



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS**

ESTUDIO DE CASO

La competitividad del sector cooperativo de ahorro y crédito costarricense

Nota: 90

**Sustentante: Martín Ugalde Rodríguez
Cédula 01 0627 0596**

Profesor: Gonzalo Villalta Gewurtz, M.B.A.

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS**

**San José – Costa Rica
MARZO 2005**

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I.....	1
I.1. INTRODUCCIÓN	1
I.2. JUSTIFICACIÓN	2
I.3. DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
CAPITULO II ENTORNO DE COSTA RICA.	7
II.1. LA INDUSTRIA FINANCIERA COSTARRICENSE.	11
II.1.1. <i>Composición y participación.</i>	11
II.1.2. <i>Márgenes de intermediación</i>	12
II.1.3. <i>Comportamiento de los ingresos por servicios</i>	15
II.1.4. <i>Ingresos por servicios en algunos bancos</i>	15
II.2. COMPETITIVIDAD DEL SECTOR COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO	18
II.2.1. <i>Generalidades</i>	18
II.2.2. <i>Permanencia y Sostenibilidad</i>	20
II.2.3. <i>Participación en los ingresos por servicios</i>	20
II.2.4. <i>Supervisión</i>	23
II.3. COMPETITIVIDAD DE COOPEALIANZA R.L.	24
II.3.1. <i>Historia</i>	24
II.3.2. <i>Canales de distribución</i>	27
II.4. ENTORNO ESPAÑOL.....	30
II.5. COMPETITIVIDAD DE LA CECA.	31
II.5.1. <i>Historia</i>	31
II.5.2. <i>Participación de mercado</i>	33
II.5.3. <i>Productos y servicios</i>	34
II.5.3.1. <i>Servicios operativos centralizados</i>	35
II.5.3.2. <i>Servicios financieros</i>	36
II.5.3.3. <i>Servicios propios de una asociación</i>	37
II.5.3.4. <i>Servicios tecnológicos</i>	40
II.5.3.5. <i>Otros servicios complementarios</i>	42
II.5.3.6. <i>Particularidades.</i>	43
CAPITULO III DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y SU PRIORIDAD	44
CAPITULO IV IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	48
CAPITULO V SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA	53
CAPITULO VI PLAN DE ACCIÓN.....	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	I

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC) Variaciones a diciembre* de cada año.....	8
Cuadro 2	Tipo de cambio del dólar de USA con respecto al Colón (Datos a diciembre* de cada año)	9
Cuadro 3	Tasa básica pasiva del BCCR al 04 diciembre de cada año	10
Cuadro 4	Sistema Financiero Nacional de Costa Rica Activos por tipo de entidad (Miles de colones).....	12
Cuadro 5	Sistema Financiero Nacional de Costa Rica	12
Cuadro 6	Costa Rica: Margen de Intermediación bancaria y sus componentes..	14
Cuadro 7	Ingresos por Servicios BNCR Miles de colones.....	15
Cuadro 8	Ingresos por Servicios BPDC Miles de colones	16
Cuadro 9	Ingresos por Servicios BCR Miles de colones.....	16
Cuadro 10	Ingresos por Servicios Banco Interfin Miles de colones.....	16
Cuadro 11	Ingresos por Servicios Banco Banex Miles de colones	17
Cuadro 12	Cooperativas de Ahorro y crédito Supervisadas. Participación de los ingresos por servicios. (Miles de colones).....	22
Cuadro 13	Ingresos por servicios de Coopealianza (miles de colones).....	26
Cuadro 14	Ingresos por servicios de Coocique (Miles de colones).....	26
Cuadro 15	CECA, Datos generales.....	34

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1	Variación anual IPC (acumulado a diciembre).....	8
Gráfico 2	Comportamiento del tipo de cambio del dólar (a diciembre de cada año) 9	9
Gráfico 3	TBP del BCCR (al 04 de diciembre de c/año).....	10
Gráfico 4	Coopealianza Participación de ingresos por servicios.....	26
Gráfico 5	Coopealianza, Cobertura geográfica.....	28

CAPITULO I

I.1. INTRODUCCIÓN

La competitividad del sector cooperativo de ahorro y crédito costarricense presenta un bajo nivel de participación de mercado. Medido en activos el mismo ronda desde hace varios años el 4%. Este estancamiento, la reducción en el número de cooperativas y la desaparición de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica indican que hay problemas de competitividad; sobre todo cuando se identifican experiencias a nivel internacional como la de la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), que poseen participaciones de mercado superiores al 40% del mercado.

Dentro de las cooperativas de ahorro y crédito de Costa Rica se encuentra Coopealianza, una cooperativa con un comportamiento similar al de algunas cajas de ahorro españolas.

De ahí interés de estudiar a partir de la modalidad de análisis de caso; la experiencia de la CECA. Ubicando algunas oportunidades para que las cooperativas de ahorro y crédito costarricenses, en general y Coopealianza en particular mejoren su competitividad y puedan llegar a una mayor participación de mercado.

El estudio permite concluir que una alianza estratégica entre la CECA y alguna federación de cooperativas de ahorro y crédito actual o Coopealianza en particular es la vía que mejor puede permitir una mejora en la competitividad.

Para llegar a esta conclusión se expone a continuación el proceso llevado a cabo. Partiendo del capítulo primero con la identificación y justificación del problema.

En el capítulo segundo se trata el análisis del medio ambiente, desarrollando, por un lado, el contexto nacional de las cooperativas de ahorro y crédito costarricenses y de Coopealianza en particular; por otro lado, se describe también el contexto en el que opera las Confederación Española de Cajas de Ahorro.

En el capítulo tercero se definen y priorizan los objetivos del presente análisis de caso.

En el capítulo cuarto se identifican diferentes alternativas para resolver el problema de la competitividad de las cooperativas a partir de la experiencia de la CECA. Realizando un análisis de viabilidad de cada una.

En el capítulo quinto se justifica la alternativa seleccionada. Para finalmente en el capítulo sexto definir un plan de acción.

I.2. JUSTIFICACIÓN

Durante la existencia de la Federación de cooperativas de ahorro y crédito de Costa Rica (Fedecrédito), este sector cooperativo tuvo significativos avances. No obstante, al entrar en crisis en 1998 y su posterior desaparición deja a una gran cantidad de cooperativas aisladas y solas frente a un mercado cada vez más competitivo. Uno de los vacíos más grandes corresponde al análisis y evaluación del sector.

Al revisar algunos indicadores de competitividad como la participación de mercado, la cantidad y variedad de productos y servicios, la generación de ingresos por servicios, los márgenes de intermediación y el grado de integración de las operaciones y los negocios; se determina que este sector está estancando.

Además, dentro de los esfuerzos de las dos federaciones hoy existentes no se identifican acciones que conduzcan a corregir esta situación.

Por otra parte, la experiencia de la Confederación Española de Cajas de Ahorro, una organización similar a las cooperativas, demuestra que se puede ser competitivo. Al poseer una participación de mercado superior al 40%, una estrategia basada en oficinas y un reconocimiento amplio de su competitividad.

Dentro de las cooperativas de ahorro y crédito de Costa Rica está Coopealianza una cooperativa que basa su estrategia de competitividad en la cantidad de oficinas, la gama de productos y servicios, la calidad del servicio y la atención. En este sentido, es de gran relevancia para esta cooperativa en particular y el sector de cooperativas de ahorro y crédito en general conocer a profundidad la experiencia de las Cajas de Ahorro Españolas, con el objetivo de identificar oportunidades para mejorar la competitividad del sector y de Coopealianza en particular; además de analizar la posibilidad de posibles alianzas.

De acuerdo con las modalidades para la elaboración de trabajos finales de la ULACIT, corresponde a un análisis escrito de caso. Por descarte, esta investigación no corresponde a un artículo científico ya que el interés no es revisar el estado de la cuestión de algún tema o aspecto en particular; ni tampoco se trata de una tesis. Por otra parte, tampoco se trata de implantar un producto, servicio o empresa en particular.

I.3. DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Los siguientes hechos describen la situación competitiva del sector cooperativo de ahorro y crédito de Costa Rica, de Coopealianza y de la Confederación Española de Cajas de Ahorro:

- Producto de las reformas financieras y la liberalización del Sistema Financiero Nacional desde mediados de la década de los ochentas, los márgenes de intermediación se han venido disminuyendo. Al respecto en un artículo de Rodrigo Bolaños Zamora, publicado en el semanario el Financiero del 8 al 15 de setiembre del 2002, titulado ¿A quién encajan los encajes bancarios?. Se indica que el margen de intermediación para el caso de la banca estatal pasó de un 23.4% en 1991 a un 10.2% en el 2002 y en tanto en la banca privada la reducción fue de 10.8% en 1991 a un 6% en el 2002.
- De acuerdo con los indicadores del PIB, la inflación, el tipo de cambio y el desempleo. La economía del país muestra un comportamiento estable en los últimos 10 años.
- La tendencia mundial dicta que ante la reducción del margen de intermediación (diferencia entre las tasas activas y las pasivas), las entidades financieras deberán volcar sus ojos hacia los servicios en busca de una mayor rentabilidad. Por su parte, el estudio "Los grupos financieros en Costa Rica" –elaborado por Gerardo Corrales para la firma Ecoanálisis– indica que aun falta camino en esa dirección.
- El sector cooperativo de Ahorro y crédito de Costa Rica presenta las siguientes características:
 1. Poca participación de mercado. En la última década se mueve entre un 3 y un 4% del total de activos del sistema.
 2. Son organizaciones sin fines de lucro. Ley cooperativa.
 3. Tendencia decreciente en el total de cooperativas de ahorro y crédito registradas. Anexo 1
 4. Mayoría de cooperativas de ahorro y crédito son pequeñas.

5. De las 26 cooperativas de ahorro y crédito supervisadas cinco concentran gran parte del total de los activos del sector.
 6. Los ingresos por servicios tienen poca importancia en el total de ingresos. Solo en dos cooperativas abiertas es significativo.
 7. Los esfuerzos de coordinación y de negocios entre las cooperativas son poco significativos, sobre todo porque muchas de las iniciativas existentes desaparecieron con la liquidación de Fedecredito en el 2000.
- Coopealianza presenta un comportamiento diferenciado con el resto del sector de ahorro y crédito.
 - Gran cantidad de asociados (87,000) de todos los sectores sociales. Es una cooperativa abierta. Es la segunda más grande del país.
 - Arraigo comunal.
 - Es la que posee la mayor cantidad de oficinas. 29 oficinas.
 - Es de las que genera mayores ingresos por servicios junto con Cooquite.
 - Crecimiento y expansión fundamentado en parte en la integración con otras cooperativas. Ocho cooperativas se han integrado.
 - La Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA) es una de las experiencias a nivel hispanoamericano que muestra altos indicadores de competitividad:
 - Participación de mercado superior al 40%.
 - Fuerte integración del sector, tanto vertical como horizontalmente. Son 46 cajas con más de 20,000 oficinas.
 - Fuerte presencia en las comunidades producto de gran cantidad de oficinas.
 - Son organizaciones sin fines de lucro.
 - Gran cantidad de productos y servicios.
 - Compiten con bajos márgenes de intermediación.

Problema. El problema a solucionar para el análisis escrito de caso, es la poca competitividad del sector cooperativo de ahorro y crédito costarricense en general

y de Coopealianza en particular comparado con la experiencia de las Cajas de Ahorro Españolas.

La pregunta a contestar es:

¿Cómo se puede mejorar la competitividad del sector cooperativo de ahorro y crédito costarricense en general y de Coopealianza en particular a partir de la experiencia de las Cajas de ahorro españolas?

