

VNIVERSITAT
E VALÈNCIA [☪☺]

IUDESCOOP

Institut Universitari d'Investigació en Economia
Social, Cooperativisme i Emprenedoria

PROGRAMA DE DOCTORADO EN ECONOMÍA SOCIAL



UNA APROXIMACIÓN CUALITATIVA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA BANCA COOPERATIVA.

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

SERGIO RODRIGUEZ PEREZ

Dirigida por:

JOAN RAMON SANCHIS PALACIO

Valencia, abril de 2018

VNIVERSITAT
E VALÈNCIA [☪☺]

IUDESCOOP

Institut Universitari d'Investigació en Economia
Social, Cooperativisme i Emprenedoria

DOCTORAL PROGRAMME IN SOCIAL ECONOMICS



CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN COOPERATIVE BANKS: A QUALITATIVE APPROACH

PhD Candidate

SERGIO RODRIGUEZ PEREZ

Supervisor

JOAN RAMON SANCHIS PALACIO

Valencia, April 2018

"El que da, no debe volver a acordarse; pero el que recibe nunca debe olvidar".
(Proverbio hebreo)

Y en el transcurso de este proyecto, he recibido mucho que nunca olvidare y que además es el momento de agradecer.

En primer lugar, a mi director de tesis Joan Ramon Sanchis, por su gran capacidad de trabajo, su disponibilidad, por transmitir pasión por lo que hace, y por su lucidez a la hora de guiarme en el desarrollo de esta tesis. Sus mensajes de ánimo y confianza hacia el proyecto han sido determinantes en ciertos momentos.

A la Universidad UQAM de Montreal y en especial al profesor Michel Séguin, por su acogida, por su esfuerzo por mostrarme y que conociera el grupo Desjardins, y su colaboración en todo lo que estuvo en sus manos. Fue un gran anfitrión, en una encantadora ciudad que tampoco olvidaremos.

A la Universidad de Tilburg en Utrecht y el Grupo Rabobank por abrirme sus puertas, gracias al profesor Hans Groeneveld por su amabilidad y generosidad, su experiencia y capacidad enriquecen a los que le rodean. También quería agradecer a sus compañeros de departamento, entre todos me hicieron sentir muy cómodo, y me permitieron aprender y profundizar en mi tesis.

A todos mis compañeros en Cajamar con los que me he cruzado y me han ido dejando una huella imborrable, siempre estarán presentes. Especialmente agradecer por su colaboración directa e interés en este proyecto a Bernabé Sánchez Minguet y Francisco Javier Dueñas.

A los amigos, lejos o cerca, pero con los que siempre he podido contar y que tan importantes son.

A mi familia por su apoyo constante, por su cariño y por hacerse sentir aún por larga que sea la distancia. Y muy especialmente a mis padres, por enseñarnos a apostar por nuestra formación y por su ejemplo eterno de honradez, amor y coraje. Espero estar a vuestra altura.

Y por último quiero darle las gracias a mi compañera de viaje, sin la que esto no hubiera sido posible. Gracias Majó por no dudar en acompañarme, por tu fe en mí y apoyo incesante, por tu amor, comprensión y por iluminar cada día más mi vida. Juntos lo logramos y a ti y a la pequeña gran revolución, llamada Oscar, que estamos deseando recibir en nuestras vidas, va dedicada esta tesis doctoral.

"Dentro de algunas décadas, la relación entre el ambiente, los recursos y los conflictos será tan obvia como la conexión que vemos ahora entre derechos humanos, democracia y paz"

(Wangari Maathai. Premio Nobel de la Paz 2004 por su contribución al desarrollo sostenible, la democracia y la paz).

RESUMEN

Cada vez son más las empresas conscientes de la importancia de la RSC, para el éxito de su negocio en el corto y largo plazo y que esta debe ser parte de la estrategia empresarial y mostrarse acorde con las prioridades y la cultura de la compañía.

La banca cooperativa ha sido capaz de demostrar durante más de un siglo su fortaleza y utilidad, y conserva elementos intrínsecos a su naturaleza que la acercan a ciertos postulados de la RSC. Esto las sitúa en la mejor posición para impulsar y liderar el desarrollo de la RSC, en un sector tan clave como el bancario, lo que la convierte en una gran aliada y potente palanca de cambio en términos de responsabilidad social.

A esta situación hay que añadir el hecho de que, a pesar de la abundante investigación en torno a la RSC, es escasa la que existe en relación con la banca cooperativa.

Ante todas estas circunstancias, se plantea como objetivo general de esta tesis doctoral, realizar un análisis en profundidad de la situación de la RSC en la banca cooperativa, que nos permita avanzar en términos teóricos en este campo, a través de una investigación cualitativa y rigurosa.

Este objetivo general se puede desglosar en una serie de objetivos específicos, que son: 1) en primer lugar, hallar las implicaciones teóricas y conexiones que mantiene la RSC con la banca cooperativa. 2) detectar si existen diferentes modelos de gestión de la RSC dentro de la banca cooperativa. 3) encontrar las principales diferencias entre estos modelos, y a partir de ahí encontrar las principales debilidades y fortalezas tanto a nivel individual como generalizado en la gestión de la RSC. 4) finalmente proponer líneas de mejora que junto a las fortalezas previamente detectadas y resaltadas sirvan para sugerir un modelo óptimo de gestión de RSC vinculado a la banca cooperativa.

Para llevar a cabo todas estas propuestas, se ha utilizado la metodología cualitativa del estudio de caso. Esta metodología será implementada sobre tres casos de estudio seleccionados (Grupo cooperativo Cajamar, Rabobank y Desjardins) que representan modelos de banca cooperativa en sus países de pertenencia (España, Países Bajos y Canadá).

La estructura de esta tesis doctoral se compone de un marco teórico donde se hará un extenso recorrido por la RSC, la banca cooperativa y la relación que existe entre ambas.

A continuación, se desarrolla el marco empírico, que se inicia con un capítulo que explica en profundidad la metodología empleada en esta investigación, tras este se dedica un capítulo a cada caso de estudio, y se finaliza este bloque con un capítulo que sirve para hacer una comparación entre todos ellos. Por último, esta tesis culmina con el bloque de conclusiones donde se ponen de relieve los objetivos conseguidos y se especifican las principales limitaciones de este estudio y las líneas de investigación propuestas de interés para abordar en el futuro.

SUMMARY

Every day more enterprises are aware of the importance of corporate social responsibility (CSR) for their business short and long term success. They display an awareness of it is necessary to be part of the corporate strategy and be shown as a priority and as part of the company's culture.

This factor, which transcends the regulations and laws that a company must comply with on a mandatory basis, favors a business obtains the respect of society and employees, as well as that investors are attracted to interact with a responsible organization with their environment. This has made CSR a widely recognized process in the business world.

At the same time, CSR is a term in constant evolution, which requires that its conceptual definition and the way of managing it must be continuously renewed. Thus, it remains updated with the temporal context of society, which will be showing at all times the social responsibilities that the company has or can assume.

On the other hand, cooperative banking is a term used to designate a banking modality that is conditioned by the cooperative principles that govern this type of company and is composed of credit cooperatives and other banking entities and specialized services that emerge to serve these companies (Vargas, 2015).

For more than a century, cooperative banking has been capable of showing its strength and utility, preserving inherent elements that bring it closer to certain CSR principles, in a key sector, which makes it a great ally with powerful changing leverage in terms of social responsibility.

However, even though there is substantial research related to CSR, there is scarce information on its relation to cooperative banking.

For the aforementioned, I propose to analyze in depth the situation of CSR in cooperative banking as the general aim of this doctoral thesis, so as to move forward in this field in theoretical terms through a rigorous qualitative study.

The main goal of this thesis can be outlined through a number of specific objectives as follows: 1) find the theoretical implications and connections of CSR with cooperative banking; 2) detect if there are diverse management models of CSR within cooperative banking; 3) find the main differences among these models, studying their weaknesses and strengths, both at individual and generalized levels, in the management of CSR; 4) finally, propose improvements that, along with the observed and highlighted strengths, serve to suggest an ideal management model of CSR associated with cooperative banking.

To conduct these objectives, case study qualitative methodology was applied because when trying to investigate the management knowledge and study particular situations in depth about the processes of CSR, it is appropriate.

This methodology was implemented in three selected case studies (Grupo Cooperativo Cajamar, Rabobank and Desjardins) that represent cooperative banking models in their home countries (Spain, Netherlands and Canada) and under the support and reference that the integration of the different Theories and approaches to CSR should provide us with the theoretical framework. There will also be different elements of analysis and qualitative variables that the literature and other organizations involved in the analysis of CSR behavior provide, and which will be grouped into units of analysis to facilitate their study through content analysis.

The structure of this doctoral thesis consists of a theoretical framework, in which CSR, cooperative banking and their relation will be extensively analyzed. Then, an empirical framework starting with a chapter in which the methodology used in this thesis is explained in depth, a chapter for each case study, and concluding with a chapter comparing case studies. The conclusions are presented in the final chapter of this thesis, underlining the achieved objectives, specifying the principal limitations of the study and proposing other research lines to address in the future.

In accordance with the structure followed for the development of this doctoral thesis, some of the most outstanding results of this research are summarized below.

The theoretical framework served to adopt a formulation of the CSR concept based on the integrative theoretical models, under the multi-dimensional approaches given by Stakeholder theory and by the triple bottom line. These models are the ones that have

been chosen, as they are the most suitable for the type of entity analyzed in this study, and they are part of the theoretical foundation sustaining this research.

This theoretical basis, together with a review of the cooperative banking situation, has allowed us to look for the connections between CSR and cooperative banking, in order to detect intrinsic elements in the nature of cooperative banking that, to our criteria, are close to certain principles of CSR, and that distinguish them over the remainder of the industry. Some of these most remarkable elements are: purpose and business model; territorial entrenchment and local economy development; corporate governance; stakeholder relations; social reserve funds and cooperative principles.

For all these characteristics, I come to the conclusion that the cooperative bank is in a privileged leading position to propel CSR.

I have also been able to observe that, there is not a unique concept of CSR; it has evolved in the face of changing conditions within the surroundings. In the field of cooperative banking it is also not possible to find a unique model for putting in practice CSR management, instead each entity applies their own model.

Based on the elements of analysis defined in the theoretical framework, a deep review has been executed in each cooperative group analyzed (Cajamar, Rabobank and Desjardins). Considering this, and taking into account their trajectory and current situation, it was possible to characterize each management model of CSR.

All of these companies have undergone in recent years a transformation and renovation of their CSR policies. Even though differences can be detected regarding the interconnections within the organizations and the selection of current initiatives in the management and treatment of CSR. It is possible to verify a serious commitment to sustainability and CSR that receives more resources and attention, especially if better supported by senior leadership, exercising higher influence in the organizations.

Based on the features of each model, it was possible to point out the most significant differences among them, identifying outstanding strengths and weaknesses in an individual manner, as well as an ensemble. Below, some of the most prominent aspects of CSR management of these entities are specified:

- Sharing the same strategic vision relating to CSR

- Maintaining an active and formal management in dialogue processes with stakeholders, as well as materiality analysis based on stakeholders, as displayed by Rabobank and Cajamar.
- Using state-of-the-art formats in the communication of non-financial together with financial information (e.g. Cajamar)
- Interconnectedness of CSR management systems that covers and implicates diverse areas of the organizations (e.g. Rabobank and Cajamar)
- A stake in diversity and new generations to favor a better corporate governance, as displayed by Desjardins group
- Development of processes capable of evaluating activity impact in society on various dimensions (Cajamar and Rabobank)
- Solidarity initiatives regarding encouraging countries to favor financial inclusion and the dissemination of cooperative values (Rabobank and Desjardins)
- Sharing a common belief to promote a better corporate governance and democratic participation that should be protected and encouraged.

Aside from these strong aspects, some improvement traits were detected, generally concerning aspects related to the scarce development of SRI (Socially Responsible Investment); in some cases, inadequate communication with their stakeholders, a lack of interest to bring transparency to a new level and the limited development of performance assessment political systems of CSR. For this, some actions to counteract these insufficiencies are proposed such as: establishment of dashboards related to CSR; development of Socially Responsible Investment; promote transparency; optimize relations with partners and other stakeholders.

All these proposed measures, developed in more depth in the thesis, along with the existing strengths already highlighted for some, or all, the studied entities, are part of an optimal model of management of CSR associated with cooperative banking. In this qualitative study, apart from our recommendations, it is necessary to stress the need for compromise by the direction and other organization members, always considering the need for flexibility so each entity can adapt them to their own circumstances (e.g. vision, business model, materiality, etc.).

Results and conclusions derived from this research must be considered together with a series of limitations. Some of the most outstanding is that there is no general consensus in the CSR concept, which is constantly evolving. Also, there are neither robust nor globally accepted methods to measure quality in the management of CSR politics. Therefore, for this doctoral thesis I have chosen to analyze, recognize and value the management model, based on the theoretical framework definitions for CSR and their relation to cooperative banking that would allow one to draw conclusions for moving forward with implementation for the entities.

To conclude the thesis, the last part of its conclusions serves for proposing other research lines to address in the future that allow us to keep moving forward in the knowledge of CSR and cooperative banking. Some of these proposals are: 1) the contrast between the management of CSR and its impact FROM cooperative banking, with other market entities like traditional banking. 2) In light of the current resizing processes and territorial diversification, it would also be interesting to look into the consequences, positive and negative, that they could be causing to management and performance of CSR. 3) to find more advance methodological tools that could gather higher consensus and allow one to measure the quality of CSR policy performance and its consequences and impacts on their management to society.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|-------------------|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 13 |
|-------------------|----|

| | |
|---------------------|----|
| MARCO TEÓRICO | 19 |
|---------------------|----|

| | |
|---|----|
| 1 UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA RSC | 21 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 1.1 Marco conceptual de la RSC..... | 23 |
| 1.1.1 Orígenes y evolución RSC | 24 |
| 1.1.2 Enfoques teóricos | 35 |
| 1.1.3 Dimensiones de la RSC..... | 39 |
| 1.1.4 Relación sostenibilidad | 44 |
| 1.1.5 Definición de consenso | 50 |
| 1.2 Gestión de la RSC | 56 |
| 1.2.1 Dirección estratégica..... | 57 |
| 1.2.2 Gobierno corporativo | 60 |
| 1.2.3 Sistemas de gestión | 68 |
| 1.2.4 Gestión de la comunicación | 72 |
| 1.2.5 ISR..... | 84 |
| 1.3 Medición de la RSC | 91 |
| 1.3.1 ¿Porque medir la RSC? | 92 |
| 1.3.2 Los indicadores | 92 |
| 1.3.3 Otras formas de medir la RSC | 95 |

| | |
|---------------------------------|-----|
| 2 RSC Y BANCA COOPERATIVA | 101 |
|---------------------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| 2.1 La banca cooperativa | 101 |
| 2.1.1 Orígenes, evolución y situación actual de la banca cooperativa..... | 102 |
| 2.1.2 Caracterización y estructura de la banca cooperativa ... | 110 |
| 2.1.3 El papel de la banca cooperativa en la sociedad | 115 |
| 2.2 La RSC desde la perspectiva de las entidades de crédito y la banca cooperativa..... | 117 |
| 2.2.1 Posición e impacto del sector bancario en el ámbito de la RSC | 118 |
| 2.2.2 Contribuciones particulares a la RSC desde el sector bancario | 121 |
| 2.2.3 Iniciativas institucionales desde el sector bancario en el ámbito de la RSC..... | 130 |

| | |
|---|-----|
| 2.2.4 Elementos característicos de la banca cooperativa relacionados con la RSC | 138 |
| 2.3 Otras experiencias en la banca social: La banca ética y la RSC .. | 147 |
| 2.3.1 La banca ética..... | 148 |
| 2.3.2 Banca ética y RSC..... | 153 |
| 2.3.3 Diferencias entre banca ética y cooperativa en RSC | 156 |

