

# IRU-Courier

---



No. 1 – Julio de 2016

---

## CONTENIDO

---

Editorial	2
Captar socios – En beneficio de los socios	3
El nuevo gobierno del banco cooperativo Rabobank	5
Bancos cooperativos y la visión de la sostenibilidad	10

### **Edición**

UNIÓN RAIFFEISEN  
INTERNACIONAL  
Secretaría General  
Adenauerallee 121  
53113 Bonn  
República Federal de  
Alemania  
Tel.: +49-(0)228-8861 364  
E-mail: info@iru.de

### **Redacción**

Andreas Kappes (respon-  
sable)  
Mandy Pampel

### **Publicado**

en Inglés, Francés, Español  
y Alemán

Visitenos: <http://www.iru.de>

*Los artículos publicados en  
esta revista son  
responsabilidad  
de sus autores.*



## Editorial

*Estimada lectora, estimado lector:*

*La IRU celebrará pronto el 50 aniversario de su existencia. Con los preparativos de este aniversario que se cumple en el año 2018, los miembros de la Presidencia y la Secretaría General hemos iniciado un proceso de modernización. Queremos introducir en la IRU toques modernos que le proporcionen nuevos impulsos, den a conocer mejor nuestra organización, entre otros, en el mundo de las cooperativas y ofrezcan a sus miembros interesantes incentivos. Como parte de este proceso, por primera vez el actual IRU-Courier no se publicará en formato impreso, sino como documento PDF.*

*En este proceso de reorientación cabe destacar el hecho de que desde el 1 de julio de 2016 Mandy Pampel es la nueva experta de la Secretaría General en Bonn. Una de sus principales tareas es la de dirigir la organización del aniversario en 2018 y reestructurar la imagen y la comunicación de la IRU. La Sra. Pampel ya trabajó anteriormente en la organización alemana de cooperativas como experta en el equipo directivo de BVR y DGRV en Berlín.*

*Odile Sot-Lanzrath, quien durante 37 años se encargó de los intereses de la IRU, cesó en su cargo al 30 de junio de 2016. Por la presente le expresamos nuestro agradecimiento por su buena labor y leal colaboración.*

*En la última edición del IRU-Courier, le habíamos anunciado un informe detallado sobre el primer taller sobre marketing de la IRU sobre el tema de los bancos cooperativos y la fidelización de sus miembros, que tuvo lugar el 11 y 12 de noviembre de 2015 en Zúrich. Raiffeisen Suiza, por cuya iniciativa se celebró este taller, ha sido tan amable de facilitarnos el informe. Nos complace tener oportunidad de publicarlo en la presente edición.*

*En esta edición encontrará, además, un resumen del estudio de los bancos cooperativos titulado «La sostenibilidad de los bancos cooperativos:*

*resultados de una encuesta empírica», llevado a cabo en Alemania por el Instituto de Cooperativismo («Institut für Genossenschaftswesen») de la Universidad Guillermo de Westfalia en Münster. El artículo subraya la circunstancia de que para los bancos cooperativos es imprescindible trabajar de forma ecológica, económica y socialmente sostenible si quieren generar un valor para sus miembros a largo plazo.*

*Finalmente, el tercer artículo analiza una decisión histórica en el mundo de los bancos cooperativos en los Países Bajos: El Rabobank se ha atrevido a dar un gran paso hacia el futuro al fusionar su instituto central con los 106 bancos miembros locales e introducir así una nueva estructura de gobierno corporativo. Este artículo describe los órganos más importantes, el fundamento estructural de la idea básica del cooperativismo y la imbricación de los valores cooperativos en el negocio bancario.*

*Queremos llamar una vez más su atención sobre el hecho de que la próxima Asamblea General de la IRU se celebrará en la mañana del 14 de septiembre de 2016 en Lucerna, Suiza. Por la tarde, le invitamos a participar en nuestro primer «Foro Raiffeisen», dedicado al tema de la digitalización como nueva oportunidad para las cooperativas de crédito. Los actos tendrán lugar en el marco del Congreso Internacional sobre Estudios Cooperativos (IGT 2016), que tratará el tema «Identidad y crecimiento» los días 14 al 16 de septiembre de 2016.*

*Contamos con una abundante asistencia y participación por su parte, y esperamos verle pronto en Lucerna, Suiza. Hasta entonces, le deseamos una interesante y entretenida lectura.*