La evaluación comparativa de la competitividad del sector de ahorro y crédito costarricense y la CECA se realizará en función de las siguientes variables:

- Participación de mercado
- Servicios ofrecidos
- Margen de intermediación
- Ingresos por servicios generados
- Nivel de integración del sector

La evaluación comparativa de la competitividad de Coopealianza y la CECA se evaluará en función de las siguientes variables:

- Estrategias de arraigo, mercadeo y posicionamiento
- Estrategias de crecimiento y expansión
- Servicios ofrecidos
- Margen de intermediación
- Ingresos por servicios generados
- Canales de distribución
- Análisis del medio ambiente.

CAPITULO II Entorno de Costa Rica.

Costa Rica es un país pequeño de aproximadamente 4 millones de personas. Posee una importante tradición democrática, y un desarrollo económico y social que lo ha diferenciado del resto de los países centroamericanos. A nivel latinoamericano sobresale por sus índices de salud, educación, desarrollo humano y en los años recientes por un importante nivel de atracción de inversiones, entre otros aspectos (Estado de la Nación, 2004).

En el campo económico, en el décimo informe del Programa del Estado de la Nación se indica: Los indudables avances registrados en el logro de una mayor estabilidad y diversificación económicas, el dinamismo exportador y la atracción de inversiones, fueron insuficientes para impulsar una nueva época de rápido desarrollo, pese a que se generó empleo para absorber el crecimiento demográfico propio, junto al ocasionado por las migraciones. (...) Ciertamente, a lo largo del periodo se ha logrado una menor variabilidad de los precios, alrededor de un nivel inflacionario disminuido. Esta inflación, moderada pero persistente, es el costo en el que se incurre en virtud del régimen cambiario y la situación fiscal actuales, esta última caracterizada por una carga tributaria baja y una deuda pública que reduce la capacidad institucional para prestar servicios esenciales para el desarrollo humano (P.19).

Algunos indicadores que muestran la estabilidad del país.

En cuanto a las variables macroeconómicas que más directamente afectan el mercado financiero están la inflación y el comportamiento del tipo de cambio de la principal divisa, en este caso del dólar estadounidense. Al respecto, se presentan los comportamientos de ambas variables para los últimos cinco años. Además, se incluye el comportamiento de la Tasa Básica Pasiva del Banco Central de Costa

Rica, por ser ésta una referencia fundamental en la definición de las tasas activas y pasivas de todas las entidades financieras.

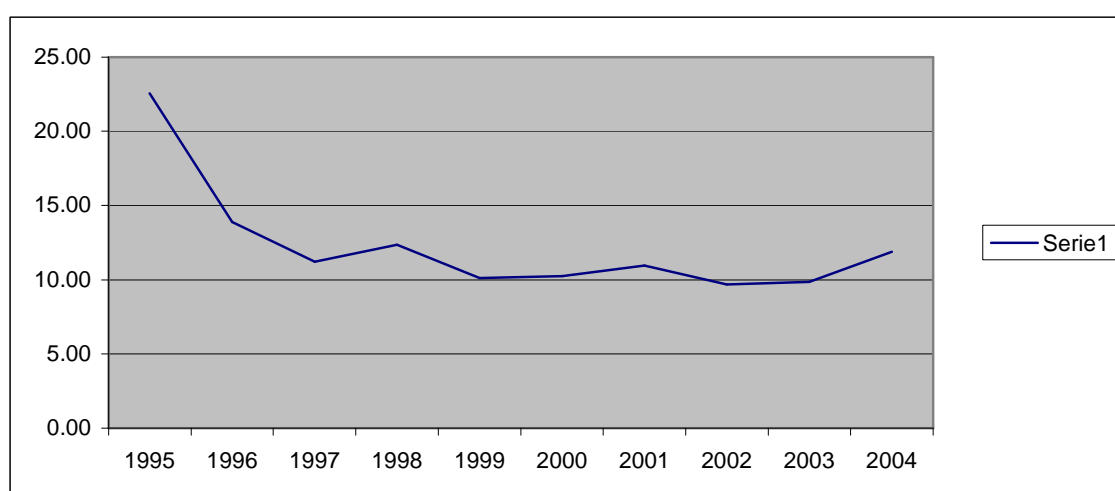
Cuadro 1 ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)
Variaciones a diciembre* de cada año

Dic-95	22.56
Dic-96	13.89
Dic-97	11.20
Dic-98	12.36
Dic-99	10.11
Dic-00	10.25
Dic-01	10.96
Dic-02	9.68
Dic-03	9.87
Dic-04	11.89

* Dic-04 corresponde al acumulado a noviembre 04

Fuente: www.bccr.fi.cr

Gráfico 1 Variación anual IPC (acumulado a diciembre)



Fuente: Cuadro #1

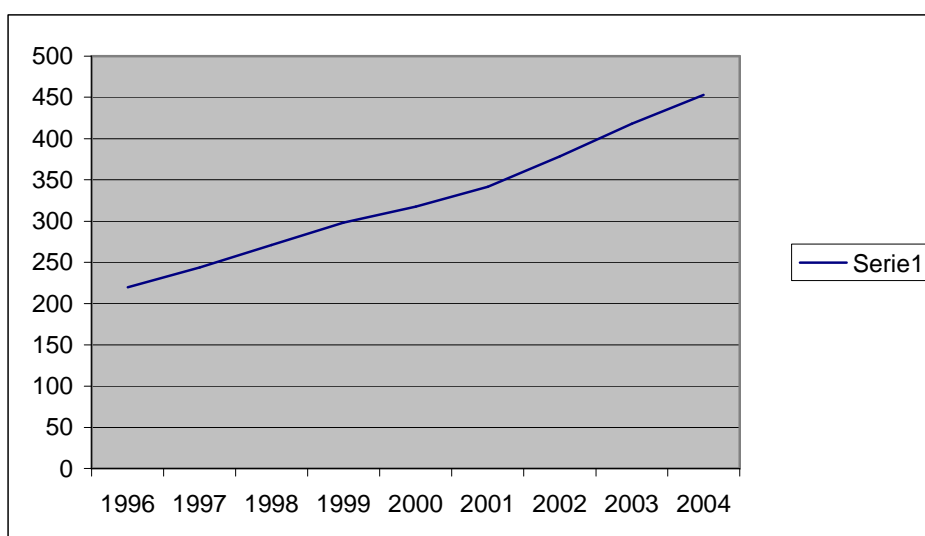
Cuadro 2 Tipo de cambio del dólar de USA con respecto al Colón (Datos a diciembre* de cada año)

	Diciembre
Dic-96	219.91
Dic-97	244.04
Dic-98	271.19
Dic-99	297.96
Dic-00	317.74
Dic-01	341.4
Dic-02	378.39
Dic-03	418.04
Dic-04	452.85

* Dic-04 corresponde a nov-04.

Fuente: www.bccr.fi.cr

Gráfico 2 Comportamiento del tipo de cambio del dólar (a diciembre de cada año)



Fuente: Cuadro #2

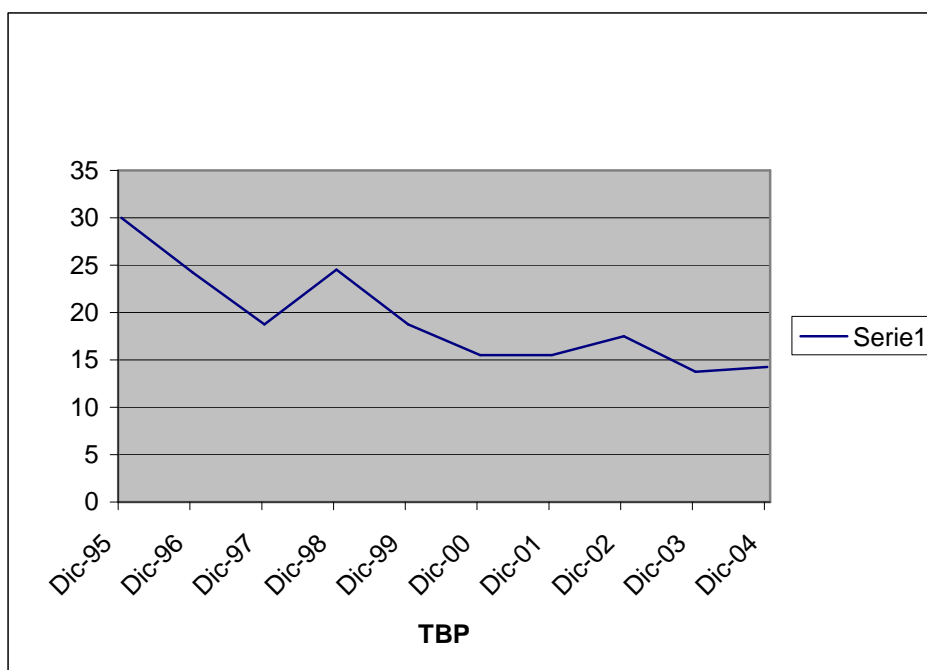
Cuadro 3 Tasa básica pasiva del BCCR al 04 diciembre de cada año

Dic-95	30
Dic-96	24.2
Dic-97	18.75
Dic-98	24.5
Dic-99	18.75
Dic-00	15.5
Dic-01	15.5
Dic-02	17.5
Dic-03	13.75
Dic-04	14.25

* Dic-04 corresponde a nov-04.

Fuente: www.bccr.fi.cr

Gráfico 3 TBP del BCCR (al 04 de diciembre de c/año)



Fuente: Cuadro #3

Como se aprecia en los anteriores cuadros y gráficos, la inflación se viene controlando aunque aún mantiene un comportamiento cercano al diez por ciento. El cual es alto comparado con los comportamiento de otros países. Por su parte, la devaluación del colón con respecto al dólar se aprecia que ha sido predecible ya que posee un comportamiento creciente sin cambios abruptos. Finalmente la Tasa Básica Pasiva del Banco Central de Costa Rica presenta un comportamiento que aún contiene rasgos de manipulación por parte del Banco Central. Aunque la tendencia general es a comportarse de forma similar a la inflación.

II.1. La industria financiera costarricense.

II.1.1. Composición y participación.

El Sistema Financiero Nacional está compuesto por Bancos: públicos, privados y creados por ley; Financieras; Cooperativas; entidades de vivienda y otras como las casas de cambio. La mayor participación de mercado corresponde a los bancos y dentro de estos a la banca estatal. No obstante, con las reformas financieras de los últimos 20 años, la banca privada ha venido ganando participación en desmérito de la banca estatal tal y como lo muestran los cuadros #4 y #5.