MARCO EMPÍRICO 163

3 METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... 165

| | |
|--|-----|
| 3.1 Metodología utilizada | 165 |
| 3.2 Justificación selección estudio de casos | 169 |
| 3.3 Fuentes de información, metodología de análisis de la información y diseño de las variables a estudio..... | 171 |

4 ESTUDIO DE CASO CAJAMAR 179

| | |
|---|-----|
| 4.1 Historia y evolución | 179 |
| 4.2 Situación actual | 191 |
| 4.3 Tratamiento de la RSC..... | 202 |
| 4.3.1 Cultura y particularidades de la organización en torno a la RSC | 202 |
| 4.3.2 Ámbito estratégico | 208 |
| 4.3.3 Gobierno Corporativo | 214 |
| 4.3.4 Gestión y control | 223 |
| 4.3.5 Comunicación y verificación | 232 |
| 4.3.6 Inversión socialmente responsable..... | 235 |
| 4.4 Balance y caracterización del modelo de gestión de la RSC | 236 |

5 ESTUDIO DE CASO RABOBANK..... 241

| | |
|---|-----|
| 5.1 Historia y evolución | 241 |
| 5.2 Situación actual | 253 |
| 5.3 Tratamiento de la RSC..... | 264 |
| 5.3.1 Cultura y particularidades de la organización en torno a la RSC | 264 |
| 5.3.2 Ámbito estratégico | 269 |
| 5.3.3 Gobierno Corporativo | 273 |
| 5.3.4 Gestión y control | 280 |
| 5.3.5 Comunicación y verificación | 283 |
| 5.3.6 Inversión socialmente responsable..... | 284 |
| 5.4 Balance y caracterización del modelo de gestión de la RSC | 287 |

| | |
|--|------------|
| 6 ESTUDIO DE CASO DESJARDINS..... | 291 |
| 6.1 Historia y evolución | 291 |
| 6.2 Situación actual | 301 |
| 6.3 Tratamiento de la RSC | 313 |
| 6.3.1 Cultura y particularidades de la organización en torno a la RSC | 313 |
| 6.3.2 Ámbito estratégico | 318 |
| 6.3.3 Gobierno Corporativo | 321 |
| 6.3.4 Gestión y control | 325 |
| 6.3.5 Comunicación y verificación | 326 |
| 6.3.6 Inversión socialmente responsable..... | 328 |
| 6.4 Balance y caracterización del modelo de gestión de la RSC | 330 |
| | |
| 7 ANALISIS CONJUNTO DEL ESTUDIO DE CASOS..... | 335 |
| 7.1 Análisis de las diferencias en la trayectoria y estructura | 335 |
| 7.2 Análisis de las diferencias de las dimensiones y situación | 343 |
| financiera actual | |
| 7.3 Análisis de las diferencias en el tratamiento de la RSC..... | 347 |
| 7.3.1 Cultura y particularidades de la organización en torno a la RSC | 347 |
| 7.3.2 Ámbito estratégico | 350 |
| 7.3.3 Gobierno Corporativo | 353 |
| 7.3.4 Gestión y control | 357 |
| 7.3.5 Comunicación y verificación | 362 |
| 7.3.6 Inversión socialmente responsable..... | 366 |
| 7.4 Aspectos más relevantes y propuestas de mejora para un modelo óptimo de gestión de la RSC en la banca cooperativa | 370 |

| | |
|---------------------------------------|------------|
| CONCLUSIONES/CONCLUSIONS | 375 |
|---------------------------------------|------------|

| | |
|--------------------------|------------|
| BIBLIOGRAFÍA..... | 397 |
|--------------------------|------------|

TABLE OF CONTENTS

| | |
|---|------------|
| INTRODUCTION..... | 13 |
| THEORETICAL FRAMEWORK..... | 19 |
| 1 THEORETICAL APPROXIMATION TO CSR..... | 21 |
| 1.1 Conceptual framework of CSR..... | 23 |
| 1.1.1 Origins and evolution of CSR..... | 24 |
| 1.1.2 Theoretical approaches | 35 |
| 1.1.3 Dimensions of CSR..... | 39 |
| 1.1.4 CSR relation with sustainability..... | 44 |
| 1.1.5 Consensus definition | 50 |
| 1.2 Management of CSR..... | 56 |
| 1.2.1 Strategic management | 57 |
| 1.2.2 Corporate governance | 60 |
| 1.2.3 Management systems | 68 |
| 1.2.4 Communication management..... | 72 |
| 1.2.5 SRI..... | 84 |
| 1.3 Measuring CSR..... | 91 |
| 1.3.1 Why measure CSR? | 92 |
| 1.3.2 The indicators..... | 92 |
| 1.3.3 Other methods to measure CSR | 95 |
| 2 CSR AND COOPERATIVE BANKING..... | 101 |
| 2.1 Cooperative banking | 101 |
| 2.1.1 Origins, evolution and the current situation of cooperative banking..... | 102 |
| 2.1.2 Characterization and structure of cooperative banking. | 110 |
| 2.1.3 The role of cooperative banking in society | 115 |
| 2.2 CSR from the credit entities and cooperative banking perspective | 117 |
| 2.2.1 Position and impact of the banking sector in the CSR scope | 118 |
| 2.2.2 Particular contributions of CSR from the banking sector | 121 |
| 2.2.3 Institutional initiatives from the banking sector in the CSR scope | 130 |
| 2.2.4 Features of cooperative banking related to CSR..... | 138 |
| 2.3 Other experiences in social banking: ethical banking and CSR .. | 147 |

| | |
|--|-----|
| 2.3.1 Ethical banking..... | 148 |
| 2.3.2 Ethical banking and CSR | 153 |
| 2.3.3 Differences between ethical banking and cooperative banking in CSR..... | 156 |

EMPIRICAL FRAMEWORK 163

3 METHODOLOGY AND DESIGN OF THE STUDY..... 165

| | |
|--|-----|
| 3.1 Methodology applied | 165 |
| 3.2 Justification for selection of case studies..... | 169 |
| 3.3 Source of information, methodology for analysis of information and study variable design..... | 171 |

4 CAJAMAR STUDY CASE..... 179

| | |
|---|-----|
| 4.1 History and evolution..... | 179 |
| 4.2 Current situation..... | 191 |
| 4.3 Treatment of CSR | 202 |
| 4.3.1 Culture and particularities of the organization around CSR | 203 |
| 4.3.2 Strategic management | 207 |
| 4.3.3 Corporate governance | 213 |
| 4.3.4 Management systems | 222 |
| 4.3.5 Communication management..... | 231 |
| 4.3.6 SRI..... | 235 |
| 4.4 Balance and characterization of the management model of CSR | 236 |

5 RABOBANK STUDY CASE 241

| | |
|---|-----|
| 5.1 History and evolution..... | 241 |
| 5.2 Current situation..... | 253 |
| 5.3 Treatment of CSR | 264 |
| 5.3.1 Culture and particularities of the organization around CSR | 264 |
| 5.3.2 Strategic management | 269 |
| 5.3.3 Corporate governance | 273 |
| 5.3.4 Management systems | 280 |
| 5.3.5 Communication management..... | 283 |
| 5.3.6 SRI..... | 284 |
| 5.4 Balance and characterization of the management model of CSR | 287 |

6 DESJARDINS STUDY CASE 291

| | |
|--------------------------------|-----|
| 6.1 History and evolution..... | 291 |
| 6.2 Current situation..... | 301 |

| | |
|--|------------|
| 6.3 Treatment of CSR | 313 |
| 6.3.1 Culture and particularities of the organization around CSR | 313 |
| 6.3.2 Strategic management | 318 |
| 6.3.3 Corporate governance | 321 |
| 6.3.4 Management systems | 325 |
| 6.3.5 Communication management..... | 326 |
| 6.3.6 SRI..... | 328 |
| 6.4 Balance and characterization of the management model of CSR | 330 |
| | |
| 7 COMBINED ANALYSIS OF CASE STUDIES | 335 |
| 7.1 Analysis of the differences in trajectory and structure | 335 |
| 7.2 Analysis of the differences in dimension and current financial situation | 343 |
| 7.3 Analysis of the differences addressing CSR..... | 347 |
| 7.3.1 Culture and particularities of the organization around CSR | 347 |
| 7.3.2 Strategic management | 350 |
| 7.3.3 Corporate governance | 353 |
| 7.3.4 Management systems | 357 |
| 7.3.5 Communication management..... | 362 |
| 7.3.6 SRI..... | 366 |
| 7.4 Most relevant aspects and improvement proposals for an ideal management model of CSR in cooperative banking | 370 |
| | |
| CONCLUSIONS | 375 |
| | |
| REFERENCES | 397 |

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 0.1. Estructura y objetivos de la investigación..... | 17 |
| Figura 1.1. Estructura capítulo 1 | 24 |
| Figura 1.2. Historia de la RSC..... | 34 |
| Figura 1.3. Propuesta dimensional de la RSC según Carroll (1991)..... | 40 |
| Tabla 1.1. Modelos dimensiones RSC | 43 |
| Tabla 1.2. 8 Objetivos desarrollo milenio (ODS), resultados y conclusiones..... | 47 |
| Figura 1.4. 17 Objetivos Desarrollo Sostenible (2015-2030)..... | 48 |
| Figura 1.5. Los 10 principios del Pacto Global | 49 |
| Tabla 1.3. Aproximaciones a la definición RSC | 51 |
| Figura 1.6. Estructura apartado 1.2 Gestión de la RSC..... | 57 |
| Tabla 1.4. Principios Gobierno Corporativo OCDE..... | 63 |
| Figura 1.7. Logotipo Integrated Reporting | 82 |
| Gráfico 1.1. Evolución Activos ISR en España | 86 |
| Gráfico 1.2. Estrategias ISR en Europa | 88 |
| Tabla 1.5. Empresas suscritas principios PRI | 90 |
| Tabla 1.6. Indicadores de desempeño GRI..... | 95 |
| Tabla 2.1. Diferencia entre las Cajas agrarias y los bancos populares | 104 |
| Tabla 2.2. Estadísticas básicas por regiones de las cooperativas de ahorro y crédito 2016..... | 106 |
| Tabla 2.3. Estadísticas básicas banca Cooperativa por países 31.12.2016..... (Miembros EACB) | 106 |
| Figura 2.1. Estructura de un grupo de banca cooperativa en 2016..... | 112 |
| Tabla 2.4. Enfoques temáticos de las investigaciones de RSC en el sector bancario . | 118 |
| Gráfico 2.1. Industrias con más presencia en el DJSI (septiembre 2017) | 119 |
| Grafico 2.2. Crecimiento de la inversión de impacto en Europa | 129 |
| Tabla 2.5. Los diez nuevos principios EP III | 133 |
| Tabla 2.6. Indicadores específicos GRI 4 para sector financiero | 135 |
| Tabla 2.7. Principios Cooperativos | 146 |
| Tabla 2.8. Tasa de crecimiento IBCSs versus IFGSIs | 152 |
| Tabla 2.9. Comparación de los rendimientos de Activos y Capital | 152 |
| Tabla 2.10. Análisis comparado entre diferentes modelos de banca..... | 157 |
| Tabla 2.11. Características identificadas de cada tipo de banca en % de respuestas .. | 161 |

| | |
|--|-----|
| Figura 3.1. Tipo de investigación cualitativa realizada | 168 |
| Tabla 3.1. Relación entrevistados para el estudio | 172 |
| Tabla 3.2. Documentación interna de las entidades revisada para el estudio..... | 173 |
| Tabla 3.3. Variables caracterización política RSC | 177 |
| Tabla 3.4. Ficha técnica investigación..... | 178 |
| Tabla 4.1. Evolución número de cooperativas de crédito en España (1906-2017) | 186 |
| Gráfico 4.1. Distribución acciones Banco Social Cooperativo (BCC)..... | 188 |
| Figura 4.1. Hitos en la historia del cooperativismo de crédito en España y en la formación del Grupo Cooperativo Cajamar..... | 190 |
| Tabla 4.2. Principales iniciativas plan estratégico grupo Cajamar 2015-2017 | 193 |
| Tabla 4.3. Cifras más significativas grupo Cooperativo Cajamar 31.12.2016..... | 196 |
| Gráfico 4.2. Evolución número de oficinas y empleados GCC 2012-2016 | 198 |
| Gráfico 4.3. Evolución % tasa de morosidad GCC 2013-2016..... | 199 |
| Figura 4.2. Ratios solvencia GCC versus requerimiento regulador a 31.12.2016 | 200 |
| Gráfico 4.4. Evolución cuotas de mercado GCC periodo 2012-2016..... | 201 |
| Tabla 4.4. Valores y principios del Grupo Cooperativo Cajamar | 205 |
| Figura 4.3. Organigrama BBC..... | 209 |
| Tabla 4.5. Expectativas grupos de interés GCC | 210 |
| Figura 4.4. Análisis materialidad GCC en base a las expectativas de sus grupos de interés..... | 211 |
| Figura 4.5. Análisis materialidad en base a recorrido ODS | 212 |
| Figura 4.6. Grupos de interés del GCC | 216 |
| Tabla 4.6. Canales de diálogo con los principales grupos de interés del GCC | 217 |
| Figura 4.7. Principios del sistema ético de gestión GCC | 223 |
| Figura 4.8. Medición estado proceso de transformación e impacto GCC (2016) | 224 |
| Figura 4.9. Distribución valor económico generado GCC, 2016 | 226 |
| Figura 4.10. Contribución al PIB español del GCC en 2016 | 226 |
| Figura 4.11. Empleo generado por el GCC 2016 | 227 |
| Figura 4.12. Efecto actividad crediticia GCC en términos de PIB español, 2016..... | 228 |
| Tabla 4.7. Huella de carbono GCC, 2016 | 230 |
| Tabla 4.8. Estimación del riesgo financiero de componente ambiental, GCC 2013... .. | 241 |
| Tabla 4.9. Principales características modelo gestión RSC grupo Cajamar | 237 |
| Figura 5.1. Principales hitos en la historia de Rabobank..... | 241 |
| Figura 5.2. Número de socios y bancos locales, Rabobank (1900-2016) | 243 |

| | |
|--|-----|
| Figura 5.3. Objetivos de la revisión de gobierno..... | 251 |
| Gráfico 5.1. Volumen relativo actividades en el extranjero y numero de emplazamientos | 253 |
| Tabla 5.1. Pilares estratégicos Rabobank | 256 |
| Figura 5.4. Estructura de gobierno grupo Rabobank..... | 258 |
| Figura 5.5. Grupo Rabobank | 259 |
| Tabla 5.2. Cifras más significativas Rabobank | 259 |
| Tabla 5.3. Evolución número empleados Rabobank (2014-2018) | 261 |
| Figura 5.6. Rabobank en el mundo (31.12.2016) | 262 |
| Gráfico 5.2. Cuota de mercado Rabobank (2016)..... | 263 |
| Tabla 5.4. Valores y compromisos del grupo Rabobank..... | 265 |
| Tabla 5.5. Apoyo Rabobank a las comunidades locales (millones de €) | 267 |
| Tabla 5.6. Rankings sostenibilidad Rabobank (2014-2016) | 269 |
| Tabla 5.7. Matriz materialidad Rabobank 2016 | 271 |
| Figura 5.7. Clasificación ODS Rabobank | 272 |
| Figura 5.8. Banker´s oath, Rabobank | 275 |
| Gráfico 5.3. Grado Satisfacción clientes Rabobank (2013-2016) | 277 |
| Tabla 5.8. Reputación Rabobank según los agentes sociales, 2016..... | 278 |
| Tabla 5.9. Objetivos programa SST Rabobank | 282 |
| Tabla 5.10. Gestión de fondos y activos sostenibles Rabobank (2016) | 286 |
| Tabla 5.11. Evolución volumen inversión y activos sostenibles Rabobank, 2016..... | 286 |
| Tabla 5.12 Principales características modelo gestión RSC grupo Cajamar..... | 288 |
| Tabla 6.1. Funciones y principios de las Unidades Regionales Desjardins | 294 |
| Tabla 6.2. Criterios de evaluación de las propuestas estructurales | 298 |
| Gráfico 6.1. Evolución número de socios movimiento Desjardins (1915-2015) | 300 |
| Gráfico 6.2. Evolución total activos Desjardins (1915-2015)..... | 300 |
| Gráfico 6.3. Desjardins, evolución número de cajas y puntos de servicio (1915-2015) | 301 |
| Figura 6.1. Orientaciones estratégicas grupo Desjardins | 303 |
| Figura 6.2. Estructura gobierno grupo Desjardins | 304 |
| Gráfico 6.4. Contribución al resultado de Desjardins por segmentos de negocio..... | 306 |
| Figura 6.3. Composición grupo Desjardins (2016) | 307 |
| Tabla 6.3. Cifras más significativas del grupo Desjardins | 308 |
| Tabla 6.4. Crecimiento beneficio despues de impuestos Desjardins (2013-2016)..... | 310 |