Andreas Kappes  
Secretario General



## **CAPTAR SOCIOS – EN BENEFICIO DE LOS SOCIOS** **- Taller de mercadeo de la IRU 11-12 de noviembre de 2015 -**

*Simon Reber, M.A. (Political Science)*

*Director de comunicación & política, cooperativismo  
y relaciones internacionales, Raiffeisen Suiza, Lucerna / Suiza*

*Las cooperativas persiguen el mejor beneficio posible para sus socios. ¿Qué rol juega el mercadeo de socios en este contexto? Esta pregunta fue analizada a fondo por los representantes Raiffeisen de Europa y la India durante su encuentro en la ciudad de Zúrich.*

A nivel de los productos casi ya no hay diferencia entre los bancos y otros suministradores de servicios. Se copian mutuamente. Lo que no se puede copiar, es el modelo cooperativo. Por ello hay que preguntarse si las cooperativas pueden, gracias a su personería jurídica, diferenciarse positivamente de la competencia. Es una pregunta obvia y se la discutió a invitación de Raiffeisen Suiza el 11 y 12 de noviembre de 2015 en Zúrich en el marco del 1. taller de mercadeo de la Unión Internacional Raiffeisen (IRU)

Participaron personas de altísimo nivel. Por su larga experiencia sabían que basado en los principios de la autoayuda, autogestión y autorresponsabilidad, los socios de las cooperativas Raiffeisen juegan un papel decisivo.

### **Mercadeo en un contexto diferente**

En general, el mercadeo sirve para incrementar las ventas de una empresa. Aplicado a las cooperativas esto significa que con el mercadeo de socios se pretende ganar a un máximo de socios y, una vez reclutado, el socio debe contribuir al máximo al éxito de la cooperativa.

Sin embargo, las sociedades anónimas y las cooperativas persiguen metas diferentes. Mientras las sociedades anónimas dan prioridad a las ganancias de los accionistas, las cooperativas persiguen el beneficio de los socios.

Esta diferencia se explica con la estructura de los propietarios. Las sociedades anónimas son de propiedad de los inversionistas. Su prioridad máxima es el rédito. Las cooperativas son de propiedad de sus clientes y lo que más interesa a los clientes es el servicio en sí.

Por ello, el aspecto principal del mercadeo de socios de las cooperativas no es el incremento de la ganancia. El mercadeo de socios tiene sentido si contribuye a efectos positivos de escala. Especialmente en el negocio bancario, los efectos de escala son de mucha importancia. Por ello, la captación de nuevos socios incrementa el beneficio de los socios existentes.

### **Los socios como clientes especiales**

Los clientes que son a su vez socios tienen voz y voto. One member – one vote. Además se benefician – lo demostró el taller realizado en Zúrich – de toda una

gama de ventajas. En la práctica, estas adquieren cada vez más importancia; sirve a para lograr una mayor fidelidad de los clientes. Sin embargo, las cooperativas no sólo se diferencian por los programas de ventajas. Otras empresas también manejan programas destinados a incrementar la fidelidad de los clientes.

¿Acaso los programas de ventajas de las cooperativas son más lucrativos que los de empresas de otra personería jurídica? Esta pregunta es difícil de contestar. Para CERA de Bélgica, la solución es apego y no “sólo“ fidelidad. Se recopilan y analizan los datos de los clientes para servir a los clientes. El incremento de las ventas no es la prioridad.

¿Sin embargo, cómo se logra este apego? Un *homo oeconomicus* no conoce el apego. El apego, la afinidad son de carácter emocional. Se generan si una cooperativa toma en serio a sus socios. Si los deja opinar. Y si la cooperativa asume compromisos, directos en proyectos sociales o como operadora de una plataforma de *crowdfunding*. Posibilidades hay muchas. Y habrá más en la era de digitalización.

### ¿La afiliación – un instrumento de venta?

Algo que quedó claro en el taller: La afiliación puede también ser un instrumento de venta. Pero no lo es de modo primordial. Las ventajas monetarias de un socio son importantes pero con ello no basta. El mandato cooperativo va más allá de ello. En Zúrich hubo consenso sobre este tema y las ciencias lo están

confirmando: Un estudio realizado por encargo de la asociación de empresas cooperativas IG Genossenschaftsunternehmen<sup>1</sup> indica que el aspecto más importante para la población es sobre todo la confiabilidad a largo plazo, el arraigo regional, así como la solidaridad y cogestión. Esto significa: las cooperativas se destacan de la competencia sobre todo por su compromiso y la participación de los socios. La población prácticamente no percibe otras diferencias con respecto a las sociedades anónimas.