Cuadro 4 Sistema Financiero Nacional de Costa Rica Activos por tipo de entidad (Miles de colones)

Entidad	Dic. 98	Dic. 2003
Bancos del Estado y creados por ley	1,133,317,728	2,333,357,113
Bancos Privados	415,295,988	1,299,672,183
Financieras	18,439,598	73,395,075
Cooperativas	58,147,372	161,755,740
Entidades de Vivienda	100,007,517	151,320,165
Otras	30,226,239	88,583,810
Total	1,755,434,442	4,108,084,086

Fuente: SUGEF www.sugef.fi.cr

Cuadro 5 Sistema Financiero Nacional de Costa Rica Activos por tipo de entidad (miles de colones)

Entidad	Dic. 98	Dic. 2000	Dic. 2003
Bancos del Estado y creados por ley	64.56%		56.80%
Bancos Privados	23.66%		31.64%
Financieras	1.05%		1.79%
Cooperativas	3.31%		3.94%
Entidades de Vivienda	5.70%		3.68%
Otras	1.72%		2.16%
Total	100.00%		100.00%

Fuente: SUGEF www.sugef.fi.cr

II.1.2. Márgenes de intermediación

Dentro de las reformas que promovieron los Programas de Ajuste Estructural en Costa Rica, sobre todo el PAE I y el PAE II se encuentran, además de muchas otras que no son de interés en este trabajo - como las políticas de apertura; de reforma del Estado, etc. - las Reformas financieras. Estas reformas al igual que en los demás campos de la economía buscaban crear las condiciones para que operara el libre mercado, o sea, buscaba por un lado, reducir la participación de la

Banca del Estado, que a inicios de la década de los ochenta tenía una participación cercana al 90% del mercado, y por otro lado, fortalecer la participación de la Banca Privada. De esta manera, obviamente, se favorecía la entrada de grandes capitales internacionales, asociados a la banca. En Costa Rica, si bien no se privatizaron los bancos estatales, sí se abrió el monopolio de las cuentas corrientes que estaba en manos de los bancos estatales¹. Además, dentro de todo este proceso se creó varias Superintendencias, adscritas al Banco Central de Costa Rica, que han venido a regular los mercados financieros.

La creación de estos entes reguladores es, en su mayor parte, la reacción a las crisis financieras que ha pasado el país y en la que muchos ahorrantes perdieron sus fondos. Podríamos decir que esto ocurría por el poco desarrollo del mercado financiero nacional, en la que la competencia era escasa.

Producto de todas estas reformas es que se cuenta hoy con un sistema financiero con importantes cambios en su estructura y nivel de competitividad. Para una mejor comprensión de esos cambios se presenta el cuadro #3 con algunos indicadores que publicó el semanario *El Financiero*²; se resalta en negrita la disminución del margen de intermediación que para el caso de la banca estatal pasó de un 23.4% en 1991 a un 10.2% en el 2002 y en tanto en la banca privada la reducción fue de 10.8% en 1991 a un 6% en el 2002.

Esta disminución de los márgenes de intermediación está acompañada también de una disminución sustancial de las tasas activas y pasivas del Sistema Financiero Nacional. Lo cual es evidencia de una economía más estable y más

¹ Al respecto se puede consultar el libro de la Academia de Centroamérica. Reformas Financieras en Costa Rica. Claudio González Vega et al.

² ¿A quién encajan los encajes bancarios?. **Semanario El Financiero**. Rodrigo Bolaños Zamora, del 8 al 15 de setiembre del 2002.

eficiente. También se aprecia el aporte – sacrificio - del gobierno central al disminuir el encaje mínimo legal de los bancos.

Cuadro 6 Costa Rica: Margen de Intermediación bancaria y sus componentes

Bancos Estatales	1991	jun.93	1996	1999	2000	2001	2002
Tasa de interés sobre préstamos	37.5	25.5	27.3	24.7	22.3	20.5	20.7
Costo neto de fondos	14.1	7.3	11.9	10.8	9.6	10	10.5
Margen de intermediación	23.4%	18.1%	15.4%	13.9%	12.7%	10.5%	10.2%
Costo del encaje mínimo legal	6.3%	5.3%	6.1%	2.6%	1.8%	1.4%	0.9%
Tasa de ganancia (pérdidas)	0.1%	0.5%	2.1%	2.9%	2.5%	2.0%	2.2%
Costo de Operación	9.7%	9.5%	9.3%	10.3%	6.0%	7.2%	7.0%
Costo por incobrables	1.9%	1.3%	0.7%	0.6%	0.3%	0.3%	0.4%
Impuesto 8% sobre intereses	0.9%	0.4%	0.5%	0.5%	0.3%	0.2%	0.1%
Costo valores negociables y otros activos netos	11.6%	6.6%	1.1%	0.2%	4.2%	2.2%	2.5%
Ingresos por servicios y otros ingresos netos	-7.2%	-5.6%	-5.1%	-3.5%	-3.0%	-2.8%	-2.8%
Bancos Privados							
Tasa de interés sobre préstamos	39.2%	25.7%	31.5%	22.6%	20.0%	19.2%	20.5%
Costo neto de fondos	28.3%	18.8%	26.1%	17.1%	14.4%	13.0%	14.6%
margen de intermediación	10.8%	6.9%	5.4%	5.5%	5.6%	6.2%	6.0%
Costo del encaje mínimo legal	2.4%	2.3%	2.9%	1.9%	1.5%	1.1%	0.9%
Tasa de ganancia (pérdidas)	5.9%	3.1%	2.5%	1.4%	1.7%	1.8%	1.5%
Costo de Operación	8.4%	7.4%	11.1%	7.8%	7.2%	7.0%	7.2%
Costo por incobrables	0.4%	0.5%	0.9%	1.0%	0.8%	0.9%	0.9%
Impuesto 8% sobre intereses	1.5%	1.1%	1.3%	0.5%	0.4%	0.2%	0.1%
Costo valores negociables y otros activos netos	-1.2%	-2.9%	-6.8%	-3.2%	-1.6%	-1.0%	-0.9%
Ingresos por servicios y otros	-6.6%	-4.6%	-6.5%	-3.9%	-4.5%	-3.7%	-3.8%

Fuente: Para 1987 y 1991, Edna Camacho y Luis Mesalles "Margen de intermediación y eficiencia en la Banca". En Claudio González y Edna Camacho, editores. Regulación, competencia y eficiencia en la banca costarricense. San José: Academia de Centroamérica, 1994, págs. 37-103. Para los restantes años son cálculos del Banco Central. Con la misma metodología de Camacho y Mesalles, descrita en el anexo metodológico del artículo antes citado

Por otra parte, al disminuirse los márgenes de intermediación de las entidades financieras, éstas han tenido que innovar con nuevos productos, mejorar los que poseían, aumentar los canales de distribución y aumentar los ingresos por

servicios. Un indicador de este cambio es la creciente participación de los ingresos por servicios en el total de ingresos.

II.1.3. Comportamiento de los ingresos por servicios

De acuerdo con la información recopilada y anteriormente expuesta, los parámetros comúnmente utilizados para evaluar la importancia de los ingresos por servicio son: 1. Su participación en los ingresos totales de la entidad y 2. Su participación en los gastos de administración.

Para el análisis se tomarán en cuenta las entidades más representativas y que presentan mayor competencia para Coopealianza. En este sentido, se analizará los comportamientos particulares de: BNCR, BCR, Banco Popular, BANEX y Banco INTERFIN ; y a nivel de Cooperativas: Cooquite, Coopenae, Coopeservidores y Coopemex.

Con base en estos parámetros y la competencia definida se presenta a continuación el comportamiento mostrado a diciembre de los siguientes años: 1998, 2000 y 2003.

II.1.4. Ingresos por servicios en algunos bancos

Cuadro 7 Ingresos por Servicios BNCR Miles de colones

	1998	2000	2003
Ingresos por intermediación	64,092,359	85,557,367	136,749,562
Ingresos por Servicios	6,205,725	8,030,983	24,311,952
Total Ingresos	70,298,084	93,588,350	161,061,514
Part. Ing. Serv. Ing. Totales	8.83%	8.58%	15.09%
Part en Ing x ser del SFN	27.99%	23.73%	39.84%
Gastos Administración	24,314,390	36,872,820	55,184,014
Participación Ing. Ser. Gastos	25.52%	21.78%	44.06%

Fuente: SUGEF www.sugef.fi.cr

Cuadro 8 Ingresos por Servicios BPDC Miles de colones

	1998	2000	2003
Ingresos por intermediación	20,885,642	32,272,219	69,981,792
Ingresos por Servicios	1,202,680	2,208,043	3,473,951
Total Ingresos	22,088,322	34,480,262	73,455,743
Part. Ing. Serv. Ing. Totales	5.44%	6.40%	4.73%
Part en Ing x ser del SFN	5.42%	6.52%	5.69%
Gastos Administración	13,482,453	16,535,950	30,412,117
Participación Ing. Ser. Gastos	8.92%	13.35%	11.42%

Fuente: SUGEF www.sugef.fi.cr

Cuadro 9 Ingresos por Servicios BCR Miles de colones

	1998	2000	2003
Ingresos por intermediación	40,862,846	68,226,698	94,109,166
Ingresos por Servicios	4,671,190	6,938,285	7,621,899
Total Ingresos	45,534,036	75,164,983	101,731,065
Part. Ing. Serv. Ing. Totales	10.26%	9.23%	7.49%
Part en Ing x ser del SFN	21.07%	20.50%	12.49%
Gastos Administración	23,461,700	39,328,970	39,281,739
Participación Ing. Ser. Gastos	19.91%	17.64%	19.40%

Fuente: SUGEF www.sugef.fi.cr

Cuadro 10 Ingresos por Servicios Banco Interfin Miles de colones

	1998	2000	2003
Ingresos por intermediación	7,914,275	15,332,658	37,383,963
Ingresos por Servicios	856,497	1,561,124	3,272,630
Total Ingresos	8,770,772	16,893,782	40,656,593
Part. Ing. Serv. Ing. Totales	9.77%	9.24%	8.05%
Part en Ing x ser del SFN	3.86%	4.61%	5.36%
Gastos Administración	2,052,822	3,928,508	8,815,543
Participación Ing. Ser. Gastos	41.72%	39.74%	37.12%

Fuente: SUGEF www.sugef.fi.cr

Cuadro 11_Ingresos por Servicios Banco Banex Miles de colones

	1998	2000	2003
Ingresos por intermediación	7,804,126	14,648,651	29,269,626
Ingresos por Servicios	609,989	3,887,790	3,564,740
Total Ingresos	8,414,115	18,536,441	32,834,366
Part. Ing. Serv. Ing. Totales	7.25%	20.97%	10.86%
Part en Ing x ser del SFN	2.75%	11.49%	5.84%
Gastos Administración	2,058,963	4,767,985	8,795,186
Participación Ing. Ser. Gastos	29.63%	81.54%	40.53%

Fuente: SUGEF www.sugef.fi.cr

De acuerdo con los cuadros anteriores el Banco Nacional es la entidad con mayor participación de mercado en el cobro de comisiones por servicio; además de que su participación es creciente al pasar de un 28% en 1998 a un 40% en el 2003. Este aumento tan significativo en la participación es producto de una agresiva política de cobro de comisiones que esta entidad ha implementado en los últimos años y de la que la mayoría de los costarricenses somos concededores porque de una u otra manera nos hemos visto afectados. Este esfuerzo por aumentar el ingreso por comisiones se ha visto reflejado en un aumento significativo en la participación en los ingresos totales que pasó de un 8.83% en 1998 a un 15.09% en el 2003; así como también se aumentó la proporción de los gastos de administración que son cubiertos por este tipo de ingresos, alcanzándose en el 2003 un 44%.

La segunda entidad en importancia es el Banco de Costa Rica con una participación de mercado de un 12.5% a diciembre del 2003. Este banco contrario al BNCR ha venido disminuyendo su participación de mercado ya que en 1998 poseía un 21.07%; disminuyendo también su participación en los ingresos totales. No obstante, ha mantenido su participación en los gastos de administración en un 20%; probablemente sea producto de una importante política de control del gasto de administración. Por su parte el Banco Popular presenta una participación de

mercado similar a la de los principales bancos privados, pero con una participación menor en la generación total de ingresos y una menor cobertura de los gastos de administración.