| | |
|--|-----|
| Figura 6.4. Composición capital regulador Desjardins (30.09.2017)..... | 311 |
| Grafica 6.5. Evolución % cuotas de mercado grupo Desjardins en la región de Quebec (2013-2016) | 312 |
| Tabla 6.5. Valores Grupo Desjardins | 315 |
| Figura 6.5. Actividad Développement international Desjardins en el mundo..... | 316 |
| Figura 6.6. Organigrama Desjardins | 318 |
| Tabla 6.6. Aspectos materiales identificados por Desjardins..... | 319 |
| Tabla 6.7. Elección de socios delegados por grupo de edad (2013-2015) | 323 |
| Tabla 6.8. Emisiones GEI grupo Desjardins (2008-2016) | 326 |
| Tabla 6.9. Evolución fondos responsables Desjardins (2014-2016) | 329 |
| Tabla 6.10. Principales características modelo gestión RSC movimiento Desjardins..... | 331 |
| Tabla 7.1. Diferencias trayectoria y estructura grupos cooperativos Cajamar, Rabobank y Desjardins | 341 |
| Tabla 7.2. Comparación cifras significativas grupos cooperativos Rabobank, Desjardins y Cajamar..... | 343 |
| Grafico 7.1. Dimensiones Grupo Rabobank, Desjardins y Cajamar | 344 |
| Grafico 7.2. Comparación % cuotas de mercado grupos cooperativos Cajamar, Rabobank y Desjardins | 346 |
| Tabla 7.3. Cultura y particularidades en el tratamiento de la RSC de Rabobank, Desjardins y Cajamar | 349 |
| Tabla 7.4. Ámbito estratégico en la RSC de Desjardins, Rabobank y Cajamar..... | 352 |
| Tabla 7.5. Principales stakeholders identificados (Rabobank, Cajamar y Desjardins, 2016)..... | 355 |
| Tabla 7.6. Elementos del gobierno corporativo relacionadas con la RSC en Cajamar, Rabobank y Desjardins | 356 |
| Tabla 7.7. Gestión y control de la RSC en GCC, Rabobank y Desjardins..... | 361 |
| Tabla 7.8. Características memorias RSC (Rabobank, Desjardins y GCC, 2016) | 363 |
| Tabla 7.9. Características en la comunicación de la RSC de Rabobank, Cajamar y Desjardins | 365 |
| Tabla 7.10. ISR en Rabobank, Desjardins y Cajamar | 369 |
| Tabla 7.11. Aspectos más destacados y mejorables en los modelos de RSC de los grupos cooperativos Cajamar, Rabobank y Desjardins..... | 370 |

INTRODUCCION

Existen algunas empresas que centran sus esfuerzos en mostrarse como empresas socialmente responsables solamente con el fin de mejorar el posicionamiento de su imagen de marca ante sus posibles clientes. En estos casos, la RSC pasa a ser un fin en lugar de un medio y ve limitada su capacidad como herramienta capaz de aportar valor añadido a la organización.

Por otra parte, cada vez son más las empresas conscientes de la importancia de la RSC, para el éxito de su negocio en el corto y largo plazo y que esta debe ser parte de la estrategia empresarial y mostrarse acorde con las prioridades y la cultura de la compañía. Este factor, el cual trasciende a las normativas y leyes que una empresa debe cumplir de forma obligatoria, logra que un negocio obtenga el respeto de la sociedad y de los empleados, así como que los inversionistas se sientan atraídos por relacionarse con una organización responsable con su entorno. Esto ha convertido a la RSC en un proceso ampliamente reconocido en el ámbito empresarial.

Al mismo tiempo la RSC es un término en constante evolución, lo que exige que su definición conceptual y el modo de gestionarla debe ser continuamente renovada para que se mantenga actualizada con el contexto temporal de la sociedad, que será la que muestre en cada momento las responsabilidades sociales que la empresa tiene o puede asumir.

Por otra parte, banca cooperativa es un término que se utiliza para designar una modalidad de banca que está condicionada por los principios cooperativos que rigen en este tipo de sociedades y está integrada por cooperativas de crédito y otras entidades bancarias y de servicios especializados que surgen y tienen su razón de ser en las cooperativas de crédito (Vargas, 2015). Desde una panorámica global podemos contemplar como la banca cooperativa es considerada desde hace décadas como una realidad, que sigue pujante en muchas regiones del mundo contando con más de 60.000 cooperativas de crédito en más de 100 países y con más de 150 millones de socios.

La banca cooperativa ha sido capaz de demostrar durante más de un siglo su fortaleza y utilidad, mostrándose como organizaciones que han logrado combatir la exclusión

financiera, arraigada al territorio, centrada en la economía real, democrática, solidaria y con una finalidad social, lo que explica por qué el concepto de responsabilidad social corporativa está tan estrechamente relacionado con el de la cooperación, concretamente en este caso con el del crédito cooperativo. Estas entidades por tanto están en la mejor posición para impulsar y liderar el desarrollo de la RSC, en un sector tan clave como el bancario, lo que la convierte en una gran aliada y potente palanca de cambio en términos de responsabilidad social.

No obstante, también hemos visto que según evoluciona el mercado (globalización, desregulación, terciarización, etc. etc.) y estas entidades sufren procesos de redimensionamiento y se diversifican territorialmente, van a tener que enfrentarse con retos que pasan, principalmente, por la adaptación a un entorno socioeconómico que ha cambiado sustancialmente en pocos años.

En este contexto, la vocación social con la que fueron creadas debe ser guía y fuente de inspiración para que puedan seguir realizando una contribución esencial en las comunidades sobre las que ejerce influencia, lo que redundará sin duda en una aportación beneficiosa a la sostenibilidad y al desarrollo de la RSC.

A esta circunstancia hay que añadir el hecho de que, a pesar de la abundante investigación en torno a la RSC, es escasa la que existe en relación con la banca cooperativa.

Por tanto, ante la continua revisión que exige la RSC de sus postulados, su importancia para la sociedad y el mundo empresarial, la potencial capacidad que posee en este ámbito la banca cooperativa, y la escasa literatura relacionada existente en estos momentos, entendemos justificado y necesario, tratar de avanzar en términos teóricos en este campo, a través de una investigación cualitativa y rigurosa.

En lo que se refiere al investigador de esta tesis, vinculado al cooperativismo de crédito desde sus inicios profesionales, reconoce que supuso un valor añadido y un estímulo a su labor tomar consciencia que su trabajo era desempeñado dentro de una industria que formaba parte de la economía social, con reconocidas aportaciones en las comunidades de su alrededor y a la sociedad en general. Esto motivó que aumentara su interés por ampliar sus conocimientos en el ámbito de la economía social y concretamente en el del cooperativismo de crédito. Por otra parte, cree firmemente que la RSC contribuye a construir una sociedad más justa y sostenible, siendo una de las formas más realistas que

tenemos de mejorar el mundo que nos rodea. Poder realizar una aportación académica en torno a algo que conectara estos dos mundos, suponía todo un reto y aventuraba ser una experiencia muy enriquecedora que no ha defraudado.

El objetivo general de esta tesis es la de realizar un análisis en profundidad de la situación de la RSC en la banca cooperativa, que nos permita mejorar el conocimiento en este ámbito y hacer una caracterización sobre la RSC en este tipo de organizaciones

Este objetivo general se puede desglosar en una serie de objetivos específicos, que son: 1) en primer lugar, hallar las implicaciones teóricas y conexiones que mantiene la RSC con la banca cooperativa. 2) detectar si existen diferentes modelos de gestión de la RSC dentro de la banca cooperativa. 3) encontrar las principales diferencias entre estos modelos, y a partir de ahí encontrar las principales debilidades y fortalezas tanto a nivel individual como generalizado en la gestión de la RSC. 4) finalmente proponer líneas de mejora que junto a las fortalezas previamente detectadas y resaltadas sirvan para sugerir un modelo óptimo de gestión de RSC vinculado a la banca cooperativa.

Para llevar a cabo todas estas propuestas, se ha utilizado la metodología cualitativa del estudio de caso, ya que al pretender indagar en el conocimiento de la gestión y estudiar situaciones particulares en profundidad sobre los procesos de la RSC resulta el apropiado. Esta metodología será implementada sobre tres casos de estudio seleccionados (Grupo cooperativo Cajamar, Rabobank y Desjardins) que representan modelos de banca cooperativa en sus países de pertenencia (España, Países Bajos y Canadá) y bajo el sustento y la referencia que la integración de las diferentes teorías y enfoques sobre la RSC nos debe proporcionar el marco teórico. También se contará con diferentes elementos de análisis y variables cualitativas que la literatura y otras organizaciones implicadas en el análisis del comportamiento de la RSC proporcionan, y que serán agrupadas en unidades de análisis para facilitar su estudio a través del análisis de contenido.

La estructura de esta tesis doctoral se compone de un marco teórico donde se hará en un primer capítulo, un extenso recorrido por la RSC, en el que se pretende abordar y aclarar un planteamiento conceptual íntegro de la RSC. Para ello se estudia la evolución del término, sus diferentes enfoques, clasificaciones y dimensiones, se analizan las herramientas y guías que actualmente las empresas utilizan en la implementación de

sistemas de gestión basados en la RSC, así como la forma conveniente en la que reportar esta información a los distintos grupos de interés. En este acercamiento a la realidad de la empresa, también trataremos distinguir y profundizar sobre las diferentes áreas de una empresa sobre las que la RSC tiene influencia, que nos ayudara a entender cómo hacer un análisis óptimo de las diferentes características y modelos de gestión de la RSC. Para cerrar el capítulo trataremos de entender y acercarnos a la forma en la que se trata de medir en la actualidad la RSC.

El segundo capítulo de esta tesis está dedicado en primer lugar a realizar un análisis, sobre el modelo de banca cooperativa, a través de un conciso repaso a sus orígenes y evolución, a la estructura y características principales de la banca cooperativa en la actualidad, y al papel de esta en la sociedad. Tras este paso necesario, este segundo capítulo también nos va a permitir relacionar el paradigma de la RSC primero con la industria bancaria en general y después con la banca cooperativa en concreto, y que servirá para cerrar el marco teórico.

A continuación, se desarrolla el marco empírico, que se inicia con un capítulo dedicado a explicar de forma detallada la metodología empleada en esta investigación y porqué es la adecuada para resolver con éxito los problemas planteados, justificar la elección de nuestros tres casos de estudio, mostrar las fuentes de información empleadas y detallar el diseño de las variables a utilizar en nuestro estudio empírico.

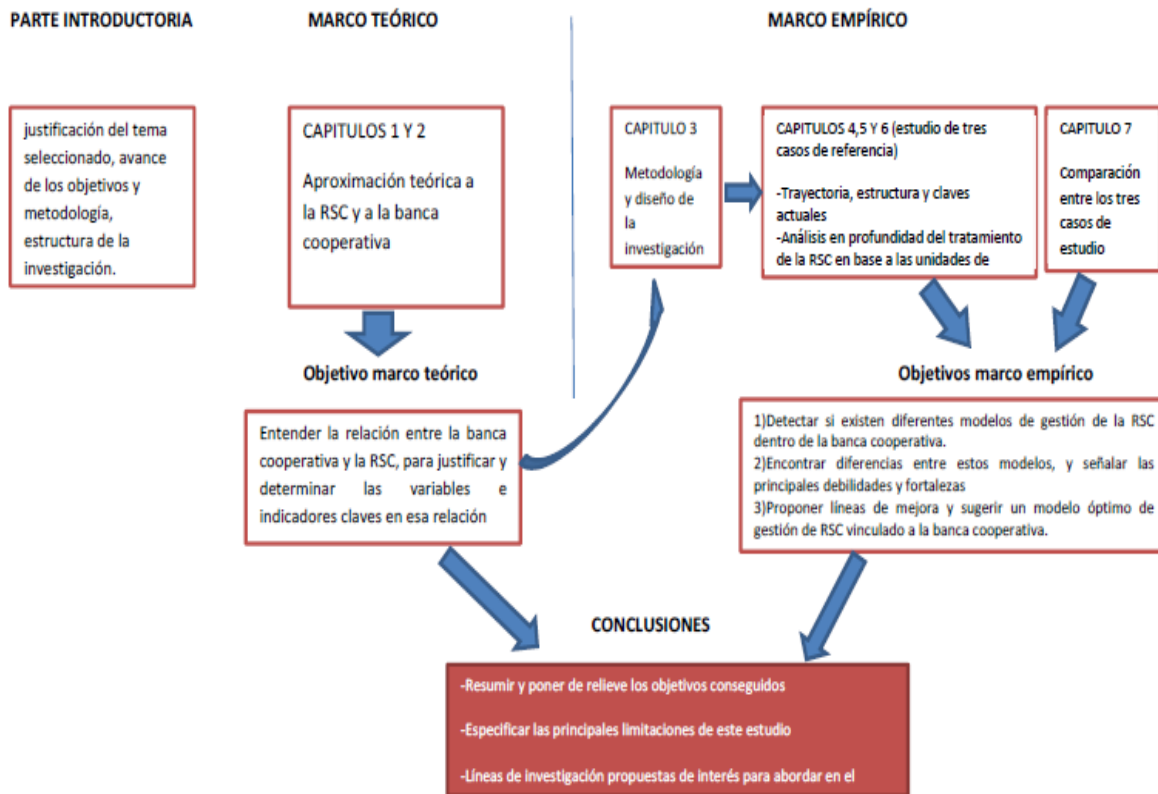
Tras este capítulo, el tercero, dedicado a la metodología, se destina un capítulo a cada caso de estudio, concretamente en el cuarto se hará una exposición de la trayectoria, situación actual y el tratamiento de la RSC que hace el grupo cooperativo Cajamar, en base a las diferentes unidades de análisis y áreas de influencia detectadas en el marco teórico. El quinto y el sexto capítulo con una estructura similar están dedicados al grupo Rabobank en Países Bajos y el movimiento Desjardins en Canadá.

Finalmente, este bloque se acaba, con el séptimo capítulo que sirve para revisar las diferencias más significativas entre los aspectos analizados en cada uno de los casos.

La tesis culmina con el apartado de conclusiones donde se ponen de relieve los objetivos conseguidos y se especifican las principales limitaciones de este estudio y las líneas de investigación propuestas de interés para abordar en el futuro.

La siguiente figura 0.1 pretende mostrar de manera gráfica la estructura seguida en la presente tesis.

Figura 0.1 Estructura y objetivos de la investigación



Fuente: Elaboración propia

MARCO TEÓRICO



CAPÍTULO 1- UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA RSC

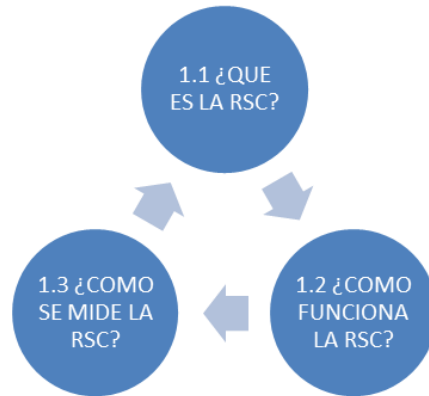
La Responsabilidad Social Corporativa es una noción en constante construcción y evolución. No existe unanimidad a la hora de referirse a ella ni de interpretarla, por lo que se hace necesario desarrollar un marco teórico a través del cual acotar y definir su concepto con el fin de poder utilizarlo para relacionar y estudiar el segmento de las entidades financieras que son objeto de nuestro trabajo, en especial, las cooperativas de crédito.

