

# **CARACTERIZACIÓN DEL BUSINESS CAPITAL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DELPHI**

POR

Elies SEGUÍ-MAS y  
Ricardo J. SERVER IZQUIERDO\*

## **RESUMEN**

Las cooperativas de crédito, organizaciones singulares en nuestro sistema financiero, poseen intangibles de características particulares. Así, los valores de la cooperativa y de sus miembros, la estructuración del capital, las actitudes del personal o su proximidad a los clientes de su ámbito operativo les confieren unas características específicas que merecen ser estudiadas para gestionar sus ventajas competitivas y ofrecer información relevante para la toma de decisiones.

Mediante el análisis Delphi, este trabajo trata de identificar las singularidades del *business capital* de estas entidades. Las singularidades del sector cooperativo de crédito muestran que dentro de los intangibles relacionales éstas entidades tienen debilidades significativas en aquellos más ligados al negocio bancario. El *business capital* representa el conjunto de intangibles críticos en el negocio financiero y -por ello- las cooperativas de crédito necesitan desarrollar políticas que permitan corregir sus debilidades y competir en la exigente industria bancaria actual.

**Palabras clave:** *Business Capital*, capital relacional, capital intelectual, activos intangibles, cooperativas de crédito.

---

\* CEGEA - Centro de Investigación en Gestión de Empresas. Universitat Politècnica de València. Direcciones de correo electrónico: [esegui@cegea.upv.es](mailto:esegui@cegea.upv.es) y [rjserver@esp.upv.es](mailto:rjserver@esp.upv.es)

**Claves EconLit:** J540, M410, M540, P130.

## **FEATURES OF BUSINESS CAPITAL OF CREDIT COOPERATIVES THROUGH THE DELPHI ANALYSIS**

### **ABSTRACT**

Business Capital has constantly been used to explain the beneficial impact that some banking companies have on the economic development. Credit cooperatives, which are singular in our financial system, possess certain assets with their own features. Thus, corporate reputation, social relationships and interaction with public administration and media shape credit unions in such a way that it is worth to be studied.

By means of Delphi analysis this work identifies the singularities of business capital in credit cooperatives. Among these specialties are remarkable the proximity and members' participation (strength) and their reputation (weakness). Intangible business assets stand for a high value in credit cooperatives, especially with regard to the proximity. In order to foster business capital in credit cooperatives it is key to enhance their financial services and alliance policy.

**Key words:** Business capital, Relacional capital, Intellectual capital, Intangibles assets, Credit cooperatives.

**EconLit Subject Descriptors:** J540, M410, M540, P130.

### **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 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 identifican y miden 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 estudio aborda la contabilización del *business capital* 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 socioeconómico reciente de extensas regiones del mediterráneo (siendo evidente su papel en sectores como -por ejemplo- el agroalimentario).

El presente trabajo trata de caracterizar el *business capital* 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).

Esta comunicación se estructura a lo largo de cinco apartados. En el primero se establece –de forma sucinta- el marco conceptual del *business capital*. El segundo punto desarrolla los aspectos metodológicos del trabajo. Posteriormente se realiza el análisis Delphi en los apartados tercero y cuatro, distinguiendo entre los aspectos previos (fuentes, segmentación, ponderación, etc.) y la propia medición de las variables e indicadores de su *business capital*. 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 *business capital* para las cooperativas de crédito? ¿Qué tipos de intangibles resultan los más críticos? ¿Cuál sería el diagnóstico para el sector?
- ¿Qué singularidades reúne el *business capital* de una cooperativa de crédito y cómo podría potenciarse? ¿qué los diferencia del resto de entidades bancarias?

## **2. EL BUSINESS CAPITAL**

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). En consecuencia el capital relacional incluye intangibles de diversa y heterogénea naturaleza.

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. De este modo, 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. Modelos posteriores como el de Brooking (1997) o el de Steward (1997) incluyeron 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, 1999). En definitiva, en mayor o menor medida, todos los modelos de gestión de capital intelectual identificaron el capital relacional con los intangibles ligados al negocio (el *business capital*). Este fenómeno se denominó en la literatura como *miopía del capital cliente* (Martín, López y Navas, 2004).

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 Goshal (1998), Cohen y Prusak (2001), McElroy (2001), Bueno (2002) e IADE (2003).

En definitiva, el *Business capital* 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.

## **2.2. 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.

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.

## **3. 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. Como consecuencia, el objetivo que persigue esta metodología es de tipo exploratorio. 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 la descripción de hechos y en cómo consigue explicar 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 su desarrollo corresponde más bien a la década de los sesenta y setenta. Linstone y Turoff (1975) definieron la técnica Delphi 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 pretende ser un método sistemático e iterativo dirigido a recabar las opiniones de un grupo de expertos (también el consenso, si es posible) y puede 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). Es la utilidad más conocida.
- 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, ya que permite recoger una amplia tipología de variables interrelacionadas (Gupta y Clarke, 1996).