Las demás entidades bancarias aquí analizadas presentan participaciones menores al 10%, tal y como se muestra en los cuadros #7 y #8 y llama la atención la importancia que los dos bancos privados más importantes de este país le han dado al cobro de comisiones; siendo el BANEX el que posee mayor participación de mercado con un 5.84%% en el 2003. No obstante, que esta participación de mercado le proporciona cerca del 11% del total de ingresos; y le permite cubrir cerca de un 40% de los gastos de administración y una situación similar se presenta en el banco INTERFIN. Llama la atención también que ambas entidades vienen con una participación creciente de mercado.

En conclusión el BNCR es la entidad en la que los ingresos por servicios representan la mayor proporción de los ingresos totales (15%) y a la vez que cubre la mayor proporción de los gastos de administración (44%). Seguido por el Banco Banex con una generación de comisiones por servicio de un 10.86% y una participación en los gastos de administración de un 40%.

II.2. Competitividad del sector cooperativo de ahorro y crédito

II.2.1. Generalidades

En Costa Rica el nacimiento del sector de las cooperativas de ahorro y crédito se da en 1955 y este se logra desarrollar hasta 1973. Este sector, desde un inicio se agrupa en un organismo de segundo grado, denominado Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FEDECREDITO), el cual se funda en 1968, y fue el que contribuyó al desarrollo y fortalecimiento de las cooperativas de base. En 1998, la Federación entra en problemas financieros lo que la obliga a solicitar

un proceso de liquidación. Esto ocasionó una seria crisis financiera de muchas de estas cooperativas, puesto que los dos bancos cooperativos quebraron y la mayoría de las cooperativas de base quedaron desarticuladas.

Actualmente el sector Cooperativo de ahorro y crédito esta representado por dos federaciones: Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica (FEDEAC, R.L.) y la Federación de Cooperativas del Sector Educativo (FECOOPSE, R.L.). Pero con la limitante que ninguna de estas organizaciones ha asumido un rol proactivo en preparar a las cooperativas de ahorro y crédito para enfrentar las corrientes que prevalecen en el mercado financiero nacional.

Durante los años de existencia de FEDECREDITO se logró consolidar una serie de empresas que le permitían acceso a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAyC) de una serie de servicios como los ofertados por el Banco Federado (caja auxiliar del Estado que permite el pago de salarios, rebajos por planilla, cobro de enteros de gobierno; acceso a cuentas corrientes y a los diferentes mecanismos de inversión existentes), los servicios de Coovivienda para el trámite de bonos de vivienda principalmente, Fedebank para el servicio de inversiones financieras en dólares en el exterior y Federed que permitía acceso a servicios de tarjetas de débito y crédito y la red de cajeros automáticos.

Desde setiembre de 1998 con la crisis de FEDECREDITO, que a la postre sería su fin, se pierden el acceso a todos estos servicios financieros. Desde ese momento cada cooperativa debe resolver por si misma el negociar algunos de estos servicios con algunas entidades o directamente con el proveedor del servicio, dado que no existía ningún organismo que las agrupara. Pero lo más importante es que se pierde por un lado la capacidad organizada para participar como oferente de servicios y la investigación y desarrollo de nuevos servicios.

II.2.2. Permanencia y Sostenibilidad

El sector cooperativo de ahorro y crédito, de acuerdo a un estudio efectuado por el INCAE, está constituido por un total de 96 cooperativas, de las cuales 64 son de vinculo abierto y las 32 restantes son vinculo cerrado.

En la actualidad la SUGEF supervisa un total de 26 cooperativas. Las cuales considera, de acuerdo a su criterio de análisis que las mismas son abiertas. El criterio de la SUGEF, para definir entre cooperativas abiertas y cerradas, depende si estas captan recursos del publico.

La participación del sector cooperativo representa un 3.94% del total de activos del Sistema Financiero Nacional. Participación con pocos cambios en muchos años y de poca significancia; quizás la fuerza más importante de este tipo de cooperativas está en la cantidad de asociados. Se estima que alrededor de 250,000 personas forman parte de este tipo de cooperativas.

II.2.3. Participación en los ingresos por servicios

Durante los años de existencia de FEDECREDITO se logró consolidar una serie de empresas que le permitían acceso a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAyC) de una serie de servicios como los ofertados por el Banco Federado (caja auxiliar del Estado que permite el pago de salarios, rebajos por planilla, cobro de enteros de gobierno; acceso a cuentas corrientes y a los diferentes mecanismos de inversión existentes), los servicios de Coovivienda para el trámite de bonos de vivienda principalmente, Fedebank para el servicio de inversiones financieras en dólares en el exterior y Federed que permitía acceso a servicios de tarjetas de débito y crédito y la red de cajeros automáticos.

Desde setiembre de 1998 con la crisis de FEDECREDITO, que a la postre sería su fin, se pierden el acceso a todos estos servicios financieros. Desde ese momento cada cooperativa debe resolver por si misma el negociar algunos de estos servicios con algunas entidades o directamente con el proveedor del servicio, dado que no existía ningún organismo que las agrupara. Pero lo más importante es que se pierde por un lado la capacidad organizada para participar como oferente de servicios y la investigación y desarrollo de nuevos servicios.

En este sentido, las CAyC no poseen empresas generadoras de servicios como las sociedades de Fondos de Inversión, ni operadoras de pensiones. Además de que tampoco se ven condiciones en el corto plazo para que se ofrezcan estos servicios, por lo que su participación en la generación total de ingresos por servicios del SFN es también poco significativa

Como se muestra en el cuadro siguiente la participación de los ingresos por servicios de las CAyC cada vez representan una proporción menor en la generación total de ingresos de las CAyC; al pasar de representar un 3.73% en 1998 a un 3.11% en el 2000 y un 2.60% en diciembre del 2003. Esto significa que el crecimiento de los ingresos por intermediación es mayor que el crecimiento de los ingresos por servicio; además de que las cooperativas que mayor crecimiento han tenido, en el total de activos, son las de vínculo cerrado y son poco competitivas en el cobro de servicios; tal y como se muestra en los cuadros #10 y #11 de las cooperativas Coopenae y Coopeservidores.

Una situación similar ocurre con la participación de los ingresos por servicio en el total de los gastos de administración de las CAyC ya que disminuyó de un 10.27% en 1998 a un 7.93% en el 2003. Esta es una señal negativa de acuerdo con el parámetro internacional ya que cada vez menos los ingresos por servicios cubren los gastos de administración, muy probablemente porque los segundos crecen más rápidamente que los primeros.

Finalmente se da la misma tendencia con la participación de los ingresos por servicio en el total generado en el SFN, en donde la participación de las cooperativas pasa de un 2.05% en 1998 a un 1.25% en el 2000 y se recupera levemente en el 2003 llegando a un 1.31%. Esto significa que el sector de las CayC es poco competitivo en el cobro de servicios ya que su participación de mercado es muy inferior a la obtenida en los servicios de intermediación que son las que le proporcionan una participación de mercado cercana al 4%.

Las razones de este bajo nivel de desempeño en el cobro de servicios y su caída a partir de 1998 se debe en parte al proceso de quiebra que vivió FEDECREDITO y que ya fue expuesto en el apartado 2.4.2

Estos comportamientos limitan en muchos casos los procesos de negociación de nuevos servicios, el acceso a los que ya se tenían con Fedecrédito y la capacidad de generar negociaciones con nuevos servicios; como los que el Estado ha venido trasladando para que los cobren las entidades financieras: Tal es el caso del cobro de los impuestos de Hacienda (antes solo los cobraba el Banco Crédito Agrícola de Cartago) y el servicio que ofrece SICERE o Sistema Centralizado de Recaudación de la CCSS; en donde se considera los pagos de las planillas y los seguros voluntarios.

Cuadro 12 Cooperativas de Ahorro y crédito Supervisadas. Participación de los ingresos por servicios. (Miles de colones)

	Dic 98	Dic. 2000	Dic 2003
Ingresos por intermediación	11,757,120	13,152,063	29,841,229
Ingresos por servicios	455,155	420,934	796,708
Ingresos totales	12,212,275	13,572,997	30,637,937
Participación en ing. totales.	3.73%	3.11%	2.60%
Gastos de admon	4,433,407	5,091,075	10,042,773
Part. De ing.x serv. en gastos Adm.	10.27%	8.27%	7.93%
Ingresos por servicios del SFN	22,172,372	33,850,223	61,019,885
Participación en ingr.x serv del SFN	2.05%	1.25%	1.31%

Fuente: SUGEF www.sugef.fi.cr

II.2.4. Supervisión

Antes de 1996, el total de cooperativas de ahorro y crédito registrados en el país ascendía a un total de 288 versus un total de 96 cooperativas que operan actualmente. Lo que representa una disminución relativa de 67%.

En este proceso es digno de mencionar que las cooperativas de ahorro y crédito profesionalizaron sus cuadros administrativos y capacitaron a su dirigencia. Se logró adoptar principios administrativos más acordes con las necesidades actuales, puesto que en vez de administrar estas empresas de manera tradicional, se varía el enfoque administrativo en función a los riesgos, a los que esta inmersa la entidad. Lo que permitió mejorar los niveles competitivos de estas empresas, así mismo prepararse a administrar recursos con los requerimientos que se establecen en los acuerdos de Basilea, lo cual es una ventaja competitiva para enfrentar el CAFTA.

El enfoque de administración de cooperativas de ahorro y crédito en función al riesgo ha permitido lograr que en este sector se pudiera evolucionar de ser una cooperativa tradicional de ahorro y crédito a una empresa financiera cooperativa. Situación que no ha podido ser superada por algunas cooperativas en el país, puesto que no son supervisadas por la SUGEF, y en el resto del área centroamericana dado que en países como: Honduras y Nicaragua las cooperativas no son supervisadas y en El Salvador y Guatemala, la supervisión no es tan exigente, como la costarricense.

II.3. Competitividad de Coopealianza R.L.

II.3.1. Historia

Coopealianza es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza de Pérez Zeledón. Esta empresa nació a partir de la fusión de dos cooperativas, también de ahorro y crédito, el 22 de agosto de 1971, en San Isidro de Pérez Zeledón. Actualmente cuenta con 33 años de servicio y 87,000 asociados; de los cuales 17,000 son entre niños y jóvenes.

Como Cooperativa de Ahorro y Crédito se rige por la ley cooperativa, la ley de intermediación financiera y es supervisada por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

Una característica de esta empresa es la integración de cooperativas desde su nacimiento hasta el año 2004. Las cooperativas que se han integrado en esta Alianza son: Coopehosani (1971), Coopezal (1971), Coopeji (1972), Coopeplatanares (1978), Coopegolfo (1993), Coopecolòn (2000) y Coopecorrales y Coopmani en el 2004.

Dividiendo su historia en etapas se pueden diferenciar cuatro: La primera etapa abarca la década del setenta y su característica principal es su creación y fomento. La segunda etapa está caracterizada por un mejoramiento interno pero con estancamiento en el crecimiento. La tercera etapa abarca gran parte de la década de los noventa y se caracteriza por su proyección y crecimiento originado por su expansión en toda la Región Brunca. Finalmente, en la actualidad la empresa se caracteriza por estar en una etapa de consolidación y fortalecimiento.

Coopealianza es tan grande como gran parte de los bancos privados pequeños de este país, con la característica que posee más puntos de atención que cualquiera

de ellos, tal y como se ampliará más adelante. Además es la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Costa Rica con más puntos de atención. Sus activos sobrepasan los 54 millones de dólares. Su estructura financiera de intermediación está fundamentada en las captaciones del público, que alcanzan un monto cercano a los 41 millones de dólares y su principal activo: la cartera de crédito ronda los 35 millones de dólares.