### Potencial desaprovechado

Volvamos entonces a la pregunta inicial del taller de la IRU: ¿Cómo pueden las cooperativas usar su personería jurídica para un mercadeo exitoso?

Las ventajas a nivel de productos y las ofertas adicionales para socios son, sin duda, parte de la respuesta. Sin embargo, hay mucho potencial más allá de ello. Se puede dar mucho más importancia a la cooperativa. En la práctica esto significa también cogestión y participación y compromiso local y cercanía gracias a la presencia in situ, así como ofertas digitales – todo en beneficio de los socios.

\* \* \*

<sup>1</sup> gfs.bern (2011). Nachhaltig erarbeiteter Vertrauensbonus "Genossenschaft". Estudio realizado por encargo de la IG Genossenschaftsunternehmen, capítulo 2.4. Die Mitgliedschaft und die Vorteile, p. 19-22

## EL NUEVO GOBIERNO DEL BANCO COOPERATIVO RABOBANK

*Prof. Dr. Hans Groeneveld*

*Director de Asuntos Cooperativos Internacionales, Rabobank*

*Profesor 'Financial Services Cooperatives' de TIAS School for Business and Society  
de la Universidad de Tilburg*

*Utrecht / Países Bajos*

Después de haber establecido el primer banco cooperativo de los Países Bajos hace 120 años, el Rabobank tomó la decisión histórica de cambiar su estructura de gobierno. Desde el 1 de enero de 2016 todos los 106 bancos miembros y la institución cooperativa central Rabobank Nederland forman una sola cooperativa con una licencia bancaria y un estado financiero. Después de discusiones intensas y a veces cargadas de emociones, los consejos de los miembros locales aprobaron de manera unánime todos los cambios de gobierno presentados el 2 de diciembre de 2015. Una semana después, la Asamblea General también aprobó la fusión para formar una sola cooperativa. Este artículo describe los gremios principales y características del nuevo modelo de gobierno.

### **Características principales del nuevo régimen de gobierno**

El gobierno del Rabobank nunca ha sido estático ya que ha cambiado continuamente desde sus inicios en el año 1895. Las adaptaciones siempre surgieron a partir de (re)consideraciones estratégicas, el desarrollo de la sociedad como tal y los cambios de regulación bancaria y supervisión. Esto es también el caso de la reciente transformación del gobierno. La

revisión fue preparada por un comité interno de gobierno establecido por la Junta Directiva en marzo de 2014. Su mandato principal fue la creación de un gobierno robusto con validez para el futuro y capaz de contribuir a la recuperación y conservación de la confianza de los *stakeholders* internos y externos del Rabobank. Se formularon criterios rigurosos para posibles adaptaciones del gobierno. El objetivo fue lograr una mejor cooperativa y un mejor banco. Las propuestas tenían que cumplir plenamente con el concepto central según el cual la orientación y disciplina de una empresa cooperativa solo pueden provenir de sus socios.

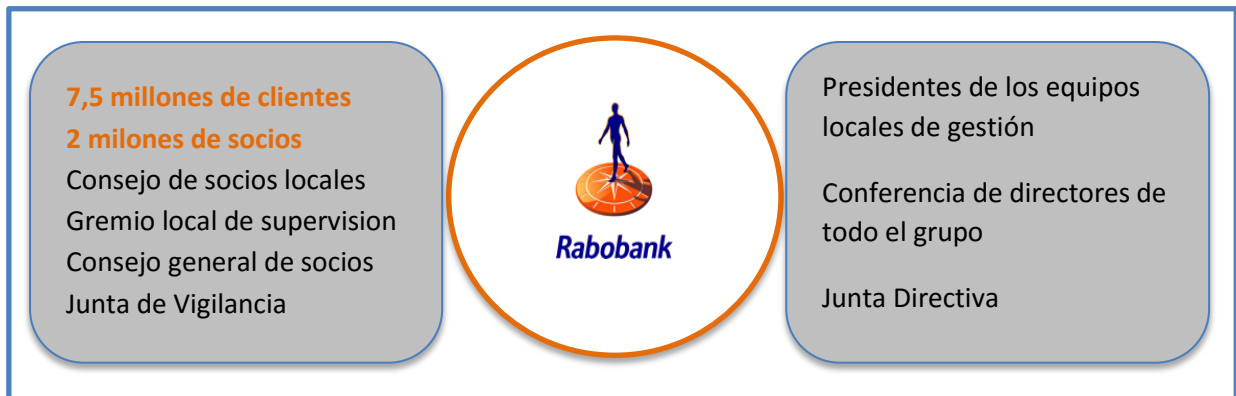
Después de deliberaciones intensas se decidió finalmente la fusión de todos los 106 bancos cooperativos locales (LCB) y del Rabobank Nederland (RN) en un solo banco cooperativo. Esta fusión implica que los socios, clientes y el personal de los LCB anteriores se convierten en socios, clientes y personal de un Rabobank que opera con una organización descentralizada de bancos locales y se caracteriza por el control local y central mutuo ejercido por los representantes de los socios. Este sistema de control y equilibrio está firmemente anclado en los