Con este objetivo, el primer capítulo de este marco teórico está dedicado a tratar de abordar y aclarar un planteamiento conceptual íntegro de la RSC. Después de hacer una revisión de la literatura concerniente a este tema, vamos a tratar de acotar un marco conceptual, en el primer apartado de este capítulo, donde estudiaremos la evolución del término y cuáles son sus diferentes enfoques, clasificaciones y dimensiones, para tratar de definir unos fundamentos teóricos de consenso óptimos para nuestro ámbito de estudio.

Seguidamente, en el segundo apartado de este capítulo realizaremos una aportación más novedosa, ya que hemos considerado oportuno incluir un apartado dedicado a cuáles son las herramientas y guías que actualmente las empresas están utilizando para implementar sistemas de gestión basados en la RSC, así como la forma conveniente en la que reportar esta información a los distintos grupos de interés. En este acercamiento a la realidad de la empresa, trataremos también de distinguir y profundizar sobre las diferentes áreas de una empresa sobre las que la RSC tiene influencia, que nos ayudara a entender cómo hacer un análisis óptimo de las diferentes características y modelos de gestión de la RSC. En el tercer y último apartado de este capítulo, tratemos de entender y acercarnos a la forma en la que se trata de medir en la actualidad la RSC.

El objetivo, por tanto, de este capítulo podríamos esquematizarlo a través de la Figura 1.1.

Figura 1.1. Estructura capítulo 1



Fuente: Elaboración propia

Vemos como cada apartado nos va preparando para el siguiente y que, al llegar al final del capítulo, habremos logrado además de definir un marco conceptual que nos guiará el resto del proyecto, habernos acercado a las últimas tendencias y recomendaciones en cuanto a herramientas de gestión de la RSC en su sentido más amplio y sus formas de medirla o valorarla, lo que nos ayudará a la hora de diseñar un método de investigación y a interpretar los diferentes resultados que vamos obteniendo.

1.1. Marco conceptual de la RSC

El objetivo de este apartado, como anteriormente explicábamos, será el de definir conceptualmente y fijar una base teórica para el término de RSC, que nos servirá de referencia a la hora de analizar los diferentes casos de estudio en la parte empírica de esta tesis doctoral. Para ello deberemos escoger entre las diferentes teorías que tratan de explicarla, en base a las características de nuestro estudio y el tipo de entidades que analizamos.

Con este fin, primero nos sumergiremos en los orígenes y evolución histórica de la RSC, tras lo cual tendremos mayor perspectiva para entrar a analizar los diferentes enfoques

teóricos que en la actualidad existen, las diferentes dimensiones que le pueden ser atribuidas y su omnipresente relación con la sostenibilidad, para acabar en el último epígrafe a modo de síntesis, exponiendo una definición de consenso que como antes comentábamos será el fundamento y soporte conceptual en el que nos apoyaremos el resto de la tesis.

1.1.1. Orígenes y evolución histórica de la RSC

Existen tantos ejemplos de prácticas de RSC con orígenes tan remotos, que son muchos los autores que establecen que la historia de la RSC es tan vieja como la historia del negocio en sí misma. Rosero (2015) señala algunos ejemplos, como leyes con más de 5.000 años de antigüedad que buscaban proteger los bosques, o sistemas de protección que instauró el rey Hammurabi en la antigua Mesopotamia (1700 a.c.), y que trataba de limitar prácticas irresponsables o negligentes con la que constructores, posaderos o agricultores pudieran generar perjuicio a los ciudadanos locales. Igualmente, es fácil encontrar algunas reglamentaciones que hoy apoderaríamos de sostenibles, por ejemplo, en la antigua roma y civilizaciones posteriores.

Con estos ejemplos es fácil entender que durante mucho tiempo la economía se consideró como una rama de la ética (Alemany y Arroyo, 2006) y que el mismo Adam Smith (1723-1790) y fundador de la economía actual era catedrático de Filosofía moral en la universidad de Glasgow antes que economista. En la actualidad, ciertos movimientos como el de la Economía del Bien Común (EBC) reivindican que el papel natural de la economía debería ir ligado a los intereses de la ética y al servicio de las personas y del bien común, (Felber, 2012).

Fue el mismo Adam Smith quien en su libro *“The Theory of Moral Sentiments”* (Smith, 1759) defiende que las decisiones que tomamos no se rigen únicamente por el interés personal, ya que tienen cabida otros sentimientos como la empatía, la compasión y el amor, propios de nuestra naturaleza humana. Él defiende la necesidad de justicia para que una sociedad funcione adecuadamente y que el interés personal es diferente al egoísmo. Estas cualidades ciertamente apoyan elementos fundamentales de la responsabilidad social y el cuidado a las relaciones humanas (Murdock, 2008).

Más tarde en su célebre obra *“The Wealth of Nations”* (Smith, 1776) vuelve a valorar la competencia social de las empresas y su papel en la sociedad. A través de su teoría de la competencia perfecta y el libre juego de la oferta y la demanda, justificaba que esta era la

manera más adecuada de maximizar los beneficios individuales y por agregación de estos la mejor forma de combatir la pobreza, la miseria y fomentar la cohesión social en un mercado desintervenido.

Sin embargo, las situaciones generadas y vividas por muchos obreros con la llegada de la primera revolución industrial en la segunda mitad del siglo XVIII y principios del siglo XIX, provocaron las críticas y la presión de parte del catolicismo social y de los defensores del socialismo (Fernández, 2007). Esta presión tuvo como respuesta por parte de los empresarios de la época un paternalismo material, moral y político, tanto por motivos económicos como por el necesario aseguramiento de una convivencia y paz social.

Para De Bry (2002), este paternalismo es interpretado como la primera forma moderna de ética patronal, y en donde el empresario se esfuerza por hacer valer las virtudes familiares tanto en el interior de la empresa como fuera de ella.

Según este autor, estamos ante un sistema de organización patriarcal en el que existen tres tipos diferentes de paternalismo: 1) el paternalismo político, donde el patrono ejerce una presión en sus colaboradores con el objetivo de influir en la elección de los mandos políticos (alcalde, diputado, etc.); 2) el paternalismo moral, mediante el cual el empresario trata de mostrar y conducir al camino correcto (practicar religión, niños a la escuela, etc.); y 3) el paternalismo material, que se fundamenta por la proliferación de diferentes instituciones sociales como hospitales, escuelas, guarderías, etc.

Otro ejemplo de este paternalismo se puede ver en la publicación de *The Gospel of the Wealth* (Carnegie, 1889). Este autor, fundador de la *U.S Steel Corporation*, indicaba que los empresarios de la época debían marcarse dos principios en esta materia: el de la custodia, en el que se reclamaba a las empresas y personas más ricas velaran por los otros y el principio de la caridad, por el que un individuo rico debe ayudar a otro pobre.

Por tanto, según hemos visto y como otros muchos autores indican: “las contribuciones de las empresas para la sociedad empezaron por iniciativa mayoritariamente personalizada de sus dueños, de forma extremadamente paternalista, fundamentada en los principios cristianos” (Moura-Leite y Padgett, 2014.p. 26).

Sin embargo, esta visión paternalista no era ni mucho menos una posición unánime en el mundo empresarial de aquella época. Un hecho que sirve para ejemplarizar esto que estamos diciendo, fue cuando a instancia de la corte suprema de Michigan, le fue negada la posibilidad a Henry Ford (presidente y principal accionista de la empresa Ford Motor),

en 1919, de reinvertir las ganancias acumuladas en la ampliación de una planta, para mejorar la calidad de vida de sus empleados, ya que según él el principal objetivo de la empresa era servir la sociedad. El auto fue dictado para proteger los intereses de los demandantes, los hermanos Dodge, accionistas de la empresa y que solicitaban el pago máximo de dividendos. La decisión fue justificada por la imposibilidad legal de la alta dirección en tomar cualquier medida que fuera en contra de los intereses de los accionistas (Lee, 2008).

Por tanto, estamos aún en una época en la que como decíamos era predominante la visión de Adam Smith, donde la búsqueda de un beneficio propio contribuye al bienestar social y donde, por tanto, la filosofía de mercado seguía imponiéndose. Pero también fue en esta época en la que poco a poco se fue pasando de una filantropía individual a una filantropía empresarial, según la cual los recursos financieros más importantes se iban situando en las compañías y no en los dueños de las mismas, lo que marcaría una nueva perspectiva gerencial de la responsabilidad social de las firmas (Fernández, 2007) y que tendrá gran influencia en los años posteriores.

También es de destacar la creación en estas fechas de la OIT (1919), fruto del Tratado de Versalles, y que está formado por un gobierno tripartito, representado por sindicatos, gobiernos y patronal. La OIT formula normas internacionales de trabajo, que revisten la forma de convenios y de recomendaciones, por las que se fijan unas condiciones mínimas en materia de derechos laborales fundamentales. En los siguientes años, la OIT sancionó dieciséis convenios internacionales del trabajo e incorporó un mecanismo de control, aún vigente, por el cual cada país debe presentar anualmente una memoria informando sobre el estado de aplicación de las normas internacionales y que son examinados por una comisión independiente de Expertos.

Los siguientes años, en la década de 1920, en un clima de bonanza económica y, en consecuencia, con el aumento de los recursos financieros, propició la reflexión acerca del papel de las compañías en la sociedad. Aparecen nuevas perspectivas empresariales a más largo plazo y en busca de algunos logros sociales, así como la seguridad en el trabajo (Hoffman, 2007). Además, otra cuestión relevante en este periodo fue el asentamiento de la gran empresa moderna, que incorporara como algunas de sus principales características la separación entre la propiedad y la gestión de las organizaciones y el desarrollo de la profesionalización de la gestión de empresas.

Esta nueva empresa moderna como institución de reciente creación dentro de la sociedad, debía ser sensible a las demandas de otros grupos sociales con el fin de ganar legitimidad (Hoffman, 2007).

La nueva década, la de 1930, traería nuevamente cambios significativos, tras la gran depresión de 1929. La mano invisible de Adam Smith cada vez era más cuestionada y la desilusión del liberalismo económico sumada a la ascensión de modelos socialistas incentivaron por una parte a las empresas a revisar su papel en la sociedad, aunque de forma tímida (Kreitlon, 2004) y por otra parte los gobiernos tuvieron que replantearse su papel, pasando a ser agentes más activos, que supervisaban la actuación de las empresas con el fin general de mejorar el bienestar de los empleados (Carroll y Buchholtz, 2006). En las décadas siguientes, de 1940 y 1950, es donde se encuentran las bases del actual movimiento de la RSC (Spector, 2008).

Tras la Segunda Guerra Mundial, algunas empresas, que habían visto cómo durante la crisis del 29 su reputación y confianza por parte del consumidor se había visto perjudicada, encontraron una oportunidad de restablecer esa confianza y mejorar su imagen, ya que habían comprobado como la cooperación con el gobierno durante los complicados años del conflicto habían tenido consecuencias positivas en su impacto emocional sobre la sociedad. Dentro de ese clima favorable fueron muchos los dirigentes empresariales que trataron de sacar provecho de esta situación.

También debemos mencionar, que durante esta época acontecería el nacimiento de la ONU (1945) y posteriormente el surgimiento de la Declaración de los Derechos Humanos (1948), que sirvieron como una base sólida para que se generará una mayor conciencia social.

Por otra parte, en la literatura de esta época encontramos un discurso limitado en esta materia. El debate académico se centraba en cuestiones de equidad y relacionadas con la independencia de los gobiernos frente a las presiones de los grupos de interés (Marens, 2008) y por eso, con el precedente de la obra de Abrams (1951) *Management responsibilities in a complex world* que incorporó en su trabajo preocupaciones acerca de la necesidad de extender las responsabilidades de la empresa en un mundo complejo, no sería hasta el año de 1953, un año crucial en la historia de la RSC, en el que de una forma muy generalizada es considerado el nacimiento de la verdadera edad moderna de la RSC. Bowen (1953), en su obra *Social Responsibilities of The Businessman*, plantea el debate sobre la conveniencia de que los empresarios aporten decisiones y apliquen políticas que no perjudiquen a terceros y favorezcan los intereses de la sociedad,

introduciendo de esta forma el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, que no parará ya de desarrollarse. En su estudio, Bowen (1953) defiende la obligación de buscar políticas, fijar objetivos y tomar decisiones que sean deseables para contribuir a la mejora de valores de nuestra sociedad.

A este trabajo le seguirán otros en la misma línea como el de Drucker (1954), que plantea que las empresas deben considerarse como un miembro más de la sociedad, y deben tener en cuenta el impacto de sus políticas y acciones sobre la misma.

Por otra parte, a finales de la década de 1950 se publica uno de los primeros trabajos claramente en contra de la RSC, en el que se advierte al mundo empresarial de los peligros de la responsabilidad social y se apoya el argumento de que el bienestar general es exclusivamente responsabilidad de los gobiernos (Levitt, 1958).

Aunque el concepto de RSC seguirá evolucionando favorablemente durante los siguientes años, estos argumentos en contra de la RSC de Levitt tendrán un destacado apoyo en Friedman, que apuntaba que la implicación en acciones socialmente responsables por parte de la empresa resultaba costosa y gravosa desde el punto de vista administrativo, lo cual, suponía una ineficiencia en el uso de los recursos.

Friedman entiende que una empresa que maximiza sus beneficios, actuando dentro de la ley y las normas éticas que son propias de una economía de mercado, está cumpliendo todas sus responsabilidades sociales y morales (Friedman, 1962).

Esta postura de Friedman, que siempre mantuvo, ha encontrado fuerte oposición y crítica por considerarla simplista y anticuada, lejos de la nueva realidad en la que una nueva empresa y sociedad empiezan a emerger y será a partir de aquí, por tanto, donde entran en confrontación dos modelos totalmente opuestos y que servirán a autores como Quazi y O'Brien (2000) para clasificar las distintas definiciones y teorías que surjan al respecto: el paradigma ortodoxo, con Friedman como máximo exponente, donde como acabamos de ver se concibe la RSC como un concepto unidimensional donde la única responsabilidad de la empresa es ofrecer bienes y servicios a la sociedad; y el modelo de gestión integral de grupos de interés con una visión más amplia de la empresa y multidimensional y en donde no es suficiente la rentabilidad económica para su legitimación por la sociedad, pues ésta ya forma parte de ella y no es suficiente la obtención de resultados económicos sino también la forma en los que se han generado.

Paralelamente a este debate seguirán apareciendo importantes aportaciones en el mundo académico que aún hoy siguen muy presentes y que dada su importancia serán

desarrolladas y estudiadas con más atención en los próximos apartados de este capítulo. Algún ejemplo de estas aportaciones son la propuesta dimensional (piramidal) de Carroll en 1979 o la teoría de *stakeholders* de Freeman de 1984.

Como complemento a esta prolífica época de aportaciones y propuestas académicas sobre el término y al interesante debate al que hacíamos mención, se han unido una serie de acontecimientos, iniciativas del ámbito empresarial y la proliferación de organizaciones internacionales que junto a los mismos estados, han tratado de alentar y guiar al sector privado en la búsqueda de un nuevo modelo de gestión y convivencia adaptado al cambiante mundo actual y que han terminado de configurar de una manera más amplia el concepto de RSC como hoy en día la entendemos. Algunos de estos hechos e iniciativas más destacadas son los siguientes:

-La Conferencia de Estocolmo en 1972, convocada por la ONU, fue la primera gran conferencia convocada por este organismo relacionada con el mundo ambiental, y supondría un punto de inflexión a la hora de desarrollar una política en este ámbito. Provocó una directriz en 1973, de la UE sobre Protección del Medio Ambiente y los Consumidores, y se fraguaron bases colaborativas en investigación y divulgación, que permitan avances en materias como el calentamiento global.

-Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales en 1976, se trata de recomendaciones que los propios gobiernos hacen a las empresas multinacionales, para lo que ellos consideraban una conducta empresarial responsable y respetuosa con los sistemas legales de forma además que existiera compatibilidad con el desarrollo de las políticas públicas y el fortalecimiento de las relaciones entre las empresas y las sociedades donde desarrollen la actividad.

-El Informe Brundtland en 1987, se trata de un libro cuyo nombre original es “Nuestro futuro común”. Fue una iniciativa de la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y desarrollo de la ONU, que capitaneó Gro Harlem Brundtland, especialista noruega, y en el que se demostraba el camino que la sociedad global había tomado: estaba destruyendo el medio ambiente por un lado y dejando a cada vez más gente en la pobreza y la vulnerabilidad. El objetivo de este informe se centraba en encontrar medios y soluciones que permitieran revertir algunos de los problemas medioambientales y de desarrollo

detectados en el planeta, para lograrlo destinaron tres años a audiencias públicas y recibieron más de 500 comentarios escritos, que fueron analizados por científicos y políticos provenientes de 21 países y distintas ideologías.

Se le considera de enorme importancia, pues se utilizó por primera vez el término desarrollo sostenible, definido como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones” (Brundtland, 1987) e implicó un cambio muy importante en cuanto a la idea de sostenibilidad¹, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social del desarrollo.

-Cumbre de Río 1992 (conocida como cumbre de la Tierra): Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Ambiente y el Desarrollo, constituyó un momento importante en la aspiración de lograr un equilibrio justo entre las necesidades económicas, sociales y ambientales.

-ISO 14100 desarrollada en 1993 por la organización internacional de normalización (ISO), se trata de un conjunto de normas que establece los criterios para un correcto sistema de gestión ambiental. La norma puede ser utilizada por cualquier empresa independientemente de su tamaño y actividad, y es certificable.

-El protocolo de Kyoto en 1997: basándose en los principios la Convención, este protocolo compromete a los países industrializados a estabilizar las emisiones de gases de efecto invernadero. La Convención por su parte solo alienta a los países a hacerlo. El protocolo fue inicialmente adoptado el 11 de diciembre de 1997 en Kioto, Japón, pero no entró en vigor hasta el 16 de febrero de 2005.

-El nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional WWF (1961), Greenpeace (1971) o Transparencia Internacional (1991).

¹ La sostenibilidad, dada la estrecha relación que guarda con el término RSC, será tratada con más detenimiento en el apartado 1.1.4 de este capítulo.

-Iniciativas formales empresariales como la norma SA8000 (creada en 1997 por la *Social Accountability Internacional*, es un sistema de gestión voluntario que asegura el respeto por las normas básicas relacionadas con los derechos humanos o como la AA1000, norma creada en 1999 por el Institute of Social and Ethical Accountability con la pretensión de asegurar y mejorar la calidad de la información en la rendición de cuentas y adaptable a cualquier organización.

-La aparición de diferentes guías e iniciativas promovidas por organismos internacionales, entre las que destacan:

- Nacimiento en 1997 de la organización *Global Reporting Initiative* (GRI), fomentada por la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA) con el objetivo de ayudar a mejorar a las organizaciones en la calidad y el rigor de los informes de sostenibilidad. Con este objetivo se desarrolló la “Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad”, cuya primera versión surgió en el 2000 y cuya última versión publicada en 2013 es conocida como G4.
- El Pacto Mundial², que es una iniciativa de Naciones Unidas, anunciada en 1999 en el Foro Económico Mundial (Davos), y que ha tenido un gran éxito y aceptación en entes tan dispares como los sindicatos, empresas y organizaciones civiles. Está estructurado en un total de diez principios que son agrupados por su temática en cuatro categorías: Derechos Humanos, trabajo y medio Ambiente y corrupción y están inspirados en diversas declaraciones y convenciones Universales. El Pacto Global es un instrumento de libre adhesión, de manera que la entidad que se adhiere de forma voluntaria se compromete a tener en cuenta los diez principios en los que se basa el pacto y a que forme parte de la estrategia de la organización y su gestión diaria; además, la entidad de una forma transparente mediante la elaboración de informes de progreso deberá informar a la sociedad del avance de sus progresos.

² En el apartado 1.1.4 dedicado a la sostenibilidad volveremos a tratar con más profundidad el Pacto Mundial.

- Libro Verde 2001: tal y como explica la UE en su web³ “Los Libros Verdes son documentos publicados por la Comisión Europea cuyo objetivo es estimular una reflexión a nivel europeo sobre un tema concreto. En ellos se invita a las partes interesadas (organismos y particulares) a participar en un proceso de consulta y debate sobre las propuestas que presentan”. En este caso, el propósito fue aprovechar las experiencias existentes y desarrollar prácticas innovadoras que mejoren la transparencia y fiabilidad de la información en materia de RSC.
- Los 17 Objetivos de Desarrollo sostenible⁴, lanzados en 2015 y con un horizonte temporal hasta 2030, son el resultado, tras una buena experiencia anterior con los “objetivos del milenio” lanzados en el año 2000 (aunque en este caso fue un proceso menos participativo y los propósitos eran 8) de un proceso de negociación que involucró a los 193 Estados Miembros de la ONU y también la participación sin precedentes de la sociedad civil y otras partes interesadas. “Con ellos se pretende retomar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y lograr lo que con ellos no se consiguió. También se pretende hacer realidad los derechos humanos de todas las personas y alcanzar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. Los Objetivos y las metas son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental” (<http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/69/L.85>).

En los próximos apartados de este capítulo, cuando explicaremos las herramientas que la empresa tiene hoy al alcance para desarrollar la RSC, nos detendremos de una forma más pormenorizada en algunas de las guías, códigos de conducta y sistemas de gestión que aquí han sido citados y que actualmente son manuales imprescindibles en la gestión de muchas de ellas.

Como resumen, podemos decir que, aunque parece que los orígenes de la Responsabilidad Social Corporativa van implícitos en las relaciones socioeconómicas establecidas por el hombre desde las sociedades más primitivas, no ha sido hasta este último siglo cuando

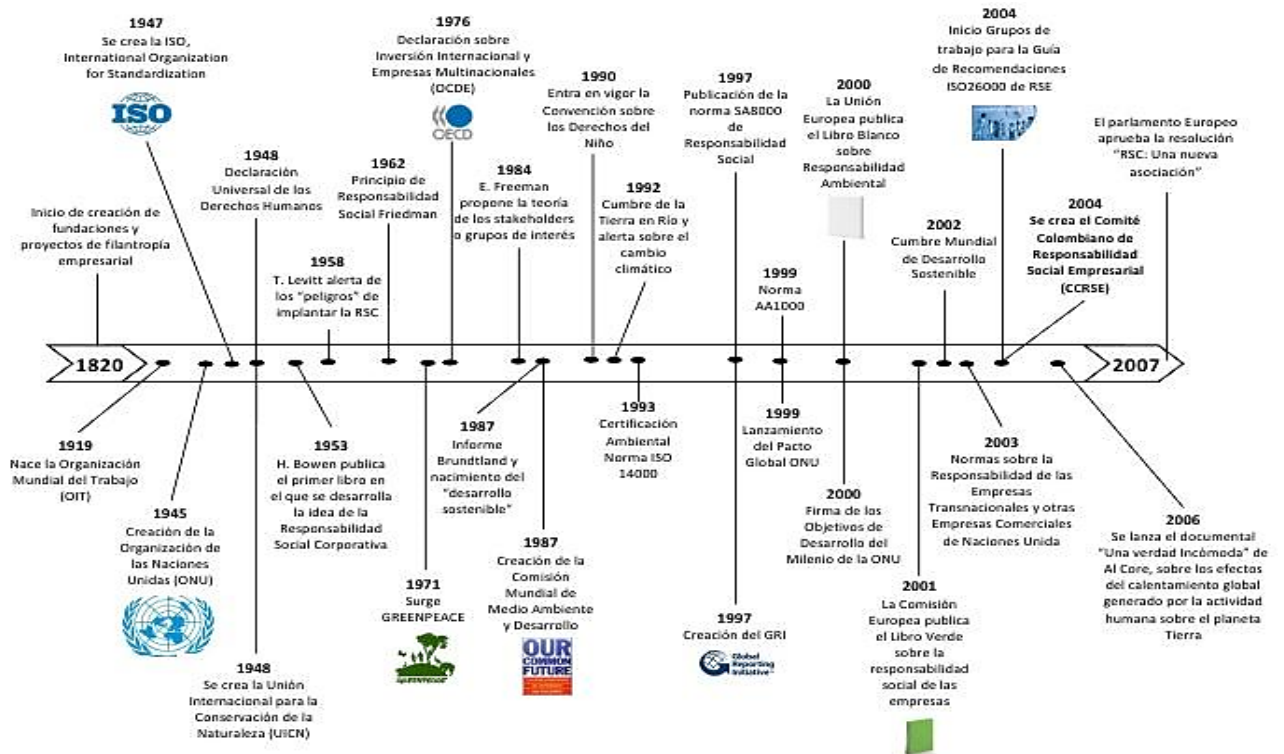
³ http://ec.europa.eu/green-papers/index_es.htm).

⁴ En el apartado 1.1.4 dedicado a la sostenibilidad volveremos a tratar con más profundidad los 17ODS.

hemos empezado a ser plenamente conscientes de ello, se le ha dado el espacio académico que reclamaba y ha empezado a recibir la atención necesaria de las instituciones y de la sociedad. Las últimas décadas ha supuesto un desarrollo intenso en muchos aspectos relacionados con la RSC, y ya no solo en la manera de interpretarlo conceptualmente, sino también en la forma de implementarlo, comunicarlo, medirlo, etc. La RSC no es estática y seguirá cambiando, pero hoy, la responsabilidad social se halla institucionalizada a través de distintos organismos alrededor del mundo y ya se habla de una manera sólida de responsabilidad corporativa.

A continuación, a modo de síntesis, ilustramos en la Figura 1.1. los acontecimientos más destacados que durante el último siglo han servido para conducirnos y empujarnos a esta realidad actual.

Figura 1.2. Historia de la RSC



Fuente: (Calle, 2011)

1.1.2. Enfoques teóricos de la RSC

Como ya se ha comentado, la RSC es un concepto muy amplio, y con unos límites muy difusos, formado por múltiples elementos y dimensiones, y al que se puede definir y acceder desde diversas perspectivas (Carroll, 1979). Quizás sea por esto por lo que existe una gran diversidad de enfoques respecto a la RSE, lo que dificulta un trato consensuado del término.

Existen excelentes aportaciones de diversos autores, con propuestas para clasificar las diferentes teorías o enfoques en torno a la RSC, como por ejemplo la realizada por Secchi (2007), que aporta un enfoque muy interesante para clarificar y clasificar las diferentes tendencias de los conceptos y proposiciones desarrolladas en relación con la RSC en las últimas décadas, planteando tres categorías de teorías: utilitarias, directivas y relacionales.

Otra aportación que destacar en el afán por proporcionarnos un acercamiento a la clasificación de las distintas teorías de la RSC es la realizada por Reyes (2008), quien distingue cuatro diferentes tipos de estudios académicos:

- Trabajos de concepto.
- Propuestas que elaboran modelos generales o específicos que tratan de aplicar el concepto en las empresas.
- Estudios que analizan la relación existente entre la implantación y desarrollo de políticas socialmente responsables y los resultados empresariales.
- Por último, existen trabajos que presentan la RSC como un caso de estudio o que analizan un caso referente a ésta en un sector específico.

En nuestro caso, para tratar de afrontar esa diversidad, hemos elegido apoyarnos en la clasificación de grupos de teorías que proponen Garriga y Melé (2004), que es asiduamente recurrida por la literatura y autores especializados en la materia, y que aporta cierta simplicidad y calidad explicativa al problema (De Leaniz, 2015).

Estos autores, basándose en las teorías más relevantes, proponen cuatro categorías: teorías instrumentales, teorías políticas, teorías integrativas y teorías éticas.

A) Teorías instrumentales

Este grupo de teorías se basan en los aspectos más económicos de la RSC, y su objetivo será trazar estrategias que contribuyan a sacar el máximo beneficio para la sociedad derivadas de las acciones sociales que realiza la organización, tanto en términos de resultados, como en forma de ventajas competitivas y como en reputación social.

Por lo tanto, la RSC se convierte en otro instrumento estratégico que contribuye en los objetivos económicos de la empresa.

Existen tres teorías principales en este grupo dependiendo del objetivo económico perseguido en cada una de ellas:

1. Las que se basan en diseños de estrategias que permitan a la organización conseguir ventajas competitivas que repercutan en mayores beneficios a largo plazo.

Aquí podemos destacar autores tal y como Porter y Kramer (2002) que defienden estrategias basadas en la inversión social en contextos competitivos; otros como, Hart y Christensen (2002) y Prahalad (2002), que se centran en estrategias dirigidas a la base de la pirámide económica⁵, o finalmente los que se basan en los recursos naturales de la empresa (Hart, 1995; Litz, 1996).

2. Los preocupados en maximizar el valor de la inversión realizada por el accionista y por ende el precio de la acción (Friedman, 1962; Jensen, 2002). Según este criterio, una inversión social solo debería llevarse a cabo si esta conlleva un incremento en el valor de la acción y si en cambio sólo supone un coste para la compañía, debería rechazarse.

3. Las relacionadas con el marketing como causa, donde la RSC se convierte en una estrategia social que permite mejorar la imagen corporativa (Murray y Montanari, 1986; Varadarajan y Menon, 1988; Porter y Kramer, 2011).

Aquí la compañía realiza la contribución económica a una determinada causa social cuando los consumidores realicen un ingreso por la compañía. De esta forma se fomenta la asociación de la marca con una dimensión ética y de responsabilidad social. En cierta

⁵ se basan en desarrollar productos para parte de la población se encuentra en la base de la pirámide económica, formada por las clases baja o media-baja.

manera, esta asociación busca una diferenciación de los productos creando unos atributos socialmente responsables que afectan a la reputación de la compañía (Smith y Higgins, 2000).

B) Teorías políticas

En este segundo grupo, se engloba las que hacen referencia a las interacciones y conexiones entre las empresas y la sociedad y en el poder y la posición de las empresas y su inherente responsabilidad (Garriga y Melé, 2004). En este grupo de teorías, los autores también distinguen tres subcategorías.

1. Constitucionalismo Corporativo:

el poder de las empresas fue por primera vez sugerido como elemento a tener en cuenta para la RSC por Davis (1960), quien señaló que existen causas tanto a nivel interno como externo que generan este poder, y formuló dos principios para tratar de explicar esta relación: por una parte, “la ecuación del poder”, donde sugiere una corresponsabilidad entre el poder social que los hombres de negocio poseen y su responsabilidad social; y un segundo principio denominado “ley de hierro de la responsabilidad”, en el que avisa de que la empresa que no use su poder social de forma responsable acabará perdiendo y su posición será ocupada por otra empresa, ante el empuje de la demanda de la sociedad (Davis, 1967).

2. Teoría integradora del contrato social:

Donaldson y Dunfee (1994) propusieron “La teoría integradora del contrato social”. Para ellos, existen dos niveles de consenso. Uno a nivel macro social, de carácter normativo, basado en hipernormas éticas y definidas como principios tan fundamentales que, por definición, sirven para evaluar las normas de orden inferior, alcanzando la raíz de lo que es ético para la humanidad (Donaldson y Dunfee, 1994). El segundo es de carácter microsocial y se refiere a los acuerdos implícitos o explícitos que tienen lugar entre los miembros de una comunidad específica y son los que generan las normas auténticas, pues reflejan la complejidad contextual de las situaciones específicas de negocios (Donaldson y Dunfee, 1994).