En su estructura de ingresos Coopealianza tiene ingresos anuales que en un 87% corresponden a ingresos por intermediación financiera. El restante 13% son ingresos por servicios no financieros y que en su mayoría son producto de la cobertura de oficinas, la rapidez en la atención y la calidad del servicio. Al cierre del periodo económico del 2002 los ingresos por servicios cubren alrededor de un 21% de los gastos de administración.

A nivel del sector los ingresos por servicio presentan una alta concentración en dos cooperativas Coopealianza y Coocique. Ambas poseen un 61% de los ingresos por servicio de todo el sector; tal y como se expresa en los cuadros #10 y #11. Este comportamiento es producto de su influencia y alta presencia de oficinas en la Zona Norte y Sur del país. Por este comportamiento estas dos cooperativas son las que más se asemejan al comportamiento bancario y cumplen mejor los parámetros definidos para la evaluación. Por otra parte, es indicativo que mientras Coocique viene con una tendencia decreciente en el desempeño de los ingresos por servicio; Coopealianza posee una participación creciente.

Las cooperativas que poseen mejor comportamiento en los ingresos por servicios son Coopealianza y Coocique, aunque con participaciones en la generación de ingresos totales (6.29% y 7.59% respectivamente) y como porcentaje de los gastos de administración (17.91% y 20.43% respectivamente) inferiores a las presentadas por el BNCR y el Banex.

Cuadro 13 **Ingresos por servicios de Coopealianza** (miles de colones)

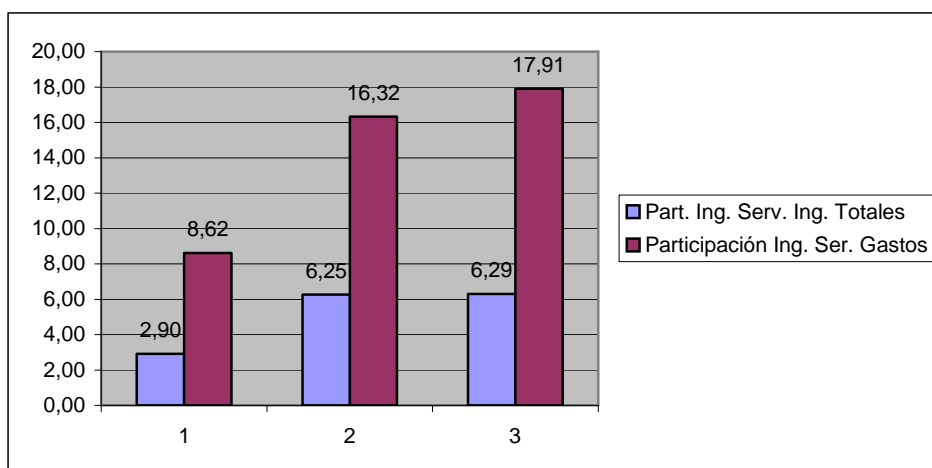
	1998	2000	2003
Ingresos por intermediación	1,811,759	1,859,897	3,327,358
Ingresos por Servicios	54,018	123,916	223,468
Total Ingresos	1,865,777	1,983,813	3,550,826
Part. Ing. Serv. Ing. Totales	2.90%	6.25%	6.29%
Part Ing Serv en Ing x ser CAyC	12.13%	29.44%	28.05%
Part en Ing x ser del SFN	0.24%	0.37%	0.37%
Gastos Administración	626,383	759,151	1,247,971
Participación Ing. Ser. Gastos	8.62%	16.32%	17.91%

Fuente: SUGEF www.sugef.fi.cr

Cuadro 14 **Ingresos por servicios de Cooquick (Miles de colones)**

	1998	2000	2003
Ingresos por intermediación	1,723,603	1,893,516	3,180,826
Ingresos por Servicios	179,120	175,097	261,245
Total Ingresos	1,902,723	2,068,613	3,442,071
Part. Ing. Serv. Ing. Totales	9.41%	8.46%	7.59%
Part Ing Serv en Ing x ser CAyC	40.24%	41.60%	32.79%
Part en Ing x ser del SFN	0.81%	0.52%	0.43%
Gastos Administración	754,655	836,054	1,278,999
Participación Ing. Ser. Gastos	23.74%	20.94%	20.43%

Fuente: SUGEF www.sugef.fi.cr

Gráfico 4 **Coopealianza Participación de ingresos por servicios**

Fuente: Cuadro #10

Coopealianza, presenta un comportamiento diferente al del sector de las CAyC supervisadas; tal y como lo muestran el cuadro #10 y gráfico anterior. En este sentido, Coopealianza presenta una tendencia creciente de los ingresos por servicios que se demuestra en primer término en el aumento de la participación en el total de los ingresos por servicios del sector de las CAyC, que pasó de un 12.13% en 1998 a un 28% en el 2003; en segundo término en el aumento en la participación en el total de ingresos de la empresa en donde pasó de un 2.90% a un 6.29% en el mismo periodo; en tercer término por el aumento en la cobertura de los gastos de administración, como medida internacional, la cual pasó de un 8.62% a un 17.91% en el mismo periodo.

Este comportamiento demuestra la importancia y relevancia que Coopealianza le ha dado a la generación de ingresos por servicios.

II.3.2. Canales de distribución

En cuanto a cobertura, como se observa en el gráfico siguiente, la mayor parte de las oficinas de Coopealianza están ubicadas en la Región Brunca, con presencia en todos los cantones de la misma. En total se poseen 29 oficinas que cubren 15 cantones distribuidos en la Región Brunca, Quepos, Parrita, San José, Ciudad Colón, Central de Puntarenas, Liberia, Santa Cruz y Nicoya.

En el mapa anterior cada uno de los isotipos corresponden a la presencia de una sucursal, los demás puntos son las oficinas periféricas. Por su parte, los puntos rojos representan los lugares donde la empresa es líder.

Gráfico 5 Coopealianza, Cobertura geográfica



Fuente: Coopealianza

Acceso por teléfono: Este es un sistema de información computarizado, donde la persona elige las opciones que le dicta el programa usando un teléfono de botones. Este es uno de los medios de comunicación más extendidos del país y de más fácil acceso. Este sistema se rediseñó en el 2003, dado que se tuvo habilitado en un tiempo con Fedecredito pero en el proceso de liquidación se perdió las fuentes y el sistema se quedó obsoleto. En ese sentido el sistema llegó

a tener más 1100 llamadas por mes hasta el año 2002 en que definitivamente se inhabilitó.

El nuevo sistema Alianza tel permite entre otras cosas: Pago de cuotas de crédito, propias o ajenas; transferencias entre cuentas de ahorros, depósitos a cuentas de ahorros de otros asociados; pago de recibos telefónicos; pago de tarjetas de crédito; solicitudes de servicios; sugerencias; etc.

Servicio a domicilio: Este sistema de servicio existe en la empresa desde sus inicios. Consiste en la visita de una “asesor” de barrio o distrito directamente a la casa u oficina para realizar la transacción que previamente a indicado. El servicio puede hacerse permanente u ocasional. Por este servicio no se realiza ningún cobro. En la actualidad existen alrededor de 30 asesores vendedores distribuidos en todas las oficinas de la empresa. Cada asesor posee una cartera de clientes que debe mantener y ampliar. Su pago es con base a resultados de venta y mantenimiento de la cartera de clientes.

Página web: Este es un nuevo canal que se está desarrollando. Hasta el momento ya se cuenta con la página informativa (www.coopealianza.fi.cr). Se tiene planificado llegar al público con el nivel transaccional, en aproximadamente un año.

Cancelación automática: Esta es un servicio de que se brinda a todos los asociados que firman un contrato en el que se comprometen a mantener un saldo mínimo en su cuenta de ahorros con el fin de que mensualmente se le cancelen los servicios que así disponga. Este servicio se constituye en un valor agregado en el servicio al cliente.

II.4. Entorno español

De acuerdo con el panorama presentado en diciembre 2004 por la revista de la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA,2005). La economía española avanzó un 2,6% interanual en el tercer trimestre, impulsada por la demanda interna, pero con un notable protagonismo de la inversión en equipo, frente a la estabilización del consumo privado, que se desaceleró incluso en tasa trimestral. La recuperación de la inversión empresarial proseguirá a finales de año, a juzgar por el favorable comportamiento de la cartera de pedidos industriales y de los resultados de las empresas publicados por la *Central de Balances* del Banco de España, estimulados tanto por el avance de la actividad como por un menor crecimiento de los gastos de personal y financieros. No obstante, factores como el encarecimiento del petróleo, aumento de costes laborales y la falta de impulso de las exportaciones al área euro condicionarán la evolución de las decisiones de inversión en el 2005.

Desde una perspectiva de oferta, continuó la recuperación de la actividad industrial –pese a la puntual caída de la producción industrial en octubre– y la construcción registró un nuevo repunte. En cambio, se mantiene la tendencia de ralentización del sector servicios, si bien los indicadores disponibles del cuarto trimestre anticipan una leve mejoría del turismo.

La demanda externa ha vuelto a drenar crecimiento a la economía española, fruto del mayor avance de importaciones frente a las exportaciones, si bien ambos componentes se aceleraron en el tercer trimestre. Los datos de Aduanas revelan una ampliación del déficit comercial durante los nueve primeros meses de 2004, manteniéndose la tendencia de desaceleración de las ventas dirigidas a los países de la UE-15 y a China, que sin embargo se ha convertido en el primer proveedor de España fuera de la UE. El empleo se aceleró ligeramente en el tercer trimestre, tendencia que se mantendrá hasta finales de año a juzgar por el avance de la

afiliación a la SS y la caída del paro registrado entre octubre y noviembre. En este contexto, la productividad aparente del trabajo se ha mantenido estable en el entorno del 0,5%, lo que unido a la suave desaceleración de las remuneraciones por asalariado se ha plasmado en un menor crecimiento de los costes laborales unitarios (3,2%).

La tasa interanual de los precios al consumo disminuyó una décima en noviembre, situándose en el 3,5%, gracias a la desaceleración de los precios de la energía y alimentos sin elaborar. Mientras, la tasa subyacente se mantuvo estable en el 2,9%, por cuarto mes consecutivo. Así, la desviación del IPC en 1,5 p.p. respecto al objetivo inicial del gobierno del 2% obligará a la Seguridad Social a retribuir 1.872 millones a los inversionistas en 2005: aproximadamente la mitad en una paga única, que será efectiva en enero, y la otra mitad, para consolidar este incremento en el 2005.

II.5. Competitividad de la CECA.

II.5.1. Historia

Toda la información que a continuación se presenta sobre la Confederación Española de Cajas de Ahorro es obtenida de la página web de CECA (CECA,2005). Para conocer el origen de las Cajas de Ahorros hay que remontarse a los antiguos Montes de Piedad del siglo XVIII. Las primeras Cajas de Ahorros de España se fundaron hace casi doscientos años, en el marco de una sociedad muy castigada por la guerra de la independencia, con el fin de luchar contra la usura que sufrían los pequeños agricultores en los meses de mala cosecha. Fueron creadas en algunas ocasiones por miembros de organizaciones católicas.

Su principal objetivo era adecuar el ahorro popular hacia la inversión y realizar una labor social en sus respectivos ámbitos territoriales.