nuevos artículos del banco y en las reglas internas.

En el gráfico 1 se presentan los gremios de gobierno de la nueva figura organizativa. En la parte izquierda se observa el pilar

cooperativo. La parte derecha muestra el pilar bancario. El círculo de color naranja simboliza la unidad entre la cooperativa y el banco. Más adelante los nuevos gremios de gobierno son descritos en detalle.

### Gráfico 1 Nueva estructura de gobierno: unidad entre cooperativa y banco



#### Pilar cooperativo

Los clientes de los bancos locales de los Países Bajos tienen la opción de convertirse en socios de la cooperativa. Los socios mantienen su relación con su propio banco local<sup>2</sup> con base en los derechos y obligaciones existentes en el pasado, es decir antes del año 2016. Los socios son clasificados en asambleas de elección de delegados que eligen los miembros de los consejos de los socios

<sup>2</sup> El uso de esta terminología puede resultar algo confuso. Bajo el nuevo régimen de gobierno, los bancos locales ya no son entidades legales independientes. Por consiguiente, de acuerdo a la ley holandesa de compañías, los departamentos de miembros, los consejos de miembros locales, los gremios locales de supervisión y los presidentes de los equipos locales de gestión no tienen ningún estatus formal, legal. Sin embargo, estos gremios tienen estatus reglamentario, es decir que las reglas y regulaciones internas describen sus funciones y responsabilidades.

locales (de aquí en adelante llamados OMC) compuestos por 30 a 50 integrantes. El funcionamiento actual de los OMC casi no difiere de la situación anterior. Los OMC son los ‘ojos y oídos’ de los equipos locales de gestión, actúan como sparring y, no por último, tienen una serie de funciones y responsabilidades formales como, por ejemplo, la decisión sobre una fusión o la división de bancos locales, la recomendación, nominación, suspensión y renuncia de miembros de la junta local de supervisión (de aquí en adelante LSB). Los OMC participan también en la definición del rol social desempeñado por los LCB en las sociedades locales y en la asignación de recursos cooperativos.

Los LSB están conformados por 3 a 7 miembros y forman parte del departamento correspondiente. No se trata de un gremio legal sino de un gremio definido en los



estatutos (véase nota 2 a pie de página). Los supervisores locales son nombrados por su OMC y deben rendirle cuentas. Los supervisores locales deben ser socios de la cooperativa. Las funciones y la posición del presidente del LSB han cambiado fundamentalmente con respecto a la situación anterior. El presidente asume el papel de gobierno en el OMC. En el sistema anterior de gobierno solo actuó como presidente 'técnico' del OMC. En segundo lugar, cada presidente de LSB representa los socios de su banco local en el Consejo General de Miembros (de aquí en adelante GMC), el gremio superior de decisión en el nuevo sistema de gobierno. Esto implica que todos los bancos locales y sus socios están representados en el GMC. Es importante indicar que el presidente participa en el GMC sin instrucciones y consultas. Con seguridad tomará en cuenta los puntos de vista de sus bases pero no puede ser obligado a tener una opinión determinada.

Los LSB cumplen con funciones y responsabilidades importantes que incluyen su rol de supervisor y garante del enfoque descentralizado o local. Esto se logra a través de la delegación por parte de la Junta Directiva de poderes específicos de gobierno local a los LSB. Por ejemplo, el rol funcional de empleador para el presidente del equipo local de gestión es delegado a los LSB. Los derechos principales de aprobación de los LSB incluyen (i) la designación, suspensión y renuncia de otros miembros del equipo local de gestión, (ii) decisiones específicas del *Board*, (iii) plan/presupuesto anual, y (iv) política de socios.

