), o más bien, porque son entidades impregnadas de las cualidades y defectos de nuestro sector agrario, que les hace trabajar de manera callada y sin el brillo que monopolizan otro tipo de entidades, como por ejemplo, sin ir más lejos, las cajas de ahorros confederadas.

Sin embargo, las cooperativas de crédito, y en concreto, las cajas rurales, han sufrido grandes modificaciones durante los últimos años, y se encuentran, con toda seguridad, en uno de los momentos más importantes de su ya larga historia como entidades financieras al servicio de un colectivo (cooperativas en particular, clientes de ámbito rural en general), para el que las cajas rurales, ha sido, es, y posiblemente seguirá siendo a medio plazo, el centro estratégico de su actividad.

No es mi intención hacer una exposición sobre las causas económicas, tecnológicas, o jurídicas de los últimos años que han generado los cambios sufridos y la situación actual de este grupo tan numeroso de entidades financieras. Considero que es más útil aprovechar esta magnífica tribuna que supone la revista *Vida Rural*, para reflexionar en voz alta sobre los retos y perspectivas que a medio plazo pueden presentarse a las cajas rurales.

La opinión de los expertos y conocedores del sector es prácticamente unánime. «Los retos y el futuro del crédito cooperativo pasa por avanzar en el desarrollo de las estrategias de cooperación entre entidades». Bien, tanta unanimidad me hace considerar, tal vez por mi formación como consultor especialistas en el sector financiero, que estamos viendo solamente una cara de las soluciones posibles a los problemas de las cajas rurales, y que nos olvidamos, tal vez demasiado, de la raíz principal de la situación actual, que no es otra más que la posición y previsi-



Las Cajas Rurales, que trabajan especialmente en el medio rural deben diversificarse.

ble evolución del ámbito rural de nuestro país.

Ahí está la clave de todo. Indudablemente, la fusión de cajas, la integración de las entidades en las tres alternativas de colaboración actuales: Banco de Crédito Agrícola y cajas rurales locales y comarciales de distribución nacional, Banco Cooperativo Español y la mayoría de las cajas rurales provinciales, y el grupo Credicoop, formado por las cajas rurales de Castellón, son respuestas adecuadas a las necesidades de crecimiento de las entidades, tanto por causas legales (requerimientos de recursos propios, ...), como por exigencias de un mercado que cada vez demanda más los servicios denominados como de banca universal.

Por tanto, perfecto el planteamiento y la solución, pero es incompleta. Las cajas rurales podrán seguir avanzando en las estrategias de fusiones y alianzas, pero si individualmente no solucionan el motivo principal de su situación, el futuro seguirá siendo incierto para un conjunto de entidades que deben, y merecen, tener un lugar bajo el sol de nuestro futuro financiero.

Por ello, vayamos paso a paso. El mer-

cado natural de la gran mayoría de las cajas rurales están en recesión. Así lleva desde hace años y no sabemos cuándo tocará fondo. Pero, atención, no sólo en recesión económica, sino lo que es más grave, en recesión demográfica, pues cada año desciende su mercado potencial, y por tanto, la capacidad de las Cajas Rurales para continuar haciendo negocios en sus zonas y clientes tradicionales será cada vez más difícil.

La solución (el qué hacer, ...), es conocido por todos. Hay que diversificar, entrar en nuevos mercados, reducir los «riesgos de mercado» que tienen las Cajas Rurales. Y aquí está el reto fundamental, no en las alianzas. El problema es cómo «transformar los negocios» de las Cajas de Rurales sin producir una ruptura con su mercado y razón natural de ser. Desde el punto de vista estratégico, financiero, e incluso jurídico, sería inviable un cambio radical de actividad, como por ejemplo iniciar negocios de banca al por mayor, dirigirse a segmentos de particulares de renta alta que demandan productos, servicios y asesoramiento sofisticados, etc.

Con los pies en el suelo, la línea más ventajosa y recomendable es la de pene-

# CAJAS RURALES

tración en el mercado urbano de particulares de renta media-baja y de comercios-pymes. Es decir, y llamando las cosas por su nombre, posicionarse en el mercado tradicional de las cajas de ahorros confederadas, al que también se están dirigiendo con una gran agresividad comercial la mayoría de los bancos del sector, dada la rentabilidad, estabilidad y capacidad de consumo de este mercado.