La primera Caja de Ahorros española fue fundada en 1843 por el Conde Villacreces, en Jerez de la Frontera, que admitía imposiciones de 4 reales hasta 2.000 abonando un 4% de interés a los impositores. Cinco años más tarde, el 1 de febrero de 1835 abrió sus puertas al público la Caja de Ahorros y Previsión de Madrid, gracias al entusiasmo de personalidades como Pontejos, Mesonero Romanos y Acebal Arratia. En plena época liberal, el 3 de abril de 1835, el ministro Diego Medrano firmó una Real Orden en la que se encargaba a las Cajas de Ahorros la promoción del ahorro de las clases industriales. Con el tiempo, las Cajas de Ahorros se fueron convirtiendo en auténticas instituciones financieras y empezaron a ofrecer a sus clientes una completa gama de servicios. De esta manera, comenzaron a competir con el resto de entidades bancarias hasta alcanzar en la actualidad más de un 50% de cuota de mercado.

En 1928, y por iniciativa de la Federación de Cajas de Ahorros Vasco Navarra, se constituyó la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), con el objetivo de aunar los esfuerzos de sus integrantes y actuar como organismo de representación en distintos foros.

En la actualidad la CECA integra a 46 Cajas de Ahorros Españolas y está considerada, además como una entidad de crédito sin ninguna limitación específica. La CECA presta a las Cajas de Ahorros un doble apoyo, por una parte como asociación, y por otra parte como suministrador de servicios especializados.

Como asociación, la CECA:

- Representa a las Cajas ante los poderes públicos y en el ámbito internacional.
- Actúa como Centro de Estudios en común de todas las cuestiones que afecten a las Cajas.

- Colabora con las autoridades financieras.
- Ejerce como Centro de Coordinación operativa de información, asesoramiento y comunicación y marketing.

Las Cajas de Ahorros españolas son entidades de crédito plenas, con libertad y equiparación operativa completa al resto de las que integran el sistema financiero español. Están constituidas bajo la forma jurídica de fundaciones de naturaleza privada, con finalidad social y actuación bajo criterios de puro mercado, aunque revirtiendo un importante porcentaje de los beneficios obtenidos a la sociedad a través de su obra social. A pesar de esa libertad operatoria, las Cajas de Ahorros están especializadas en la canalización del ahorro popular y en la financiación de las familias y de las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, tienen una fuerte raíz local, con una densa red de oficinas de implantación preponderantemente regional.

II.5.2. Participación de mercado

De acuerdo con el cuadro # 12 de cuotas de mercado la CECA tiene una participación que va de un 27.12% en Fondos de Inversión a un 55.68 en captaciones del público.

Cuadro 15CECA, Datos generales

Datos de Balance	Fecha	Millones €	Variación anual	
			Millones €	Tasa [%]
Patrimonio	12-03	29.527	2.501	9,3
Recursos ajenos	12-03	448.571	57.123	14,6
Fondos de Inversión (Bruto)	12-03	53.790	9.652	21,9
Rec. de Clientes (Tradicionales + Fondos)	12-03	502.361	66.775	15,3
Depósitos interiores empresas y familias	11-03	300.848	30.307	11,2
Activos Totales	12-03	556.813	55.042	11,0
Créditos	12-03	368.863	51.907	16,4
Cartera de Valores	12-03	98.586	5.463	5,9
Créditos hipotecarios	12-03	231.827	38.545	19,9
Beneficios antes de impuestos	12-03	4.555	857	23,2
Beneficios después de impuestos	12-03	3.766,5	89,3	2,4
Dotación a Obra Social	12-03	1.043	60	6,4
Recursos Ajenos	12-03		48,25	1,35
Fondos de Inversión	12-03		27,12	1,33
Rec. de Clientes (Tradicionales + Fondos)	12-03		44,54	1,23
Depósitos interiores empresas y familias	11-03		55,68	1,51
Activos Totales	12-03		41,41	0,08
Créditos	12-03		46,65	1,01
Cartera de valores	12-03		37,21	-2,16
Crédito hipotecario	12-03		53,56	-0,59

Otros datos	Fecha	Número	Variación anual	%
Cajas de Ahorros	12-03	46	0	0
Empleados	12-03	110.243	2.498	2,3
Oficinas	12-03	20.893	544	2,7
Cajeros Automáticos	12-03	29.165	1.193	4,3
Tarjetas emitidas (millones)	12-03	32,7	4,5	16,0

Otros Índices	Fecha	%	Variación anual
Tasa de morosidad del crédito	12-03	0,74	-0,11
Tasa de morosidad total	12-03	0,59	-0,06
Solvencia (mínimo 8%)	12-02	12,05	0,03
Eficiencia (GE/MO)	12-03	59,8	-3,49
R.O.A. (antes de impuestos)	12-03	0,82	0,08
R.O.A. (después de impuestos)	12-03	0,68	-0,05
R.O.E. (antes de impuestos)	12-03	15,4	1,80
R.O.E. (después de impuestos)	12-03	12,8	-0,81

Fuente: www.ceca.es

II.5.3. Productos y servicios

Esta participación de mercado es producto en parte de la gran cantidad de productos y servicios disponibles.

II.5.3.1. Servicios operativos centralizados

Los servicios operativos que la Confederación ofrece a las Cajas de Ahorros tienen como finalidad prestar soporte administrativo a éstas, reduciendo costes.

El sistema de comunicaciones telemáticas SICA (Sistema de Intercomunicación de las Cajas de Ahorros) permite el intercambio convencional operativo en tiempo real de operaciones lo que hace posible la prestación de estos servicios de una forma rápida y eficaz, entre los que destacan los siguientes:

- La Central de Descuento y Compensación, que procesa tanto las operaciones derivadas del descuento de efectos por parte de las Cajas de Ahorros a sus clientes, como la compensación de documentos y transferencias entre las Cajas con el resto de entidades financieras a través del Sistema Nacional del Compensación electrónica. Procesa más de un 32% del total de las operaciones de intercambio, lo que supone ocupar la primera posición en el ranking del sistema financiero español.
- El Servicio de entidad gestora del sistema de Deuda Pública anotada regulado por el Banco de España, con un volumen de títulos públicos transactados en nombre de las Cajas y de sus clientes que convierten a la Confederación en la primera entidad gestora de España y en una de las mayores de Europa.
- El Servicio de Valores que se encarga de la custodia de títulos, tanto físicos como en anotaciones en cuenta, y de todo el seguimiento administrativo que se deriva de ello. La cámara de Valores de CECA es una de las primeras de España y de Europa en volúmenes.
- Servicio de Extranjero y SWIFT que la mayoría de las Cajas utilizan, evitando así importantes costes de hardware y software en cada Caja.

Asimismo las Cajas de Ahorros pueden actuar como si fueran pantallas locales en una parte sustancial de la operatoria de extranjero.

- Cash Management, al servicio de los clientes de las Cajas de Ahorros, mediante el cual éstos obtienen información respecto a sus cuentas en cualquiera de las Cajas llamando directamente al Servicio informático de CECA.

Además de los servicios citados anteriormente, CECA proporciona a las Cajas de Ahorros cobertura operativa exterior a través de una red de oficinas de representación situadas en Alemania, Benelux, Francia, Suiza y Venezuela, así como una amplia red de corresponsales formada por más de 1.300 entidades bancarias en 80 países. Asimismo, la Confederación cuenta, desde 1988, con una sucursal operativa en Londres que canaliza las operaciones de las Cajas en los mercados internacionales. Por su parte, el Departamento de Extranjero de la Confederación presta la cobertura necesaria para el tratamiento de los documentos extranjeros y las operaciones de comercio exterior canalizadas por las Cajas de Ahorros.

II.5.3.2. Servicios financieros

Desde su "sala de mercados" CECA presta a las Cajas de Ahorros españolas una amplia gama de servicios financieros, tales como compraventa de divisas, opciones, frás, swaps, deuda pública, letras del Tesoro, bonos, futuros, y otros. Dentro de esa sala, los Departamentos de Tesorería Doméstica y Tesorería Internacional actúan como creadores de mercado, lo que les permite ofertar a las Cajas de Ahorros, precios de mayoristas para operaciones de menor cuantía.

De igual forma, la CECA actúa como creador de mercado en la actividad de compra/venta de billetes en moneda extranjera, ocupando el primer lugar en el ranking de entidades que desarrollan esta actividad, tanto en número de

operaciones como por volúmenes intermediados. La calidad del servicio se pone de manifiesto en el hecho de que, por una parte, la totalidad de las Cajas de Ahorros lo utilizan y, por otra parte, alrededor de 50 bancos españoles e internacionales utilizan la CECA como contrapartida habitual para esta actividad.

La "sala de mercados" de la Confederación es una de las más importantes de España, tanto por volumen operativo como por actividad en los distintos mercados, ocupando un puesto que oscila entre el primero y el tercero entre las entidades operantes en nuestro país, en cuanto a operaciones en divisas. En volumen de operaciones en pesetas (creadores de mercado en deuda pública anotada) CECA se sitúa entre los cuatro primeros del país, en este apartado es de destacar la presencia de CECA en el mercado de Strips (negociación separada del principal y el cupón de los Bonos del Estado), siendo CECA la primera Entidad en el ranking por volúmenes intermediados.

Por otra parte, la Confederación es miembro Liquidador Custodio de MEFF Renta Fija y MEFF Renta Variable, además de ser accionista y fundador, lo que se deriva en una presencia muy activa en los mercados organizados de futuros y opciones que permite ofertar a las Cajas servicios financieros con una elevada relación calidad/precio. Durante 1999 se estableció desde CECA un nuevo servicio a las Cajas, en lo referido a futuros financieros, permitiendo desde entonces el acceso a las Cajas a través de CECA, a todos los mercados internacionales de futuros financieros del mundo.

Por último, la actividad de la Confederación en el mercado de capitales - sobre todo en su vertiente de salida al mercado de nuevas emisiones y operaciones- es de gran volumen e importancia, ocupando el primer lugar en el "ranking" español de 1997.

II.5.3.3. Servicios propios de una asociación

Como Asociación Nacional de entidades de crédito, CECA tiene encomendada por las leyes españolas la representación individual o colectiva de las Cajas de Ahorros ante los poderes públicos. También ostenta legalmente la representación de las Cajas de Ahorros ante organismos internacionales.

En razón de lo indicado, la Confederación coordina la opinión y el sentir de las Cajas de Ahorros españolas cuando las autoridades económicas someten a su consideración proyectos de disposiciones legales y reglamentarias, elaborando los informes al respecto. Además, CECA presta a las Cajas un conjunto de servicios de información, asesoramiento técnico y financiero y de coordinación operativa.

La Confederación dispone de un servicio de estadística que recopila y analiza para las Cajas los datos del sector y del sistema financiero en su conjunto. Asimismo, CECA confecciona periódicamente y remite a las Cajas informes detallados sobre la gestión de las distintas entidades de crédito, así como informes sobre la situación económica general.

En el ámbito de la cooperación con entidades afines de América Latina, CECA continúa gestionando el Convenio firmado junto con la Agencia Española de Cooperación Internacional y el Banco Interamericano de Desarrollo para el fortalecimiento de entidades movilizadoras del ahorro popular. La cooperación se dirige, fundamentalmente, a transmitirles la experiencia de las Cajas de Ahorros españolas en esa materia, a la capacitación de sus dirigentes y empleados y al diseño de propuestas de asistencia técnica que impulsen su desarrollo.

La coordinación operativa, tecnológica y de lanzamiento de nuevos servicios se desarrolla a través de la COAS, comisión que ha realizado una profunda renovación en cuanto a metodología de trabajo y organización interna. Dicha renovación se inicia con el nombramiento de un nuevo Presidente de la COAS,

realizado en el mes de mayo. El Consejo de Administración de CECA designa para esta responsabilidad al Director General de la Caja General de Ahorros de Canarias, D. Álvaro Arvelo Hernández.