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

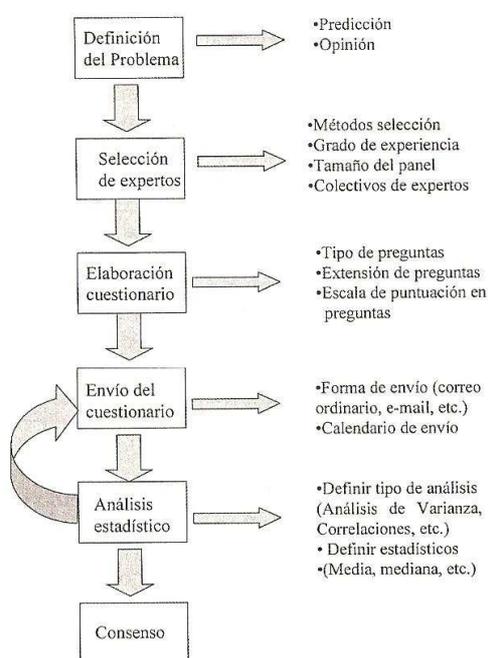
- Los participantes mantienen su anonimato durante el proceso (para impedir el pensamiento grupal).
- La retroalimentación a los participantes está controlada, lo cual permite que la transmisión esté libre de ruidos (es decir, sin información no relevante, redundante e incluso errónea).
- Existe una 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:* Sanchez et al (1999)

#### 4. CARACTERIZACIÓN DEL *BUSINESS CAPITAL* DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO MEDIANTE EL ANÁLISIS DELPHI: ASPECTOS PREVIOS

Dada la práctica inexistencia de antecedentes del estudio de *business capital* 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 *business capital*. No obstante, la aplicación del método Delphi buscará especialmente la identificación de las singularidades del *business capital* 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 el método Delphi 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 *business capital* 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.

#### **4.1. 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 (cómo muestra Landeta, 1999).

#### **4.2. 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 ( $\mu$ ), la moda ( $Md$ ) y la

desviación típica ( $\sigma$ ). 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.

#### **4.3. 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).

#### **4.4. 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).

## **5. CARACTERIZACIÓN DEL *BUSINESS CAPITAL* DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO MEDIANTE EL ANÁLISIS DELPHI: ESTUDIO DE LOS RESULTADOS.**

Los estudios precedentes en este campo han identificado al capital humano cómo 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).

### **5.1. El *business capital* 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 *business capital* de las cooperativas de crédito. La segunda sección del cuestionario ha contado con seis intangibles de negocio a evaluar (en una escala de cero a diez). Los 22 expertos participantes en la segunda vuelta valoraron todos y cada uno de los seis ítems por los que se preguntaba.

La tercera sección planteaba cuatro preguntas para comparar el *business capital* 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).

#### *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 *business capital* 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 1 y 2 (las cuales sintetizan las aportaciones realizadas).

**Tabla 1:** 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     | Mayor conocimiento de las necesidades del cliente y de las soluciones a problemas concretos (empatía, personalización y satisfacción). | 10 |
| 3     | Confianza y reputación   | 4  |
| 4     | Fidelidad del cliente  | 3  |
| 5     | Alianzas   | 1  |
|       | TOTAL  | 35 |

*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 *business capital* (con los consecuentes resultados de mayor implicación y confianza con clientes, proveedores, etc.). 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 2:** 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.  | 7  |
| 3     | Personal joven sin conciencia cooperativista y con bajo sentido de pertenencia.  | 6  |
| 4     | Reputación e imagen corporativa (negativa o desconocida).  | 6  |
| 5     | Posición de mercado, competencia, dimensión y falta de recursos de las entidades. Imposibilidad de atender toda la demanda.                | 5  |
| 6     | Fidelidad y sentido de pertenencia de los clientes   | 2  |
| 7     | Sectores de influencia maduros.  | 2  |
| 8     | Alianzas insuficientes.  | 1  |
|       | Relaciones con proveedores.  | 1  |
|       | TOTAL  | 33 |

*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 *business capital* viene derivada por el personal de estas entidades. Así, la atención prestada se ve cómo burocratizada, poco profesional y con escaso espíritu comercial.

Consecuentemente, la reputación e imagen corporativa de las cooperativas es otra debilidad del sector (bien porque es negativa, bien porque este tipo de entidades son desconocidas). El resto de debilidades señaladas por los expertos no son tan relevantes, destacando la posición de mercado y falta de recursos de estas entidades.