## Cómo competir

Por tanto, el reto está ahí, pero la dificultad es cómo acceder a este mercado. ¿Es cuestión solamente de vender hipotecarios a mejores precios que los bancos y cajas de ahorros? Ni mucho menos. Bossard Consultores Financieros está en estos momentos asesorando a varias entidades de la estrategia a seguir para penetrar de forma sólida en estos nuevos mercados. Por ello, y guardando la confidencialidad debida a nuestros clientes, recomendamos que las líneas de actuación o retos que tendrán que afrontar las cajas rurales no deben pasar por competir en precios, pues sería una «guerra» perdida de antemano por la propia estructura de balance y cuenta de resultados de la gran mayoría de las cajas. Sino, más bien, deberán moverse con un plan de acción que integre aspectos tan importantes como: cartera de productos, marketing y gestión comercial, canales de distribución, sistema de información, calidad de servicio y capacitación de los recursos humanos, los cuales están estrechamente relacionados entre sí, y de ahí la conveniencia de un planteamiento coordinado para evitar disfunciones o errores de implantación en un tema de tanta transcendencia para el futuro de las propias entidades.

Pero continuemos paso a paso, cartera de productos, ¿cómo definir para una caja rural una cartera de productos dirigido al mercado urbano? ¿es cuestión de ofertar la misma (o parecida) cartera de productos que las cajas de ahorros? La respuesta es no, dado que la imagen, cualificación del personal, situación patrimonial, etc., es muy distinta entre ambos tipos de entidades. Como siempre, y generalizando tal vez en exceso, en una primera etapa, la cartera de productos debe estar fuertemente estandarizada y con las características básicas de sencillez,



El acierto en la gestión definirá en parte su futuro.

negociación limitada por las condiciones de los propios productos, comercialización a través de medios de comunicación para paliar el débil posicionamiento de la red de oficinas, y transformar la imagen tradicional con elementos diferenciadores vía servicios complementarios, etc. Es decir, productos estandares fáciles de vender por la organización y dirigidos a los segmentos estratégicos de mercado urbano.

El marketing y la gestión comercial deberán ser uno de los cambios o transformaciones más importantes de la entidad. Conocer las demandas de sus clientes potenciales, planificar las acciones comerciales, definir las prácticas más eficientes comercialmente, etc., unido a un mejor posicionamiento de los canales de distribución (oficinas bien situadas y acondicionadas, cajeros automáticos, banca directa, ...), proporcionará a las entidades, junto con un sistema de información que facilite el análisis de los parámetros básicos del nuevo negocio, las herramientas necesarias para materializar el cambio profundo de sus estrategias de negocio.

Pero no será suficiente con estos temas apuntados, dado que para penetrar sólidamente en un nuevo mercado mucho más competitivo y exigente, si desechamos la opción de «mejores precios que los demás», las cajas rurales tendrán que conseguir una calidad de servicio que las diferencie con respecto a sus principales competidores. Y mejorar la calidad de servicio supone actuar en una doble dirección: optimizar los procedimientos-sistemas ope-

rativos internos, y movilizar el personal hacia una cultura en la que la satisfacción de los clientes sea prioritaria en su actuación diaria (y no sólo para el personal de la red). Por ello, este reto clave necesita el complemento de una mayor capacitación de sus recursos humanos, pues no debemos olvidar que serán precisamente los jefes y empleados de las Cajas Rurales quienes materializarán el cambio propuesto. En consecuencia, las cajas rurales tendrán que hacer importantes inversiones en formación de su personal a

todos los niveles, no sólo en aspectos técnicos como análisis de riesgos, nuevos productos bancarios, etc., sino también en temas de carácter gerencial (planificación comercial, calidad de servicio, ...) que les facilite la gestión del proceso de transformación de la entidad.

Por último, y ante la pregunta que nos podemos hacer de cara al futuro y sobre, ¿cuáles son las perspectivas de las cajas rurales en el sector financiero español?, la respuesta, o mejor dicho, la situación en que se encontrarán estas entidades dentro de unos años dependerá en gran medida del acierto de su gestión. Tanto en lo que se refiere a su integración en organizaciones nacionales que les permita acceder a una serie de servicios que por razones de coste y economías de escala no podrían prestar a

sus clientes de forma individualizada, como por haber conseguido una acertada diversificación de sus negocios y un mejor posicionamiento estratégico en sus zonas naturales de actuación. Por tanto, y al igual que para el resto del sector financiero, las entidades con problemas de gestión tendrán como salida su absorción

por otras entidades (rurales o no), mientras que las cooperativas de crédito rurales bien gestionadas, verán, con toda seguridad, incrementada su presencia y papel económico-social como intermediarios financieros que satisfacen de forma integral las necesidades de los clientes rurales y urbanos de su ámbito de actuación. ■

**Las Cajas Rurales  
se encuentran  
en un momento  
muy importante  
de su larga historia**