Desde este momento, se acomete un ambicioso plan de modernización y relanzamiento, cuyo primer paso se orienta a conocer en profundidad las necesidades y demandas actuales de las Cajas, realizándose una encuesta de amplio espectro que permita analizar las inquietudes del Sector.

Tras la unánime e intensa respuesta de las Cajas, se modifica la estructura de la COAS para desarrollar los temas señalados como prioritarios. Para ello se crean 6 Comités funcionales que, presididos cada uno de ellos por un miembro de COAS en representación de las Cajas, trabaje estrechamente con la Secretaria Técnica sobre los siguientes aspectos:

- Canales de distribución
- Calidad y gestión del conocimiento
- Negociación con terceros
- Sistemas y procesos para el negocio
- Arquitectura e innovación tecnológica
- Normalización y Estandarización

Por otra parte, la Confederación presta servicios de Asesoramiento y Consultoría a las Cajas en los ámbitos de organización, gestión de proyectos, dimensión óptima de recursos y medios, recursos humanos, calidad, jurídico y fiscal, al igual que también ofrece servicios de marketing y publicidad que, fundamentalmente, preparan campañas y mantienen una permanente observación de la actitud de los clientes, analizando los productos que ofrecen otras entidades financieras. También coopera con las Cajas en el ámbito de la Obra Social.

En cuanto a los Montes de Piedad es de destacar la celebración de la primera subasta conjunta de las Cajas de Ahorros. En cuanto a los Montes de Piedad es de destacar la celebración de la primera subasta conjunta de las Cajas de Ahorros.

Finalmente, a través de la Escuela Superior de Cajas de Ahorros, facilita al personal de estas Entidades tanto formación general en sus aspectos operativos habituales, como formación especializada de alto nivel a través de sus Cursos masters y Seminarios, prepara su evolución para adaptarse a nuevos entornos como el generado por el Euro y organiza las Convenciones anuales de los distintos foros especializados

II.5.3.4. Servicios tecnológicos

La tecnología es, sin duda, uno de los grandes retos de las Cajas de Ahorros. La CECA se ha mostrado especialmente dinámica en la oferta a las Cajas de Ahorros de servicios tecnológicos, especialmente en cuatro apartados:

- **Medios de pago.** La CECA gestiona el centro de procesamiento del Sistema EURO 6000, que coordina el intercambio de operaciones entre las casi 22 millones de tarjetas, más de 23.500 cajeros automáticos y 450.000 terminales punto de venta de las Cajas de Ahorros. También gestiona la marca EURO 6000, nuevo nombre que se le ha dado a las antiguas Tarjetas 6000. Como consecuencia del acuerdo alcanzado con Europay International, 10 millones de Tarjetas con la marca EURO 6000 llevan los logotipos de Maestro o MasterCard, lo que ha conferido a las mismas una completa universalidad al poder ser utilizada en una amplia red de comercios nacional e internacional que asciende a casi 17 millones de puntos de venta al servicio de las marcas Maestro y MasterCard.

La tarjeta monedero EURO 6000 es ya una realidad, que con más de dos millones de unidades en el mercado emitidas por 25 Cajas, con más de 60 millones de

operaciones, constituye un importante referente de vanguardia tecnológica para el mercado español que destaca frente a otros productos competidores por su rapidez de procesamiento, su bajo coste y su alto índice global de utilización. También se ha desarrollado una tarjeta dedicada al segmento de empresas que dispone de avanzadas facilidades que la hacen única en el mercado.

- **Caja Directa.** Este servicio es uno de los de más reciente creación en la Ceca, e integra las actividades de banca electrónica, banca por Internet y atención telefónica. Actualmente este servicio lo utilizan 30 Cajas de Ahorros que lo prestan a más de 25.000 clientes que, al menos, realizan una llamada al mes, contabilizando cerca de 1.000.000 de operaciones financieras mensuales.

- **Internet.** El desarrollo de esta red ha llevado a la CECA a crear una red interna, Hidra, que permite el intercambio mutuo de información, el acceso de puestos internos de trabajo de las Cajas de Ahorros a servicios de la CECA y el acceso corporativo a Internet. Se gestiona también el hospedaje o almacenamiento de páginas Web de más de 30 Cajas de Ahorros en servidores compartidos, se ha creado una sociedad que da servicios de acceso a Internet a personal y clientes de diversas Cajas y se ha constituido un multicentro comercial en Internet, denominado "TodoenCaja".

- **Soporte a la Gestión.** Se ha creado recientemente un servicio que, apoyado en el software SAP de gestión empresarial, da soporte a la contabilidad general, recursos humanos, administración de proveedores e inmovilizado.

- **Servicios Informáticos.** Existen otros servicios informáticos en la CECA a disposición de las Cajas de Ahorros. Entre dichos servicios destacan los de interconexión como el de la red SICA, que permite el cruce de operaciones entre oficinas de diferentes Cajas de Ahorros y entre éstas y otras entidades como

Caser, Ahorro Corporación o Intercaser; conexiones con Administraciones Públicas que canalizan el intercambio de información con las Cajas de Ahorros y sus clientes; el centro de respaldo informático que cubre la explotación excepcional de una entidad en caso de indisponibilidad de su centro ordinario; el soporte de las funciones de “gateway” con las redes de Europay Internacional y Visa Internacional a disposición de la red Eufiserv; y un nuevo servicio de “benchmark tecnológico” que compara la eficiencia y nivel tecnológico de las Cajas de Ahorros.

II.5.3.5. Otros servicios complementarios

La Confederación y las Cajas de Ahorros españolas disponen de un conjunto de servicios de gran importancia financiera y operativa, a través de empresas filiales y participadas. Entre esos servicios cabe destacar los siguientes:

- Operaciones de seguros.
- Gestión de fondos de inversión.
- Gestión de fondos de pensiones.
- Operaciones de compra/venta de títulos en Bolsa.
- Operaciones de leasing.
- Recobro de créditos morosos.
- Tasaciones inmobiliarias.
- Gestión integral de oficinas e inmuebles en general.
- Seguridad y transporte de fondos.

Todas estas actividades dan lugar a un fuerte volumen de operaciones, ya que las empresas filiales y participadas de las Cajas de Ahorros son, en muchos casos, líderes nacionales en sus respectivos sectores de actividad.

II.5.3.6. Particularidades.

Seis rasgos distintivos

1. Entidades financieras “plenas”
 - Libertad y equiparación operatoria total
2. Forma jurídica: “Fundaciones”
 - Patrimonio con finalidad social
 - Naturaleza privada
3. Actuación bajo criterios del mercado
 - Precios de mercado
 - Optimización del beneficio
4. No apropiación del beneficio
 - Se destina a finalidades sociales
5. Especialización / Movilización del ahorro popular
 - Familias
 - Negocios familiares
 - Pequeñas y medianas empresas
6. Fuerte raíz local
 - Mayoría de clientela y productos de la región
 - Interesadas en proyectos de la zona

CAPITULO III Definición y justificación de los objetivos y su prioridad

El objetivo general de este estudio de caso es el de mejorar la competitividad del sector cooperativo de ahorro y crédito de Costa Rica (CAyC) y de Coopealianza en particular a partir de la experiencia de las Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA).

Para ello se plantean los siguientes objetivos específicos en orden de prioridad:

3.1.- Aumentar la participación de mercado de las CAyC en general y de Coopealianza en particular, sobre la base de la red de oficinas interconectadas como principal canal de distribución.

Justificación:

Revisando la información de la CECA tengo la hipótesis de que gran parte de la participación de mercado se debe a una amplia red de oficinas interconectadas todas entre sí. Es por ello que me interesa ahondar este tema para definir más concretamente las particularidades de este canal de distribución, las estrategias empleadas y los comportamientos desde la inauguración hasta considerarla como una oficina desarrollada. Con esta información se podría genera propuestas para las Cooperativas de ahorro y crédito de Costa Rica.

3.2.- Elaborar iniciativas que contribuyan a incrementar la eficiencia financiera y administrativa de Coopealianza en particular y las CayC en general.

Justificación:

La amplia participación de la CECA en un mercado altamente competitivo indica que la estructura de operación y los márgenes financieros son algunos de

factores claves para tener la preferencia del público. Al respecto, conociendo más en detalle la forma en que se administran las cajas, su planificación, las estrategias de mercadeo, la creación y evaluación de productos, la cobertura de cada oficina y cada caja, el margen de intermediación, la participación de los ingresos por servicios de no intermediación, el control y la supervisión, los servicios de: seguridad, comunicación, tecnologías de información, contables, efectivo, red de cajeros automáticos, tarjetas electrónicas y otros canales de distribución; se pueden identificar algunas propuestas de mejora para las cooperativas de ahorro y crédito de nuestro país.

3.3.- Analizar la viabilidad de establecer una alianza estratégica o algún mecanismo de participación económica entre una Federación de Cooperativas de ahorro y crédito o de Coopealianza con la CECA.

Justificación:

El mercado financiero de Costa Rica es pequeño, las CayC tienen poca participación de mercado y no están interconectadas entre sí. En este sentido, para mantenerse como una alternativa financiera requieren mejorar su participación y competitividad mediante mecanismos de integración de negocios sobre todo en momentos de unificación del mercado centroamericano y la posible entrada de competidores mundiales. Al respecto, la CECA es una organización con objetivos similares a los de las CayC, pero con una gran participación de mercado por lo que una alianza estratégica permitiría mejorar gran parte de los problemas de competitividad de las cooperativas.

3.4.- Determinar el rol que cumple la CECA en la operación y la competitividad de las cajas de ahorro y señalar propuestas de mejora para las cooperativas de ahorro y crédito de Costa Rica.

Justificación:

Revisando la página de la CECA se aprecia un importante rol de la Federación de Cajas, mismo que hace recordar, guardando las distancias del caso, a la extinta Fedecrédito. En la actualidad las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito que existen en Costa Rica, tienen pocos años de fundadas y cumplen un papel principalmente de representación. En este sentido, es relevante conocer la experiencia de la Federación de Cajas con el fin de identificar rasgos y características que se puedan replicar por parte de las Cooperativas de ahorro crédito de Costa Rica y porqué no por alguna de las Federaciones que hoy existen.

3.5.- Identificar nuevos productos y servicios que puedan ofrecer las cooperativas de ahorro y crédito.

Justificación:

La gran cantidad de productos y servicios que prestan las Cajas Españolas de Ahorro agrupadas en la CECA es un horizonte que puede servir para que las Cooperativas de ahorro y crédito de Costa Rica se propongan individual o colectivamente ofrecer. En este sentido, interesa identificar algunos con mayor viabilidad y explorar la posibilidad de que por medio de algún mecanismo de alianza o participación se pueda acceder a esos productos desde Costa Rica, dada la similitud entre este tipo de organizaciones.

3.6.- Identificar prácticas y estrategias que conduzcan a mejorar el impacto social y el arraigo de las cooperativas en las comunidades.

Justificación:

De acuerdo con la información de la página de la CECA esta Federación tiene un importante aporte al desarrollo social de las comunidades, de hecho, en uno de los artículos se resalta la colaboración brindada a los afectados con los atentados de marzo del 2004. Interesa en este sentido, identificar prácticas, mecanismos de canalización y coordinación de los recursos utilizados para fines sociales y de arraigo en las comunidades; con el fin de analizar su replicabilidad por las cooperativas de ahorro crédito de Costa Rica.