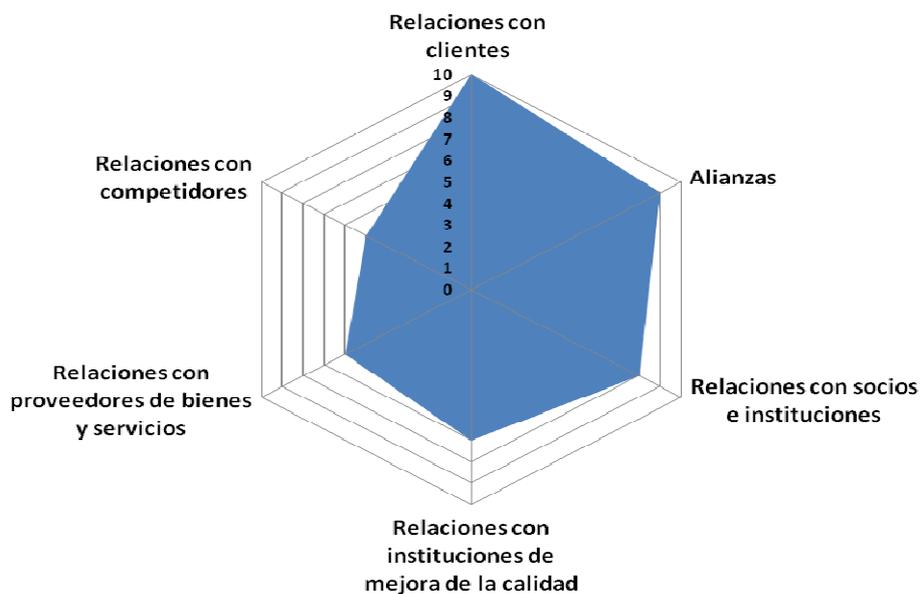
Por otro lado, en lo que se refiere a la valoración de las variables del *business capital* de las cooperativas, los resultados del tratamiento estadístico –tras la segunda ronda– muestran un consenso absoluto en la respuesta del grupo (superándose las dos opiniones que no contaban con consenso en la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

**Tabla 3:** Jerarquización de intangibles de *Business capital*.

| Orden | JERARQUIZACIÓN DE INTANGIBLES DE CAPITAL RELACIONAL  | m     | $\mu$ |
|-------|--|-------|-------|
| 1     | Relaciones con clientes                              | 10,00 | 9,42  |
| 2     | Alianzas   | 9,00  | 8,30  |
| 3     | Relaciones con socios e instituciones                | 8,00  | 7,96  |
| 4     | Relaciones con instituciones de mejora de la calidad | 7,00  | 6,42  |
| 5     | Relaciones con proveedores de bienes y servicios     | 6,00  | 5,98  |
| 6     | 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 *Business Capital* en las cooperativas de crédito.

*Fuente:* Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 3, los intangibles del *business capital* más sobresalientes en las cooperativas de crédito son las relaciones con los clientes y las alianzas empresariales. En un segundo nivel -también con elevadas valoraciones- se encuentran las relaciones con socios e instituciones.

En sentido contrario resultan significativas las menores valoraciones realizadas para las instituciones de mejora de la calidad (con un siete sobre diez). Por último, destaca que intangibles como las relaciones con proveedores y con competidores sean los menos valorados por los expertos (en un fuerte contraste con el resto).

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.

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 también son más valoradas por los directivos que por los académicos. Análogamente sucede con las relaciones con los socios (infravaloradas por la academia). No obstante, ambos segmentos coinciden en que las relaciones con competidores es el intangible 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 como las alianzas empresariales (el más importante para el segmento de menores de 45 años). Por su parte, el segmento intermedio (45-55 años) valoró especialmente (con un 9) intangibles como las relaciones con los socios. Por último, el segmento de mayores de 55 años no tuvo diferencias significativas respecto a los resultados globales.

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 4:

**Tabla 4:** Comparativa de intangibles de *BusinessCapital* (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     |                          |       |             |
| 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 *business capital* de las cooperativas con el resto del sector crediticio. De este modo, respecto al grado de importancia de las alianzas, el estudio concluye que es similar al del resto de entidades de crédito (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).

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.
- *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.*

## 6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

En primer lugar, cabe enfatizar el hecho 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.

En segundo lugar, hay que insistir también 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 *business capital* 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. Respecto a las debilidades del *business capital* 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 cómo burocratizada, poco profesional y con escaso espíritu comercial). Consecuentemente, la 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 *business capital* de una entidad de crédito ya que las cooperativas presentan debilidades estructurales en su *business capital*. 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.

De forma más específica, hay que manifestar que el *business capital* de una cooperativa de crédito destaca especialmente por las relaciones con los clientes y las alianzas empresariales. En un segundo nivel, se encuentran intangibles como las relaciones con socios e instituciones. En sentido opuesto, las bajas valoraciones relativas efectuadas para las relaciones 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).