Los LSB monitorean la ejecución de los planes estratégicos y las políticas por parte del presidente del equipo de gestión. Para ello evalúan hasta qué punto el banco local cumple con las leyes y regulaciones externas, las reglas de asociación y otras reglas y decisiones del Rabobank. Los LSB y el equipo local de gestión deben alinear los objetivos formulados localmente y el cumplimiento de estos objetivos con las aspiraciones y objetivos acordados en forma colectiva por el GMC. Además, existen supervisores locales que evalúan activamente si el suministro de productos y servicios satisface las necesidades de los clientes y socios. También monitorean hasta qué punto el presidente del equipo de gestión cumple con su responsabilidad local de fijarse en los intereses a largo plazo de los clientes y de contribuir a un desarrollo sostenible del área local de trabajo.

El nuevo GMC cuenta con aproximadamente 100 representantes de socios. A nombre de los socios, el GMC actúa como propietario del Rabobank para garantizar la continuidad y servir de guardián de los valores colectivos. Determina el desarrollo de la cooperativa y la organización descentralizada y asegura el cumplimiento de los artículos de asociación. El GMC evalúa el gobierno y el negocio bancario con base en los principios estratégicos acordados en forma conjunta.

El GMC tiene varios papeles y responsabilidades formales. Tiene la competencia de enmendar o cambiar los estatutos legales del Rabobank. Adopta los

estados financieros del grupo y tiene el derecho de aprobar las decisiones más importantes de la Junta Directiva. El GMC determina, por ejemplo, la estrategia de todo el Grupo Rabobank. El GMC se enfoca en la importancia social y el impacto del banco. Vigila la contribución del banco al desarrollo socio-económico y el cumplimiento de sus funciones públicas en la sociedad.

La Junta de Vigilancia del Rabobank es nombrado por el GMC y tiene que rendir cuentas sobre su rol de monitor de la Junta Directiva. El presidente de la Junta de Vigilancia es a la vez el presidente del GMC. Como resultado de la fusión en un solo banco cooperativo, la Junta de Vigilancia tiene responsabilidades más amplias. Ahora tiene también que vigilar a los bancos locales. Finalmente, la Junta de Vigilancia designa a los miembros de la Junta Directiva que deben rendir cuentas al GMC sobre la ejecución de la estrategia general.

### **Pilar bancario**

Un resultado importante de la discusión sobre el gobierno es la decisión de separar la preparación de las políticas y la toma de decisiones sobre la política estratégica y los temas cooperativos de todo lo relacionado con los temas de operación bancaria. Esto resulta particularmente importante para los representantes de los socios que deben poder ejercer influencia y tener impacto a nivel de la disciplina en el curso estratégico y cooperativa tomado por el Rabobank. Este punto focal de la

influencia de los socios es ajeno a la discusión sobre la forma óptima de organización del negocio bancario que pretende alcanzar un servicio adecuado al cliente y cumplir con las metas de eficiencia. El GMC no es el gremio apropiado para encontrar soluciones para problemas y desafíos en estas áreas. Por ello, los temas bancarios operativos serán manejados sobre todo por la nueva conferencia de directores.

La conferencia de directores está integrada por los presidentes de los equipos de gestión local, directores de las divisiones que apoyan a los bancos locales y la Junta Directiva. Este órgano funciona como un gremio de preparación, información y asesoría sobre propuestas y políticas relativas a los bancos locales. La conferencia de directores enlaza también los niveles más altos del banco y la garantía de los intereses de los clientes. Este órgano es previsto en los estatutos pero no toma decisiones.

La Junta Directiva gobierna el Rabobank. El cambio principal consiste en una ampliación de sus funciones. A la fecha, la Junta Directiva es plenamente responsable de todo el negocio bancario, incluyendo el de todos los bancos locales. En esta situación nueva, la Junta Directiva tiene la responsabilidad final del cumplimiento de las regulaciones externas por parte de los bancos locales. Además, la Junta Directiva formula propuestas para la estrategia del grupo y tiene la responsabilidad de todas las filiales del grupo.