3. Ciudadanía corporativa:

Es una nueva conceptualización del papel de la empresa en la sociedad. Para Garriga y Melé (2004), hay un interés renovado por este concepto como respuesta a la globalización creciente.

A pesar de que se trate de un concepto tratado con diferentes enfoques, existen algunos importantes puntos comunes en los que la mayoría de autores convergen, tales como un fuerte sentido de responsabilidad hacia la comunidad local, la consideración por el medio ambiente y la general preocupación por la mejora de la comunidad.

Una contribución que destacar es la de los autores Logsdon y Wood (2002) que introdujeron el concepto de Ciudadanía Empresarial, incorporando la Declaración Universal de los Derechos Humanos como hipernorma, con la consecuente obligación de las empresas de promover el bienestar social, proteger los derechos humanos y defenderlos de cualquier intento por destruirlos (De Leaniz, 2015)

C) Teorías integrativas

Este grupo está formado por todas aquellas teorías que pretenden incorporar en las empresas las demandas sociales, bajo el argumento de que las empresas dependen de la sociedad para su existencia y que, por tanto, es necesario si se quiere garantizar el desarrollo de esta, hacerse eco de las reivindicaciones sociales e integrarlas en las organizaciones. De esta manera, la empresa estará actuando de acuerdo con los valores de sus grupos de interés y adquirir de esta forma prestigio social. Estas teorías se subdividen, a su vez, en cuatro subcategorías: aspectos administrativos o de gestión, principio de responsabilidad pública, gestión de grupos de interés y desempeño social corporativo.

Según este enfoque, la RSC estará influenciada por el entorno, que es variable, por lo que no podrá definir actividades específicas que incorporar en la gestión empresarial. La RSC se debe centrar en la detección, análisis y respuesta a las demandas sociales, que es lo que aporta legitimidad social a la organización. Entre los autores que defienden este marco teórico destacan, entre otros: Sethi (1975), Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985), Wood (1991), Clarkson (1995) y Swanson (1995).

D) Teorías éticas

Este último grupo de teorías incluye aquellas que “se basan en los requerimientos éticos que cimientan las relaciones entre las empresas y la sociedad” (Garriga y Melé, 2004, p. 60). Por lo tanto, entienden como necesario la aceptación de responsabilidades en la sociedad como parte de las obligaciones éticas de la empresa y se fundamentan en principios que expresan qué se debe hacer y qué no se debe hacer o la necesidad de construir una sociedad mejor. Su puesta en práctica exige tomar como referencia alguna teoría ética y los derechos universales, basados en los derechos humanos y laborales, el respeto al medio ambiente y el desarrollo sostenible, dirigido a alcanzar un desarrollo humano que tenga en cuenta a las generaciones presentes y futuras.

De acuerdo con la subdivisión que hicieron Garriga y Melé (2004) de este grupo de teorías, éste estaría compuesto por cuatro subclases: teoría normativa de los grupos de interés, derechos humanos, desarrollo sostenible y enfoque del bien común. Entre los autores más representativos tenemos a los siguientes: Freeman (1984, 1994), Donaldson y Preston (1995), United Nations Global Compact (1999), Comisión Mundial del Medio Ambiente (Informe Brutland) (1987), Gladwin et al. (1995), y Melé (2002).

Por último, para completar y cerrar el capítulo, debemos destacar la aportación realizada por Alvarado, Bigne y Currás. (2011), que unos años después del trabajo realizado por Garriga y Melé (2004), tratan de actualizar y clarificar algunas de las clasificaciones realizadas por ellos, pretendiendo mejorar la capacidad de explicación de esta clasificación de grupo de teorías, e incorporando un doble criterio, la racionalización subyacente a cada teoría y la concepción del papel que defiende la empresa en la sociedad Alvarado, Bigne y Currás. (2011).

1.1.3. Dimensiones de la RSC

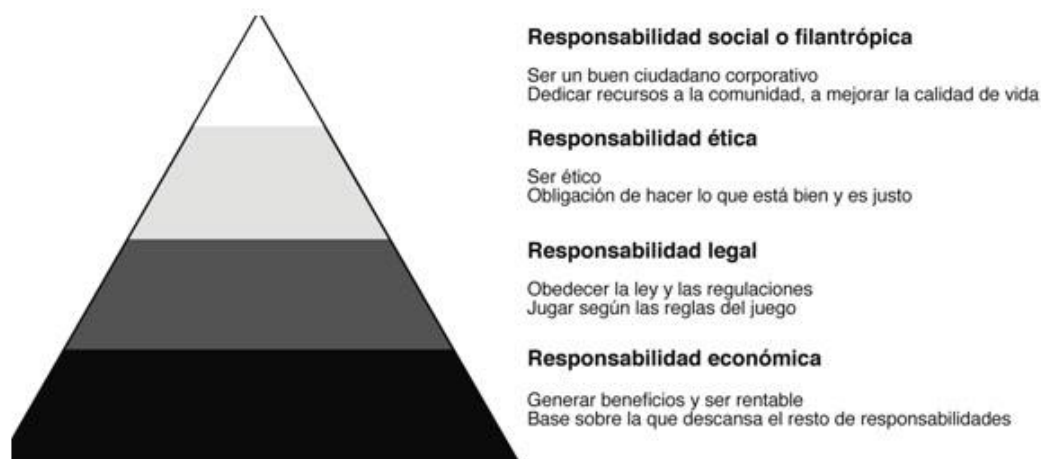
Teniendo en cuenta la variedad de enfoques y clasificaciones teóricas que existen del término RSC, era de esperar que existieran diferentes modelos que expliquen las distintas dimensiones que el marco conceptual abarca.

Aunque se puede encontrar un gran número de trabajos que proponen una RSC desde una escala unidimensional de medida (Sen y Bhattacharya, 2001; Lichtenstein, Drumwright y Braig, 2004; Berens, Van Riel y Van Rekom, 2007; Marín y Ruiz, 2007), los modelos que hoy en día están más reconocidos en el ámbito académico coinciden en su carácter multidimensional, aun a pesar de que también existen numerosas diferencias entre ellas. Como más destacadas hemos elegido tres de estas corrientes: la pirámide de Carroll (1979, 1999), los centrados en la Teoría de los Grupos de Interés (Clarkson, 1995; Maignan *et al.*, 1999; Decker, 2004; Turker, 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012) y los basados en la Teoría del Desarrollo Sostenible (Van Marrewijk, 2003; Panapanaan *et al.*, 2003; Bigné *et al.*, 2005; Panwar *et al.*, 2006).

PIRÁMIDE DE CARROLL

Desarrollada por Archie Carroll en 1979, y actualizada por él mismo en 1991 y 1999, el autor trata de explicar la RSC a través de una pirámide con diferentes niveles que vienen a representar las diferentes dimensiones que están involucradas en este concepto al comprender las diferentes expectativas que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado, siendo estas económicas, legales, éticas y voluntarias o filantrópicas, estando todas ellas interrelacionadas entre sí.

Figura 1.3. Propuesta dimensional de la RSC según Carroll (1991)



Fuente: Carroll (1991)

En primer lugar, se halla la dimensión económica, que se refiere a las expectativas de la sociedad, en cuanto a que espera que una empresa sea rentable y viable a partir de la producción y venta de servicios.

Posteriormente nos encontramos ante la dimensión legal, que contempla las expectativas que la sociedad tiene en que las empresas cumplan sus objetivos económicos respetando la normativa legal vigente en cada lugar y momento.

A continuación, aparece la dimensión ética, donde encajaremos las expectativas que la sociedad tiene en que las empresas correspondan con ciertas normas de comportamiento y éticas.

Por último, la dimensión filantrópica, se corresponde a las expectativas que la sociedad tiene en que las organizaciones se impliquen de manera voluntaria en desarrollar y promover actividades que mejoren la calidad de vida de la comunidad.

A pesar de tratarse de una aportación, la de Carroll, muy reconocida durante mucho tiempo en el mundo académico, han surgido diferentes estudios que cuestionan su validez, poniéndose en duda que se reflejen de forma correcta la percepción de algún grupo de interés tan relevante como la de los consumidores. García de los Salmones, Herrero y Rodríguez del Bosque (2005) intentaron obtener las cuatro dimensiones establecidas por Carroll, en un trabajo en el que se estudiaba el comportamiento de consumidores de telefonía móvil, y en el que a través de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), se llegaron a conclusiones como que las dimensiones legales y ética eran únicamente representadas por un factorial, lo que debería corresponderse con un único nivel, y que desde el punto de vista del consumidor la dimensión económica, a diferencia de lo que el modelo de Carroll propone, no sería un componente de la RSC.

TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Una perspectiva más actual para explicar los componentes de la responsabilidad social corporativa parte del enfoque de los grupos de interés (Freeman, 1984), proponiendo una dimensionalización del concepto a partir de los principales públicos objetivos que conforman la red de relaciones de la organización.

Según esta propuesta, las acciones de responsabilidad social corporativa han de clasificarse preferentemente en función de aquellos grupos de interés que más se benefician con las mismas, y que son el público objetivo principal al que se quiere

satisfacer con cada una de ellas (De Leaniz, 2015). Por lo tanto, teniendo en cuenta estos principios, los diferentes trabajos académicos han ido identificando distintas dimensiones para la RSC: consumidores, empleados, accionistas, sociedad general, medio ambiente y mercado, entre otros (Maignan et al., 1999; Decker, 2004; Turker, 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2011).

Sin embargo, este modelo también es fuertemente cuestionado, ya que para algunos autores como Turker (2009), en este tipo de modelos no se logra abarcar a todos los verdaderos grupos de interés de la empresa, lo que limita considerablemente su capacidad como modelo

MODELO TRIPLE BOTTOM LINE

Por último, el modelo *Triple Bottom Line*, que es también conocido como modelo de desarrollo sostenible, triple balance o triple cuenta de resultado, en cuyo caso las dimensiones en las que se basa son tres (económica, social y ambiental) y al igual que en el modelo de Carroll se defiende la interrelación entre ellas.

Este término, a veces abreviado como TBL, fue utilizado por primera vez por el fundador de la consultora *Sustainability*, John Elkington, en el libro publicado en 1997 *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Define en su libro el concepto TBL como “el desarrollo sostenible que compromete la búsqueda de la prosperidad económica, la calidad medioambiental y la justicia social” (Elkington, 1997, p.3).

El éxito de este modelo, que ha ido en crecimiento, y la acogida que ha tenido en la implementación de políticas de RSC en las empresas, puede ser explicado entre otras cosas por dos razones importantes:

- 1) Fácil comprensión de las dimensiones del modelo en objetivos empresariales (Linnanen y Panapanaan, 2002; Panwar et al., 2006); y 2) es la utilizado por el *Global Reporting Initiative* GRI para desarrollar guías para la elaboración de informes o memorias de sostenibilidad, que aporta una información corporativa comparable fundamentada en la implementación del triple balance, Triple Bottom Line (TBL), económico, social y medioambiental.

Por último, ilustramos en la tabla 1.1, una síntesis de lo expuesto en el presente apartado.

Tabla 1.1. Modelos dimensiones RSC

| | |
|------------------------------------|--|
| Unidimensional | (1) RSC |
| Pirámide de Carroll | (1) Económica (2) Legal (3) Ética (4) Filantrópica |
| Teoría del grupo de interés | (1) Trabajadores (2) Socios (3) Clientes (4) Accionistas (5) Proveedores (6) Sociedad |
| TLB (Desarrollo sostenible) | (1) Económica (2) Social (3) Ambiental |

Fuente: Elaboración propia

A modo de conclusión, queremos destacar que dada las características de las entidades que están en el foco de nuestro análisis, deben estar presentes en el marco de estudio de este trabajo, tanto este último enfoque de *Triple Bottom Line*, donde tan relevante se presenta la dimensión social y económica, claves y razón de ser en el desarrollo de la banca cooperativa, como el enfoque de los grupos de interés, tan relevante también para un modelo de empresa como el que las cooperativas de crédito representan y la singular relación que mantiene con sus socios.

1.1.4. RSC y desarrollo sostenible

Como hemos podido comprobar, el término desarrollo sostenible aparece de forma continuada y recurrente cuando tratamos de definir el marco conceptual de la RSC durante este trabajo, tanto en su evolución histórica (tras el camino abierto en 1987 por el informe Brundtland y los acontecimientos posteriores que lo continuaron), tanto desde su enfoque teórico (Garriga y Melé (2004) le asignan un subgrupo dentro de la cuarta categoría de enfoques teóricos, que denominaron “enfoques éticos”) y tanto cuando tratamos de abordar sus dimensiones (el modelo de triple bottom line o también llamado de desarrollo sostenible, es quizás el modelo más generalizado y aceptado para explicar las diferentes dimensiones que son abarcadas por la RSC y que comprenden la económica, social y medioambiental). Todo esto viene a demostrar que existe una estrecha relación entre estos dos conceptos, lo que hace que en ocasiones se confundan o se usen de manera indistinta, incluso empiezan a usarse y aparecer combinaciones de estos términos, como sostenibilidad empresarial (Henderson, 2007).

Por todo ello, hemos creído conveniente dedicar un apartado a desarrollar este término y señalar correctamente cómo se correlaciona con la RSC, lo que nos ayudará sin duda para completar un marco teórico de la RSC y prevenir futuras confusiones conceptuales.

En primer lugar, ya que tenemos desarrollado el concepto de RSC en apartados anteriores, vamos ahora a explorar el término de desarrollo sostenible. Para ello debemos remontarnos a la crisis económica internacional acontecida en 1973, también conocida como crisis del petróleo, y que sirvió para que por primera vez de una forma más concienzuda se empezara a cuestionar si era compatible el modelo económico de crecimiento existente y la conservación del medio ambiente y recursos naturales con los que contábamos. Desde entonces empezó a cobrar fuerza la idea de un cambio necesario de los modelos de vida, producción y consumo para propiciar lo que se ha llamado desarrollo sostenible. Tal expresión aparece por primera vez en el Informe “Nuestro futuro común”, conocido como “Informe Brundtland” sobre el futuro del planeta y la relación entre medio ambiente y desarrollo, en el cual se viene a definir el desarrollo sostenible como “las diversas formas de progreso que satisfacen las necesidades de la

generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Brundtland, 1987).

Dicho informe sirvió también para denunciar que el camino que habíamos tomado estaba dejando cada vez más gente en la pobreza, las desigualdades creciendo y el medio ambiente estaba siendo devastado, y plantea el reto de promover el aumento en los niveles de comprensión y compromiso de individuos, grupos, organizaciones, empresas y haciendo extensivo a los Gobiernos a los que reclama que actúen con responsabilidad en el sentido de apoyar un desarrollo que sea sostenible económica, social y ecológicamente, postulando que los cambios en las actitudes humanas dependen de campañas de educación, debates y participación pública.

Según el término ha seguido desarrollándose y evolucionando, han ido apareciendo matices y formas de clasificarlas, algunas de las más relevantes, sobre las que han trabajado autores como Turner, Pearce y Bateman (1994) pueden ser las definiciones de sostenibilidad fuerte, explicada “como la capacidad de la economía humana de mantener este capital natural crítico”. Esta postura se considera preservacionista e implica un crecimiento económico y poblacional cero. Un ejemplo de lo que se considera capital crítico y esencial son las especies vivas (stocks de capital natural de producción propia) y la capa de ozono. En contraposición encontramos la definición de sostenibilidad débil entendida como el mantenimiento de la suma del capital natural y humano. Esta postura se basa en la creencia de que la naturaleza tiene un valor instrumental para los humanos y que el desgaste de los recursos y servicios ambientales puede compensarse con inversiones en nuevas tecnologías y mecanismos de sustitución.

A pesar de estas y otras diferentes ópticas surgidas en torno a la sostenibilidad, todas las interpretaciones del concepto de desarrollo sostenible coinciden en que, para lograrlo, las medidas a considerar deberán ser económicamente viables, respetar el medio ambiente y ser socialmente equitativas.