CAPITULO IV Identificación y análisis de alternativas

Para mejorar la competitividad de las CAyC se planean las siguientes alternativas:

4.1.- Alianza estratégica de alguna Federación de Costa Rica o de Coopealianza en particular con la CECA.

4.2.- Desarrollar un programa de interconexión, delimitación de cobertura y estandarización de todas las oficinas de las CAyC.

4.3.- Promover la creación de una organización “sombriilla” como puede ser una confederación o un grupo financiero que integre los negocios y operación de todas las cooperativas de ahorro y crédito.

4.4.- Incentivar la participación de organizaciones financieras internacionales en el capital de las cooperativas de ahorro y crédito costarricense.

4.5.- Estimular la creación de una sociedad anónima entre las cooperativas de ahorro y crédito que gestione y opere servicios y áreas comunes; como es la tecnología, el mercadeo, la ceración de productos, la contratación de servicios, el control y el riesgo.

De estas alternativas la primera no depende únicamente de la acción de las cooperativas; por lo que su viabilidad depende de aspectos legales y políticos de la CECA.

La segunda, tercera y quinta dependen enteramente de la acción de las cooperativas por lo que su viabilidad está más directamente relacionada con acciones que se pueden ejecutar en el país.

Finalmente, la cuarta alternativa conlleva una acción que implica en primera instancia definir la viabilidad legal y económica.

Para mejorar la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito en general y de COOPEALIANZA en particular, de acuerdo con los objetivos planteados, se requiere impactar en aspectos como: el tecnológico, el financiero, la oferta de servicios, los canales de distribución y el manejo administrativo. De las alternativas planteadas la que permite impactar en todas estas áreas más rápidamente por ser una experiencia en marcha y con todas las características requeridas es la alianza estratégica con la CECA.

Las demás alternativas, requieren primero que las distintas cooperativas de ahorro y crédito se pongan de acuerdo; algo que hasta el presente solo se ha dado de manera tímida, probablemente por los temores aún existentes luego de la desaparición de Fedecrédito. Los espacios actuales en los que las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran, están marcados por ser principalmente políticos, con alta desagregación. Existen varias federaciones para pocas cooperativas.

Por su parte, los pocos negocios que se llevan a cabo entre las cooperativas, en su mayoría, no se hacen mediante las federaciones; sino por medio de sociedades comerciales, sin ningún vínculo a una federación. En este sentido, fuera del ámbito político los esfuerzos de coordinación que existen están circunscritos a áreas como la comunicación, las tarjetas electrónicas, los seguros y el cobro de algunos servicios. Todos en distintos frentes, bajo diferentes organizaciones y sin ninguna coordinación entre si.

Para poner en marcha una alianza estratégica, se puede hacer con una federación de las que hoy existen o lo puede gestionar COOPEALIANZA directamente, sin que ello le reste alcances al estudio.

De lograrse la alianza estratégica con la CECA se podría obtener los siguientes resultados:

- Clarificar la estrategia de utilizar las oficinas como principal canal de distribución.
- Eficientizar la operación de la red de oficinas
- Aumentar el número de productos y servicios disponibles
- Especificar el rol que deben cumplir las áreas de soporte, su estructuración y los niveles de eficiencia y rentabilidad que se alcanzan cuando hay integración y altos volúmenes.

Es claro que el logro de la misma requiere de la decisión política de las entidades.

Conclusión sobre alternativa 1

Esta alternativa, de ejecutarse, es la que permite cumplir con la totalidad de los objetivos planteados y por ser una experiencia en marcha el plazo dependería del nivel de negociación que se alcance con la CECA.

Conclusión sobre alternativa 2

El desarrollar un programa de interconexión, delimitación de cobertura y estandarización de procesos depende, en primer lugar, de un estudio técnico, que habría que elaborar entre una o varias cooperativas o alguna federación y en segundo lugar, de la decisión política de los Consejos de Administración o de alguna o varias federaciones. Variables que hasta el momento no se han desarrollado debido, en parte, a la falta de liderazgo de alguna cooperativa en

particular o de alguna federación. Y en parte, debido a lo reciente de la desaparición de Fedecrédito. Con esta alternativa se impactaría en los objetivos uno y dos. Los demás no se abordarían.

Conclusión sobre alternativa 3

La creación de una organización cooperativa con carácter de “sombrija” que busque mejorar la competitividad del sector no parece viable en el corto plazo, dada la reciente desaparición de Fedecrédito, el poco liderazgo de las federaciones existentes, su dispersión y principalmente porque sus objetivos se enmarcan principalmente en la defensa del sector. En este sentido, las federaciones existentes son más de carácter representativo. Esta alternativa es de esperar que impacte en todos los objetivos pero en el mediano plazo; puesto que inicialmente se deben dedicar todos los esfuerzos a definir el tipo de organización para luego emprender el proceso de su creación, y solo después se podrían impactar los objetivos aquí propuestos.

Conclusión sobre alternativa 4

La propuesta de incentivar la participación de capital de organismos financieros internacionales en las cooperativas, requiere, en primer término, de la viabilidad legal y en segundo término de lograr el convencimiento de su necesidad como medio de mejorar la competitividad. Algo que hasta el momento no se tiene evidencia de que las cooperativas en particular ni las federaciones existentes se hayan planteado el problema de la competitividad del sector. Por lo que es probable que no se disponga en el corto plazo de acciones estratégicas en este sentido. Al respecto, la atracción de inversión con el fin de mejorar competitividad es una propuesta que podría surgir en el mediano plazo. Esta alternativa, al igual que la anterior impactaría en los objetivos de este estudio en un mediano plazo.

Conclusión sobre alternativa 5

Al momento existen esfuerzos aislados de coordinación entre algunas cooperativas, utilizando fundamentalmente la figura de las sociedades anónimas. Esta coordinación se ha dado más por motivos de restricciones individuales para acceder a cierto tipo de servicios y medios, que por mejorar la competitividad del sector. La principal limitación para su implementación es el celo político que existe a nivel directivo, dada la experiencia fallida de Fedecrédito. Su impacto en los objetivos puede ser en corto plazo, pero dependería de la propuesta técnica de la sociedad a crear y el convencimiento de los órganos políticos de las cooperativas o federaciones.

Análisis general de viabilidad.

En términos del riesgo, las distintas alternativas presentan bajo nivel de riesgo, siempre y cuando se tenga claro los objetivos y se cuenten con los estudios técnicos requeridos. Quizás el mayor riesgo estaría en que se tome una decisión con poco sustento. No obstante, por las experiencias previas es más probable que no se realice nada sino hay claridad en los resultados.

En cuanto a costos, las alternativas que más recursos requieren son las que requieren de estudios técnicos previos. Como es el caso de las alternativas dos, tres y cinco. Por su parte, las alternativas uno y cuatro requieren más de la definición de aspectos políticos, legales y de negociación.

En cuanto a alcanzar los objetivos en el tiempo, las alternativas uno, dos y cinco son las que más rápidamente pueden dar resultados. Las otras requieren de más tiempo para alcanzar los objetivos aquí propuestos.

CAPITULO V Selección de la alternativa

De las cinco alternativas planteadas la primera, la tercera y la última son las únicas que abordan integralmente todos los objetivos.

Por su impacto en la prioridad de los objetivos son las alternativas primera, segunda y última las que poseen mejor calificación.

Si se evalúa el impacto en el tiempo. Son las alternativas primera, segunda y última las que permiten obtener resultados más rápidamente.

Finalmente, en función del análisis de viabilidad, la alternativa primera y cuarta requiere de la viabilidad legal y política, pero con menor nivel de costos que las demás. Por su parte, las alternativas segunda, tercera y quinta además de requerir más costos también tienen un camino político más complejo.

En conclusión la mejor alternativa por su impacto en el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a su: integralidad, prioridad y plazo y por su bajo costo; es la primera. Esto es, la alianza estratégica de una Federación de cooperativas de ahorro y crédito de Costa Rica o de Coopealianza en particular con la Confederación Española de Cajas de Ahorro.

CAPITULO VI Plan de acción.

Debe quedar claro el qué, porqué, quién, cuándo, dónde y cómo. Son los pasos a seguir para ejecutar la decisión tomada. En algunos casos exige medidas de contingencia, sobre todo cuando procesos de negociación de por medio.

6.1.- Obtener respuesta escrita o electrónica de la CECA en donde se pronuncien si están interesados en avanzar en una alianza estratégica, o algún mecanismo de cooperación con alguna federación de cooperativas de ahorro y crédito de Costa Rica o de Coopealianza en particular.

6.2.- Obtener respuesta de las distintas federaciones de ahorro y crédito existentes en Costa Rica y de Coopealianza en particular en donde indiquen si están interesadas en avanzar en una posible alianza estratégica o proyecto de cooperación con la CECA.

6.3.- A partir de las respuestas positivas de la primera y alguna de la segunda ejecutar las siguientes actividades.

- a. Proceder a la firma de una alianza estratégica o convenio de cooperación.
- b. Identificar el modelo de conectividad que se da entre las distintas cajas de ahorro españolas y adecuarlo a Costa Rica. Considerar el aporte que puede dar la experiencia de la CECA.
- c. Determinar el proceso de estandarización de productos, servicios, oficinas, el modelo administrativo y de gestión llevado a cabo en las cajas de ahorro españolas y proponer un modelo para las cooperativas de ahorro y crédito costarricenses.
- d. Analizar el tratamiento que le da la CECA a los aspectos de territorialidad, servicios ofrecidos a clientes de otras cajas, mercadeo

de productos, posicionamiento, investigación y desarrollo, servicios de apoyo.

- e. Promover los servicios de apoyo que la CECA ofrece y se pueden replicar en las cooperativas de ahorro y crédito de Costa Rica que le permitan mejorar su competitividad.
- f. Determinar cuáles productos y servicios que ofrece la CECA se pueden ofrecer en Costa Rica y buscar su implementación con el fin de mejorar la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito.

6.4. Plan de contingencia

Avanzar en la segunda alternativa pero desde Coopealianza y Coocique. Esto por cuanto es la alternativa que permite avanzar en el corto plazo y se sustenta en el convenio de cooperación que existe entre ambas cooperativas; además de que son las que poseen la mayor cantidad de oficinas de todas las cooperativas de ahorro y crédito.

Con respecto al estudio técnico, se cuenta en la actualidad con un servicio entre ambas cooperativas que permite el retiro o depósito de dinero entre asociados. Lo cual demuestra en principio que la necesidad existe y si bien no es un servicio que se promueva y esté automatizado, es un punto de partida.

Referencias bibliográficas

Libros:

- González, C. et al.(1993). *Reformas Financieras en Costa Rica. Perspectivas y Propuestas*. San José: Academia de Centroamérica.
- Programa Estado de la Nación (2004). *Resumen Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible: décimo informe*. San José: Imprenta Lil
- Hernández R. Et al (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Méndez C. (2003). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.

Artículos de periódico:

- Bolaños, R. (2002,15 de setiembre). ¿A quién encajan los encajes bancarios?. *Semanario El Financiero*.

Documentos:

- Coopealianza. *Informes anuales de Coopealianza 1998 a 2004*.
- *Informes finales de cursos de la Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas de la ULACIT. Modalidad internet. 2003 y 2004*.

Internet:

- Banco Central de Costa Rica. (2004).Recuperado el [http:// www.bccr.fi.cr](http://www.bccr.fi.cr)
- Confederación Española de Cajas de Ahorro. (2005). Recuperado el 25 de enero del 2005, de <http://www.ceca.es>
- [Superintendencia General de Entidades Financieras \(2004\).
http://www.sugef.fi.cr](http://www.sugef.fi.cr)