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. 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) y que el segmento intermedio (45-55 años) valore especialmente intangibles como las relaciones con los socios.

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). 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.

Por último, señalar que 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, Oriol. Reflexiones y propuestas sobre los problemas de la información contable. *Economistas*, nº 83, 2002, p. 94-103.
- BONTIS, Nick. There is a price on your head: managing intellectual capital strategically, *Business Quarterly*, Vol. 60 No. 4, 1996, pp. 40-7.
- BROOKING, Annie. El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Ed. Paidós, 1997.
- BUENO, Eduardo. 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, 2002, p. 157-176.
- COHEN, Wesley M. y LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, 1990, pp. 128-53.
- COHEN, Don y PRUSAK, Laurence. *In good company: how social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard University Press, 2001. ISBN: 978-0875849133.
- COLEMAN, James. *Foundations of social theory*. Boston, MA: Harvard University Press, 1990. ISBN: 0-674-31225-2
- CORBETTA, Piergiorgio. *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Ed. Mc Graw-Hill, 2003. ISBN: 978-8448156107.
- DALKEY, Norman C. y ROURKE, Daniel L.: Experimental Assesement of Delphi Procedures with Group Value Judgments. Working paper. Rand Corporation, 1971.
- DI PIAZZA, Samuel A. y ECCLES, Robert G. *Recuperar la confianza: el futuro de la información corporativa*. Madrid: FT Prentice-Hall, 2002. ISBN 84-205-3774-8.
- EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael. S.: *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Ed. Gestión 2000, Barcelona. 1999.

- FILDES, Robert; JALLAND, Mike y WOOD, Doug. Forecasting in Conditions of Uncertainty. *Long Range Planning*, vol. II, nº 4, 1978, en: SANCHEZ, María Paloma; CHAMINADE, Cristina y ESCOBAR, Carmen Gloria. 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, 1999, pp.188- 213.
- GUPTA, Uma y CLARKE, Robert. Theory and Applications of the Delphi Technique: A Bibliography (1975-1994). *Technological Forecasting and Social Change*, vol.53, nº 2, 1996. En: SANCHEZ, M. Paloma; CHAMINADE, Cristina y ESCOBAR, Carmen G. 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, 1999, pp.188- 213.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David P.: Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Madrid, 1997.
- NAHAPIET, Janine y GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy Of Management Review*, Vol. 23 nº2, 1998, pp.242-266.
- IADE - UAM. *Modelo de medición y gestión del capital intelectual: "Modelo Intellectus"*. Documentos Intellectus nº5 junio, 2003.
- LANDETA, Jon. *El método Delphi. Una técnica de prevision para la incertidumbre*. Barcelona: Ed. Ariel, 1999. ISBN: 978-84-344-2836-2.
- LINSTONE, Harold y TUROFF, Murray. *The Delphi Method. Techniques and Applications*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975. En: LANDETA, Jon. *El método Delphi. Una técnica de prevision para la incertidumbre*. Barcelona: Ed. Ariel, 1999. ISBN: 978-84-344-2836-2.
- MARTÍN DE CASTRO, Gregorio; LÓPEZ SAÉZ, Pedro y NAVAS LÓPEZ, José Emilio: "The role of corporate reputation in developing relational capital". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 Nº 4, 2004, pp. 575-585.
- McELROY, Mark W. *Social innovation capital*. Draft, Macroinnovation Associates, Julio, 2001, pp. 1-14.
- PEDRET YEBRA, Ramon (coordinador), SAGNIER DELGADO, Laura, GARCÍA GARCÍA, Ivette, MORELL DELTELL, Alexandre. *Investigació de mercats I*. Ed. UOC, 2003.

- RODRÍGUEZ, Óscar. *El capital social como componente del capital intelectual de las cajas de ahorros*. Comunicación presentada en el XVI Congreso Nacional de ACEDE. Universitat de València, 2006.
- SANCHEZ, María Paloma; CHAMINADE, Cristina y ESCOBAR, Carmen Gloria. 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, 1999, pp.188- 213.
- SEGUI-MAS, Elies y SERVER IZQUIERDO, Ricardo J. Studying the financial resources for agri-food industry and rural development: Description of human capital in credit unions through Delphi analysis. *Interciencia*, 2009, vol.34, no.10, p.718-724. ISSN 0378-1844.
- SERVER IZQUIERDO, Ricardo J. y MELIÁN NAVARRO, Amparo. Vertebración del cooperativismo de crédito en España y en la Comunidad Valenciana en el marco del sistema financiero. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España*, nº 28, abril, 1998, pp. 139-166.
- STEWART, Thomas A.: *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual*, Granica, Buenos Aires, 1997.
- SVEIBY, Karl Erik. *Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2000.