La ONU, tras “nuestro futuro en común” de 1987 ha seguido apostando y tratando de fomentar la sostenibilidad, y fruto de este esfuerzo surgieron, como relatamos en el apartado anterior, la Cumbre de Río De Janeiro de 1992, conocida como cumbre de la Tierra, clave también en el devenir del término Desarrollo sostenible pues aquí fue donde se puso en pie la Agenda 21, y se empezó a promocionar el término desarrollo sostenible

al público en general. También el término de desarrollo sostenible formulado en 1987 del Informe Brundtland se verá modificado, y pasó de estar centrado en el consumo responsable de los recursos no renovables y la preservación del medio ambiente, hacia la idea de "tres pilares" que deben conciliarse en una perspectiva de desarrollo sostenible: el progreso económico, la justicia social y la preservación del medio ambiente.

Otro nuevo paso de gran calado para la sostenibilidad podemos encontrarlo en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), desarrollados nuevamente en el seno de la ONU en la Cumbre del Milenio del año 2000, y que establece los objetivos para contribuir al desarrollo sostenible. En principio se concibieron como hoja de ruta para las políticas y acciones de los gobiernos. Fueron 8 propósitos, y el horizonte temporal que se fijaron los 189 países fue de 15 años (2015). A continuación, mostramos la tabla 1.2, dónde se reflejan estos objetivos, y algunas de las conclusiones extraídas al final de esta etapa.

Tabla 1.2. 8 Objetivos desarrollo milenio (ODS), resultados y conclusiones.

| Objetivos y Metas | África | | Asia | | | | Oceania | Latinoamérica y Caribe | Comunidad de Estados Independientes | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Norte | Subsahariana | Este | Sudeste | Sur | Oeste | | | Europa | Asia |
| OBJETIVO 1 Erradicar la pobreza extrema y el hambre | | | | | | | | | | |
| Reducir a la mitad la pobreza extrema | nivel de pobreza bajo | nivel de pobreza muy alto | nivel de pobreza moderado | nivel de pobreza moderado | nivel de pobreza muy alto | nivel de pobreza bajo | --- | nivel de pobreza moderado | nivel de pobreza bajo | nivel de pobreza bajo |
| Reducir el hambre a la mitad | nivel de hambre muy bajo | nivel de hambre muy alto | nivel de hambre moderado | nivel de hambre moderado | nivel de hambre alto | nivel de hambre moderado | nivel de hambre moderado | nivel de hambre moderado | nivel de hambre muy bajo | nivel de hambre alto |
| OBJETIVO 2 Lograr la enseñanza primaria universal. | | | | | | | | | | |
| Enseñanza primaria universal | nivel de matriculación alto | nivel de matriculación bajo | nivel de matriculación alto | nivel de matriculación alto | nivel de matriculación alto | nivel de matriculación moderado | nivel de matriculación moderado | nivel de matriculación alto | nivel de matriculación alto | nivel de matriculación alto |
| OBJETIVO 3 Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer | | | | | | | | | | |
| Igualdad en matriculación de niñas en centros de enseñanza primaria | cercana a la paridad | casi cercana a la paridad | paridad | paridad | cercana a la paridad | cercana a la paridad | cercana a la paridad | paridad | paridad | paridad |
| Porcentaje de mujeres con trabajo remunerado | porcentaje bajo | porcentaje medio | porcentaje alto | porcentaje medio | porcentaje bajo | porcentaje bajo | porcentaje medio | porcentaje alto | porcentaje alto | porcentaje alto |
| Igualdad de representación femenina en los parlamentos nacionales | representación muy baja | representación baja | representación moderada | representación baja | representación baja | representación muy baja | representación muy baja | representación moderada | representación baja | representación baja |
| OBJETIVO 4 Reducir la mortalidad de niños menores de 5 años | | | | | | | | | | |
| Reducir en dos terceras partes la mortalidad en menores de cinco años | mortalidad baja | mortalidad muy alta | mortalidad baja | mortalidad moderada | mortalidad alta | mortalidad moderada | mortalidad moderada | mortalidad baja | mortalidad baja | mortalidad moderada |
| Vacunación contra el sarampión | cobertura alta | cobertura baja | cobertura moderada | cobertura moderada | cobertura baja | cobertura alta | cobertura baja | cobertura alta | cobertura alta | cobertura alta |
| OBJETIVO 5 Mejorar la salud materna | | | | | | | | | | |
| Reducir la mortalidad materna en tres cuartas partes* | mortalidad moderada | mortalidad muy alta | mortalidad baja | mortalidad alta | mortalidad muy alta | mortalidad moderada | mortalidad alta | mortalidad moderada | mortalidad baja | mortalidad baja |
| OBJETIVO 6 Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades | | | | | | | | | | |
| Detener y comenzar a reducir la propagación del VIH/SIDA | prevalencia baja | prevalencia muy alta | prevalencia baja | prevalencia baja | prevalencia moderada | prevalencia baja | prevalencia moderada | prevalencia moderada | prevalencia moderada | prevalencia baja |
| Detener y comenzar a reducir la propagación de la malaria* | riesgo bajo | riesgo alto | riesgo moderado | riesgo moderado | riesgo moderado | riesgo bajo | riesgo bajo | riesgo moderado | riesgo bajo | riesgo bajo |
| Detener y comenzar a reducir la propagación de la tuberculosis | mortalidad baja | mortalidad alta | mortalidad moderada | mortalidad moderada | mortalidad moderada | mortalidad baja | mortalidad moderada | mortalidad baja | mortalidad moderada | mortalidad moderada |
| OBJETIVO 7 Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente | | | | | | | | | | |
| Reducir la pérdida de bosques** | superficie forestal baja | superficie forestal media | superficie forestal media | superficie forestal alta | superficie forestal media | superficie forestal baja | superficie forestal alta | superficie forestal alta | superficie forestal alta | superficie forestal baja |
| Reducir a la mitad el porcentaje de personas sin acceso sostenible al agua potable | cobertura alta | cobertura baja | cobertura moderada | cobertura moderada | cobertura moderada | cobertura alta | cobertura baja | cobertura alta | cobertura alta | cobertura moderada |
| Reducir a la mitad el porcentaje de personas sin acceso a la atención sanitaria | cobertura moderada | cobertura muy baja | cobertura muy baja | cobertura baja | cobertura muy baja | cobertura moderada | cobertura baja | cobertura moderada | cobertura moderada | cobertura moderada |
| Mejorar las vidas de los habitantes de tugurios | proporción moderada de habitantes de tugurios | proporción muy alta de habitantes de tugurios | proporción alta de habitantes de tugurios | proporción moderada de habitantes de tugurios | proporción alta de habitantes de tugurios | proporción moderada de habitantes de tugurios | proporción moderada de habitantes de tugurios | proporción moderada de habitantes de tugurios | proporción baja de habitantes de tugurios | proporción moderada de habitantes de tugurios |
| OBJETIVO 8 Fomentar una alianza mundial para el desarrollo | | | | | | | | | | |
| Empleo para jóvenes** | tasa de desempleo muy elevada | tasa de desempleo elevada | tasa de desempleo baja | tasa de desempleo elevada | tasa de desempleo moderada | tasa de desempleo muy elevada | tasa de desempleo baja | tasa de desempleo elevada | tasa de desempleo elevada | tasa de desempleo elevada |
| Usuarios de internet | acceso moderado | acceso muy bajo | acceso moderado | acceso moderado | acceso bajo | acceso moderado | acceso bajo | acceso alto | acceso moderado | acceso moderado |

Las situaciones dentro de las regiones de un mismo país pueden diferir de manera significativa de la media regional. Para más información sobre los datos por agrupaciones regionales y países, diríjase a mdgs.un.org. Fuentes: Naciones Unidas, basándose en los datos y cálculos suministrados por: Organización para la Agricultura y la Alimentación, Unión Interparlamentaria, Organización Mundial del Trabajo, Unión Internacional de Telecomunicaciones, UNESCO, UNICEF, Organización Mundial de la Salud, ONUSIDA, UN-Habitat, Banco Mundial - basándose en las estadísticas disponibles en junio de 2007.

Recopilados por: División de estadística, DESA. Fotografía realizada por: Adam Rogers/UNCDF

Esta tabla de progreso indica dos niveles. Las palabras de cada una de las casillas indican cuál es la tasa actual de cumplimiento con cada una de las metas. Los colores indican la tendencia hacia el cumplimiento o no de la meta en 2015. Véase la siguiente indicación:

- La meta se ha conseguido ya o está muy cerca de conseguirse.
- Se prevé que la meta se alcance en 2015 si persiste la tendencia imperante, o el problema que dicha meta debe abordarse no es una preocupación grave en la región.
- No se espera que se cumpla la meta para el 2015.
- No se ha observado ningún progreso, ni una agravación o inversión.
- No hay datos suficientes.

* Los datos disponibles para la mortalidad materna y la malaria no permiten un análisis de tendencia. El progreso expresado en la tabla ha sido calculado por las agencias responsables en función de los indicadores indirectos.
** La valoración se basa en una nueva metodología y por tanto, no puede compararse con las valoraciones previas.

Fuente: ONU (<http://www.un.org/sustainabledevelopment>)

Tras la evaluación en 2015 de los resultados de estos objetivos del milenio, se dio un nuevo proceso de negociación que involucró a los 193 Estados Miembros de la ONU y también a la participación sin precedentes de la sociedad civil y otras partes interesadas. El objetivo en esta ocasión será según declara la ONU en su página web “retomar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y lograr lo que con ellos no se consiguió. También se pretende hacer realidad los derechos humanos de todas las personas y alcanzar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. Los Objetivos y las metas son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental”.

Como fruto de este proceso, resultaron los denominados en esta ocasión “Los 17 objetivos del desarrollo sostenible” que contará nuevamente con un horizonte temporal de 15 años, es decir, hasta el 2030, y que a continuación mostraremos de forma más desglosada en la Figura 1.4.

Figura 1.4. Objetivos Desarrollo Sostenible (2015-2030)



Fuente: ONU (<http://www.un.org/sustainabledevelopment>)

También debemos recordar que La alianza mundial establecida, conocida como el Pacto Mundial en el año 1999 (Foro económico mundial de Davos), ha contribuido a elevar las expectativas sobre la contribución de las empresas al desarrollo sostenible. Los diez principios del Pacto Mundial (figura 1.5) involucran a las empresas en cuatro grandes áreas: respeto a los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción, de modo que las empresas, al suscribir dichos principios, actúan a favor del desarrollo sostenible.

Figura 1.5. Los 10 principios del Pacto Global



Fuente: UN Global Compact (<http://www.pactomundial.org>).

Una vez que ya conocemos cuál ha sido el desarrollo y el ámbito de los dos conceptos de una manera más profunda (RSC y DS), podemos concluir, tomando además como referencia lo transmitido en 2010 por la ISO 26000, que el objetivo del desarrollo sostenible no concierne a la sostenibilidad o a la viabilidad continua de una organización específica, ya que este pretende alcanzar la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto y del planeta. Del mismo modo la responsabilidad social tiene a la organización como su centro de interés y atañe a las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente. Todo ello implica que la responsabilidad social este estrechamente ligada al desarrollo sostenible, ya que como el desarrollo sostenible se refiere a objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, se puede utilizar como una forma de resumir las más amplias expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente. Por ello, el objetivo primordial de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible.

Por tanto, parece existir un consenso internacional que señala que una empresa es socialmente responsable cuando sus acciones son consecuentes con los intereses de la sociedad y el Desarrollo Sostenible.

Con este apartado hemos pretendido aclarar la estrecha relación entre estos términos, pues en próximos capítulos veremos cómo en ocasiones son usados por diferentes, guías, autores y organizaciones de manera indistinta, de forma que la sostenibilidad seguirá apareciendo y complementando a la RSC, ya que hoy en día, tal y como hemos visto, no se puede entender uno sin el otro.

1.1.5 Definición de consenso

Desde que empezamos este marco teórico, hemos ido comprobando la dificultad que iba a suponer encontrar un marco conceptual y una definición para la RSC perfectamente delimitado que nos sirviera de referencia en el resto de nuestro trabajo.

Para ello, hemos apelado a rastrear desde los orígenes más remotos que conocemos de nuestra historia, pasando por el nacimiento de la etapa más moderna de la economía con Adam Smith, hasta el bautizo en los años 50 del término RSC por Bowen y el desarrollo conceptual que empezó a sufrir en los 60.

Además de este recorrido por tiempos pasados que nos permitiera profundizar y entender mejor el desarrollo de este concepto, hemos expuesto las principales corrientes y enfoques teóricos del término, así como los modelos que según la literatura académica mejor son capaces de explicar las dimensiones que el término abarca.

A continuación, en este intento por aproximarnos a una definición de RSC, tratamos de recoger en la tabla 1.3, cuáles son algunas de las más destacadas definiciones que han surgido a lo largo de todos estos años.

Tabla 1.3. Aproximaciones a la definición RSC

| AUTORES | DEFINICIÓN RSC |
|-----------------|--|
| Bowen, 1953 | Obligación de la empresa de llevar a cabo las políticas, tomar las decisiones y seguir las líneas de acción que son deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad. |
| Davis, 1960 | Decisiones y acciones tomadas por razones que, al menos parcialmente, están más allá de los intereses económicos o técnicos de la empresa. |
| Frederick, 1960 | Supervisión por parte de los directivos de un sistema económico que satisfaga las expectativas de sus públicos, empleando los medios de forma tal que la producción y distribución mejore el bienestar socioeconómico total. |
| Friedman, 1962 | Uso de los recursos de la empresa e implicación en actividades diseñadas únicamente para incrementar sus utilidades, siempre que permanezca dentro de las reglas del juego, es decir, de la competencia abierta y libre, sin decepción o fraude. |
| Johnson 1971 | La responsabilidad social en los negocios es la consecución de objetivos socio económicos a través de la elaboración de normas sociales en los roles de negocios establecidos, o, para decirlo más simplemente, el negocio se lleva a cabo dentro de un sistema socio cultural que se describen a través de normas y funciones de negocios particulares, formas de responder a situaciones particulares y se exponen con cierto detalle las formas prescritas de la realización de negocios. |
| Sethi, 1975 | Comportamiento organizativo en un nivel congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas de desempeño prevalecientes en la sociedad. |
| Carroll ,1979 | Conjunto de expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene sobre las organizaciones en un momento del tiempo determinado. |
| Jones, 1980 | Obligación con los grupos de interés, más allá de lo recogido en la ley y el contrato social, y que indica que la responsabilidad excede el interés de la propiedad de la empresa. |
| Frederick, 1983 | Obligación de actuar en busca del bien social, incluso si para ello la empresa ha de realizar actividades fuera de su ámbito de negocio, que puedan reducir sus beneficios económicos. |

| | |
|-------------------------------|---|
| Epstein, 1987 | Obtención de resultados derivados de las decisiones empresariales relativas a problemas o cuestiones específicas que tienen un efecto positivo en los pertinentes grupos de interés. |
| Andrews, 1987 | Preocupación inteligente y objetiva por el bienestar de la sociedad que impide las actividades destructivas de los individuos y organizaciones, independientemente de su rentabilidad, y que guía a la empresa en la realización de contribuciones positivas para el desarrollo humano. |
| Wood, 1991 | Conjunto de principios, procesos, políticas, programas y resultados observables relativos a las relaciones de la empresa con la sociedad. |
| Malignan, Ferrol y Hunt, 1999 | Grado en que las empresas asumen sus responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales hacia sus grupos de interés. |
| Gendron, 2002 | La responsabilidad social se refiere a todas las relaciones que una empresa mantiene con sus grupos de interés. Los elementos de la responsabilidad social incluyen la inversión en la comunidad, relaciones con los empleados, la creación de empleo, las preocupaciones ambientales y el desempeño financiero. |
| Smith, 2003 | Conjunto de obligaciones de la empresa para con la sociedad o, más específicamente, con los grupos de interés de la empresa (aquellos afectados por las políticas y prácticas corporativas). |
| Kotler y Lee (2005) | Compromiso de una empresa para mejorar el bienestar de su comunidad mediante la aplicación de cierta discrecionalidad en sus prácticas y el aumento de la disponibilidad de sus recursos. |
| Pangar et al. (2006) | Forma estratégica y proactiva de hacer negocios en un contexto específico con una filosofía sinérgica. |
| Alvarado, 2008 | Proceso y conjunto de actividades de marketing, de carácter estratégico y proactivo, que lleva a cabo una organización empresarial y que incorpora las preocupaciones sociales y medioambientales de sus grupos de interés, de forma que se minimicen los daños y se maximicen los impactos beneficiosos de la empresa sobre la sociedad en el largo plazo. |

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados

El debate iniciado en los años 60, entre dos escuelas, una la escuela ortodoxa encabezada por Friedman, en la que se concibe la RSC como un concepto unidimensional donde la única responsabilidad de la empresa es ofrecer bienes y servicios a la sociedad, y la otra formada por gran parte del resto de la comunidad científica que la critican por su simplicidad y defienden un concepto más amplio, multidimensional y donde tengan cabida diferentes puntos de vista, parece hoy en día haberse decantado por esta última

corriente. Prueba de ello es que la mayoría de las definiciones se alinean con las tesis enfrentadas a la escuela ortodoxa y dentro de las cuales se puede apreciar como existen dos ideas que la gran mayoría de ellas comparten.