Para conservar la orientación local y el empresariado local como características distintivas de los bancos locales, la Junta Directiva otorgó una serie de competencias a los presidentes de los equipos locales de gestión. Por consiguiente, estos presidentes pueden realizar sus funciones a nivel local y asumir la responsabilidad de su banco. El presidente tiene responsabilidades adicionales para los socios ligados a su banco local. Otra función delegada tiene que ver con su rol de empleador local, también con respeto a los otros directores de la Junta. En circunstancias excepcionales, la Junta Directiva puede retirar en forma parcial o total determinadas competencias otorgadas a un banco local individual.

### **Observaciones finales**

La reforma fundamental del gobierno fue desencadenada por factores internos y externos relacionados específicamente con el Rabobank y estrechamente relacionados con pasos anteriores tomados a nivel de la organización y el gobierno. En vista de que todas las otras cooperativas han seguido caminos de desarrollo diferentes, no sería

apropiado que los reguladores y/o supervisores considerasen el ‘nuevo modelo Rabobank’ como modelo para estos bancos. El Rabobank cree sinceramente que la reforma de su gobierno fortalecerá sus características de cooperativa. Por ejemplo, se rectificaron varias anomalías percibidas en el gobierno local y central. Además, la reforma abre espacio para mejoras en la eficiencia (de costos) del grupo que incrementarán su capacidad de generar mayores reservas para cumplir con exigencias de capital más altas. Al mismo tiempo, la estructura organizativa descentralizada está bien conservada en los nuevos artículos de asociación. De hecho, todos estos aspectos están en acuerdo con los principios originales de Raiffeisen sobre una gestión sobria, el carácter local y la formación de capital por medio de los ahorros captados.

*Este artículo es una versión editada de la publicación ‘The Road Towards One Cooperative Rabobank’.*

\* \* \*

## BANCOS COOPERATIVOS Y LA VISIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

*Florian Klein, M.Sc.*

*Instituto de cooperativismo de la Westfälische Wilhelms-Universität  
Muenster/Alemania*

### **Comprender lo que es la sostenibilidad**

Originalmente, el concepto de la sostenibilidad proviene de la silvicultura del siglo 18. La idea era que sólo se talara la cantidad de madera que puede volver a crecer en el mismo período. Dicho en forma simplificada esto significa que se tiene que vivir de los intereses y no del capital. Ante los crecientes problemas ecológicos surgidos en el siglo 20, este principio de la sostenibilidad ganó atención internacional. Entre los hitos hay que mencionar el informe Brundtland y la Agenda 21 que marcaron en gran medida la interpretación actual del desarrollo sostenible. De acuerdo a ello, la visión de la sostenibilidad contempla una dimensión ecológica, económica y social. Según la definición del informe Brundtland se puede hablar de desarrollo sostenible si se satisfacen las necesidades de la generación actual sin que quede afectada la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

### **Rol particular de los institutos de crédito**

En lo referente a un desarrollo sostenible, los institutos de crédito juegan un papel especial. Por un lado, inciden en forma directa en un desarrollo sostenible porque – al igual que cualquier otra empresa – requieren de determinados recursos para

realizar sus actividades. La sostenibilidad se refleja, por ejemplo, en el ahorro de energía, agua y papel. Por otro lado, los institutos de crédito tienen un impacto indirecto en el desarrollo sostenible porque otorgan y administran recursos financieros lo que les permite incidir activamente en un desarrollo sostenible. Por ello se exige con frecuencia que los institutos de crédito mismos trabajen con sostenibilidad ecológica, económica y social y que lo fomenten también en otras empresas. Por consiguiente, es de interés social que los institutos de crédito – más aún que otras empresas - estén orientados hacia la sostenibilidad.

### **Oportunidad para los bancos cooperativos**

Conviene también a los bancos cooperativos reflexionar sobre el tema de la sostenibilidad. Una de las razones son las altas expectativas de los clientes en la materia, expectativas que crecieron, no por último, desde la crisis de los mercados financieros. Otra razón tiene que ver con el potencial de los valores que pueden ser realizados por los bancos cooperativos. Por ejemplo, el volumen de inversiones financieras orientadas hacia la sostenibilidad está creciendo desde hace varios años. Pero, sobre todo, los bancos cooperativos pertenecen a un pequeño grupo de institutos de crédito, que representan de manera



creíble el tema de la sostenibilidad. Su orientación hacia el largo plazo, la transparencia, la orientación hacia los socios, la regionalidad, los valores cooperativos – todo eso demuestra al cliente que los bancos cooperativos ya viven la sostenibilidad.

### **MemberValue y sostenibilidad**

Los bancos cooperativos crean valores para sus socios. Esto se llama MemberValue. En vista de que eso es su competencia clave y su característica única, legalmente definida, su estrategia debería también estar orientada en este sentido. La visión de la sostenibilidad puede ser integrada a esta estrategia de MemberValue porque resulta indispensable que se trabaje con sostenibilidad ecológica, económica y social para crear un MemberValue para siempre. Por ello se puede considerar que los bancos cooperativos ya están prestando amplios servicios de sostenibilidad aunque quizás no figuren bajo el título “sostenibilidad“. Por consiguiente, su integración a la estrategia resulta más que consecuente.

### **Estudio de sostenibilidad del instituto IfG Münster**

Con el fin de verificar qué servicios ecológicos, económicos y sociales sostenibles son realmente brindados por los bancos cooperativos y dónde consideran que se requiere actuar para seguir siendo “sostenibles“ también en el futuro, el Instituto de cooperativismo de la Universidad de Münster realizó en el año 2015

una encuesta nacional en los bancos Volksbanken y Raiffeisen (bancos cooperativos). Un total de 235 institutos del grupo financiero cooperativo participó en la encuesta, entre ellos aproximadamente un 87% de los miembros de las juntas directivas. Para ellos, la sostenibilidad gana cada vez más relevancia. A pesar de que el 92% de los encuestados califica ya en este momento como alta o muy alta la importancia actual de la sostenibilidad para su banco cooperativo, el 85% opina que esta importancia seguirá aumentando aún más a futuro. Como consecuencia cada instituto debería reflexionar a fondo sobre cómo ve el tema de la sostenibilidad.

### **Servicios de sostenibilidad de los bancos cooperativos**

Los resultados de la encuesta demuestran que de hecho los servicios de sostenibilidad sólo se brindan en parte con un objetivo concreto: Es más bien raro que la sostenibilidad figura en forma explícita en la estrategia, los objetivos o la organización de los bancos cooperativos. A pesar de ello se pudieron identificar servicios de sostenibilidad en todas sus tres dimensiones. En la dimensión ecológica presenta un nivel más bien promedio. Esto es tanto el caso de la ecología operativa como del compromiso ecológico en la región. En la dimensión económica se constatan altos servicios de sostenibilidad. Las personas encuestadas califican los bancos cooperativos como entes con una orientación a largo plazo, una política empresarial transparente, así como una alta orientación hacia los socios y clientes. En



el contacto directo con el cliente, la sostenibilidad se expresa en la asesoría personal, el otorgamiento de créditos en toda el área de negocios y la asesoría responsable de los clientes en materia de inversión. También en la dimensión social se constatan altos servicios de sostenibilidad. Con respecto al personal, la sostenibilidad se refleja en la seguridad del puesto de trabajo, una remuneración adecuada y las ofertas de formación y capacitación. El compromiso social en la región, desde siempre un componente importante del modelo de negocio cooperativo, se observa sobre todo en el amplio apoyo brindado a asociaciones, fundaciones y parroquias.

### **Campos de acción**

Sin embargo, a parte de los servicios de sostenibilidad brindados, se constataron también campos de acción necesarios para mantener esta sostenibilidad. Se debe mencionar, en primer lugar, el uso concreto y dirigido de los servicios en línea con todas sus facetas. Pero los encuestados consideran también la integración activa de la temática de la sostenibilidad a las actividades empresariales un tema de alta relevancia: La sostenibilidad debería estar

arraigada en el organigrama, las actividades de sostenibilidad existentes deben ser claramente comunicadas a la vez que se deben ampliar las ofertas de inversiones financieras con orientación de sostenibilidad. Ya existen casos de buenas prácticas en el grupo financiero cooperativo. Actualmente, estos son estudiados por el Instituto de cooperativismo de la universidad. A fin de cuentas se trata de ampliar los servicios de sostenibilidad ecológica cuyo nivel, hasta la fecha, ha sido más bien mediocre. Tomando en cuenta que la dimensión ecológica es la más importante para los clientes particulares, esto no resulta sorprendente.

*(Artículo publicado en PerspektivePraxis, DGRV-Fachreport für genossenschaftliche Unternehmen, No. 1/2016)*

*El estudio completo “Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Erhebung” puede ser bajado sin costo de la internet [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Forschung / Arbeitspapiere / N° 155).*

\* \* \*