- 1) Las empresas tienen una responsabilidad que va más allá de lo económico (responsabilidad económica) o con el mero cumplimiento de la ley.
- 2) Esa responsabilidad se aplica no solo a los accionistas sino a un conjunto más amplio de grupos de interés (De Leaniz, 2015).

Precisamente estas dos premisas están presentes cuando algunas de las organizaciones más destacadas e influyentes en torno a la RSC, traten de definir o acercarse al concepto de RSC, como lo han hecho:

- OIT: Organismo especializado de las Naciones Unidas, fundada en 1919 en el tratado de Versalles, que se ocupa de asuntos relativos al trabajo y la relación laboral, y que por tanto abarca un territorio muy importante en la RSC, ya que las normas del trabajo y el diálogo social son aspectos fundamentales en ella. La OIT la define como “el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas, para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario”.

-WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*): Promovida por el empresario suizo Stephan Schmidheiny durante el período previo a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo de 1992, tiene hoy en día asociadas más de 200 empresas alrededor de todo el mundo que trabajan exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible, tratándose de una organización de referencia en la actualidad y que define la RSC como “el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”.

-Amnistía Internacional Fundada en Londres en 1962, más de siete millones de socios o simpatizantes, es una de las organizaciones con más prestigio y con más bagaje en la

defensa de los derechos humanos y lucha por las desigualdades. En 2002 definió la RSC como “es el reconocimiento e integración por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan y configuren sus relaciones con interlocutores”.

-Observatorio de RSC es una organización sin ánimo de lucro que nace en España en el año 2004 de la mano de varias organizaciones de la sociedad civil con el objetivo de trabajar en el impulso de la correcta aplicación de la responsabilidad social corporativa. Desde sus inicios funciona como una plataforma para la cooperación e investigación para potenciar la RSC en las empresas, de sensibilización y de seguimiento de las políticas públicas y sus aplicaciones prácticas. La definición que podemos encontrar en su página web⁶ de la RSC es “una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”.

-UE: Agente activo y de referencia en el campo de la RSC, sobre todo desde su publicación del libro verde en 2001, ha formulado diversas definiciones en torno a la RSC, aunque quizás la de más repercusión ha sido "La RSC es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores" (Comisión Europea 2001, p.3).

Teniendo en cuenta la sencillez y lo aplaudida que ha sido en el ámbito académico, esta última definición ofrecida por la UE es la seleccionada para proponer una definición de RSC. Para completarla, se han valorado las últimas recomendaciones de diversos autores (Muñoz, 2013) sobre lo necesario que resulta una implicación de la alta dirección y su vocación de permanencia para que la implantación de la RSC en la organización tenga éxito. Por tanto, nuestra formulación del concepto de RSC final sería "La RSC es la integración voluntaria y permanente, por parte de las empresas y con fuerte implicación de la alta dirección, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores". Esta definición, totalmente basada en la ofrecida por la Comisión Europea, ha sido la elegida en base a:

⁶ http://observatorio_rsc.org/

-Avalada por un importante e influyente organismo en materia de RSC, como es la Comisión Europea, capaz de llegar a acuerdos y liderar la implantación de medidas en el ámbito europeo y desde donde se está tratando de consensuar y hacer prosperar nuevas medidas que consigan seguir fomentando el desarrollo de la RSC.

-Contempla el enfoque de grupos de interés, tan presente en la actualidad, y que en el ámbito cooperativista dada la especial relación con sus socios y la sociedad cobra mayor relevancia.

-Esta definición respeta el enfoque de *Triple Bottom Line* o triple balance o modelo de desarrollo sostenible, y que también es especialmente interesante cuando nos referimos a el sector de las entidades bancarias (objeto de nuestro estudio) tan sensible en ámbitos como el social.

-La mayoría de las memorias⁷ de RSC que ofrecen las más importantes entidades financieras, son las basados en las recomendaciones ofrecidas por GRI que a su vez se apoya y fundamenta en este enfoque de desarrollo sostenible o triple resultado.

Podemos concluir, por tanto, que hemos determinado una definición de RSC que nos servirá de referencia, que se posiciona dentro de los modelos teóricos integrativos y bajo también los enfoques multidimensionales aportados tanto por la teoría de los grupos de interés como el del triple balance. Estos modelos son los que hemos elegido, por ser los más adecuados para el tipo de entidad que son el objeto de nuestro estudio y que todo ello conformará el fundamento teórico en el que se sustentará nuestro trabajo. Se trata de unos postulados en torno a la RSC actuales y predominantemente aceptados dentro de la comunidad científica, ya que consigue dar cabida a las sensibilidades más comúnmente aceptadas, y bajo la óptica idónea sobre la que pueden ser estudiadas las entidades cooperativas de crédito.

Por último, recordar para cerrar este apartado lo que algunos autores indican, y es que dada la complejidad del término sería lógico pensar que la definición conceptual óptima del término RSC deberá ser adoptada en cada momento buscando aquella que facilite su operatividad, medición e implantación en el contexto en el que se esté realizando (Bigne, Chumpitaz, Andreu, y Swaen, 2005) y, por tanto, debemos asumir que el contenido y la definición de la RSC deberá de ser continuamente renovada para que se mantenga

⁷ En el apartado 1.2.4 de este trabajo, se hace una revisión en profundidad de las memorias de RSC.

actualizada con el contexto temporal de la sociedad, que será el que muestre en cada momento las responsabilidades sociales que la empresa tiene o puede asumir.

1.2. Gestión de la RSC

Hasta ahora, hemos explorado los orígenes de la RSC y cuáles son sus diferentes dimensiones y enfoques para tratar de definir un marco conceptual de la RSC, siempre desde un punto de vista teórico. Ahora trataremos de acercarnos a la óptica de la propia empresa, para entender la forma en la que la RSC funciona dentro de una organización, viendo cuales son las áreas funcionales implicadas, y las herramientas que en la actualidad se utilizan en su implementación, control y comunicación.

El acercamiento al funcionamiento de la RSC en una empresa será un paso previo, que servirá para abordar en el último apartado de este capítulo, la forma en la que se trata de medir y comparar la RSC.

Este apartado se ha dividido en diferentes subapartados, que trataran de analizar cómo se comportan, como actúan y de qué herramientas disponen las principales áreas funcionales y elementos implicados en la dirección y que se ven afectadas por la RSC. El hecho de querer profundizar en el comportamiento de estas diferentes áreas de una organización en las que la RSC tiene presencia no es fortuito, pues sobre estas áreas entendemos que deberán centrarse y estructurarse las variables a examen en el diseño de nuestra investigación. Esto nos permitirá analizar y caracterizar los diferentes modelos de gestión de RSC en nuestros tres casos de estudio de una forma óptima para que se puedan extraer las pertinentes conclusiones.

A la hora de detectar cuáles podrían ser estos diferentes elementos y áreas de influencia o en cómo podían ser divididas, nos hemos basado en las propuestas de Moneva y Lizcano (2003), que defienden la necesidad de una gestión integral de la RSC desde un enfoque multidimensional y donde la RSC se tenga en cuenta en la toma de decisiones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas. Coincidiendo con otros autores, focaliza por su importancia en la influencia de la RSC las siguientes áreas: gobierno corporativo,

dirección estratégica, gestión y control interno, información, verificación y certificación, así como otras dos facetas de la actividad de las organizaciones: la inversión socialmente responsable y comunicación y reconocimiento externo.

En base a esto y como ya se anticipaba al principio de este apartado, se ha estructurado este capítulo, reflejado en la Figura 1.4.

Figura 1.6. Estructura apartado 1.2 Gestión de la RSC



Fuente: Elaboración propia

1.2.1. Dirección estratégica

Numerosas investigaciones han tratado de demostrar la relación existente entre la RSC y el desempeño financiero de una empresa. Los resultados han mostrado correlaciones positivas, negativas y neutras, por lo que no existe un consenso inequívoco al respecto.

Una de las causas proviene de la dificultad para construir un marco teórico claramente delimitado para la RSC y la problemática que representa su medición, lo que provoca serias dificultades a la hora de tratar de relacionarlas de manera estadística.

A pesar de las dificultades, persiste el interés de los investigadores por tratar de descubrir cuáles son aquellas condiciones que ayudan a potenciar una relación positiva entre responsabilidad social y un buen rendimiento financiero en la empresa.

Desde este punto de vista, un enfoque que cobra interés es el de darle un valor estratégico a la RSC y asumir la responsabilidad social como estratégica para el negocio, lo cual aporta a la comunidad científica una oportunidad de medir los beneficios de la RSC en un contexto más amplio y a un más largo plazo que la simple correlación entre contribuciones filantrópicas y rentabilidad (Burke y Logsdon, 1996).

Existen tres niveles básicos de estrategias, la estrategia corporativa o de empresa, la estrategia de negocio y la funcional. La primera es la encargada de determinar en qué negocio se va a embarcar la compañía, la segunda va a decidir la forma como se va a competir en cada unidad de negocio y la tercera se ocupa del empleo detallado de los recursos a nivel operativo en cada una de las áreas funcionales (Johnson, Scholes, y Whittington, 2001)

Partiendo desde este punto de vista vamos a tratar de explicar la relevancia del papel de la RSC en cada uno de estos niveles estratégicos:

Estrategia corporativa:

Considerando que la RSC actuará como un filtro, que rechazará aquellas actividades que no se ajusten a los principios éticos y valores de la organización, podemos entender que la RSC jugará un papel trascendental en este nivel estratégico al tomar partido a la hora de seleccionar los negocios a desarrollar por la empresa y de identificar además otras oportunidades para la organización.

Estrategia de negocio:

En este nivel estratégico donde la empresa debe decidir cómo va a competir y donde va a basar sus ventajas competitivas, la RSC surge como una alternativa en un mercado cada vez más preocupado por el desarrollo sostenible de las organizaciones, además de brindarle la oportunidad de minimizar costes ya que permite que la práctica se ajuste a los valores corporativos, lo que genera un impacto positivo en la cultura organizacional que redundará en buenas prácticas y el uso racional de los recursos.

Por otra parte, la RSC genera elementos de diferenciación en el mercado, en el producto y en la empresa, pero además puede liberar valor compartido al invertir en aspectos sociales que fortalecen la comunidad y por tanto en la competitividad de la empresa, estableciéndose una relación simbiótica.

La RSC estratégica involucra las dimensiones de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro, trabajando al unísono. Es aquí donde se hallan verdaderamente las oportunidades para fortalecer ventajas competitivas y desarrollar valor compartido. Porter y Kramer (2006).

Estrategia funcional:

La estrategia funcional se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Existen unas áreas funcionales básicas como: producción, financiación, recursos humanos, tecnología y comercialización (Morgan, 1990). Es en esta última área funcional, que entre otras funciones tiene la de posicionar los productos y servicios que ofrece la empresa en el mercado y del que se responsabiliza el departamento de marketing de una empresa, donde la RSC cobra protagonismo.

La RSC, en muchas organizaciones sigue siendo un asunto del departamento comercial o marketing. Esto no debería porque significar nada negativo, ni por supuesto la publicitación e instrumentalización de las prácticas y comportamientos responsables de la empresa. El problema sucede cuando en muchas ocasiones esto delata una percepción desde la dirección de la organización, de la RSC no como elemento estratégico y diferenciador, presente en toda la empresa, sino más bien como un elemento de marketing⁸ e incluso defensivo ante la competencia. Esto provocaría desaprovechar la capacidad y potencialidad que la RSC posee, y que venimos explicando, en beneficio de la organización, de sus stakeholders y del resto de la sociedad en general.

⁸ En cierta manera, esta asociación busca una diferenciación de los productos creando unos atributos socialmente responsables que afectan a la reputación de la compañía (Smith y Higgins, 2000).

Para finalizar esta incursión sobre las relaciones de la RSC con la Dirección Estratégica, nos parece acertado hablar del trabajo de Toro (2006) sobre “El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa”, donde se dedica a hacer una revisión de la literatura académica al respecto, y en el que se recogen los trabajos de numerosos autores como Burke y Logsdon (1996), Husted y Allen (2000), McWilliams y Siegel (2000), Dentchev (2004), los que argumentan, que un mayor output social y una creación de valor para la empresa, puede obtenerse desde un enfoque estratégico más que por uno filantrópico o altruista y como el nivel de integración de la política de RSC dentro de la estrategia de una organización puede condicionar y favorecer el desempeño de ésta, para lo que todos estos autores han desarrollado y presentado diferentes marcos teóricos y estudios empíricos que apoyan esta idea.

1.2.2. Gobierno corporativo

Muchos autores identifican el gobierno corporativo como uno de los pilares de la RSC (Cortes, 2009), motivo por el que en este apartado vamos a tratar de acercarnos al concepto de gobierno corporativo, a analizar cómo se relacionan GC y RSC y a ver las iniciativas y guías de referencia más actuales con las que cuentan las organizaciones en aras de un buen gobierno corporativo, lo que contribuirá como ahora veremos en la responsabilidad social de la entidad.

1.2.2.1. Concepto de Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo (GC) parte de la base del problema de agencia, lo que sucede cuando existen diferencias entre los objetivos de los diferentes colectivos que intervienen en una empresa en un contexto de información asimétrica.

Este problema empezó a ser investigado por Berle y Means (1932) y Coase (1937), aunque fue a finales del siglo XX cuando se establece el término de Gobierno Corporativo en la literatura.

Existen dos diferentes enfoques a la hora de referirse al concepto de gobierno corporativo:

- En sentido restringido: esta perspectiva está relacionada con el enfoque principal-agente (perspectiva financiera). El problema de agencia se reduce a la relación entre los

inversores/accionistas (principal) que aportan los recursos financieros y los dirigentes (agente) (Shleifer y Vishny, 1997).

- En sentido amplio: esta aproximación está relacionada con el enfoque pluri-stakeholder (perspectiva pluralista). En este enfoque los problemas de agencia también aparecen entre otros *stakeholders* de la empresa. Por ejemplo, entre los directivos (principal) y los trabajadores (agentes). (John y Senbet 1998).

En este trabajo, teniendo en cuenta la naturaleza cooperativa de las entidades que son objeto de estudio, adoptaremos el enfoque más amplio de Gobierno corporativo y nos guiaremos por una definición aceptada por la OCDE (2004) o la Comisión Europea (2010) “El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento”.

En los últimos años, desde diferentes organismos públicos y privados, se han desarrollado numerosos códigos con recomendaciones con el objetivo de extender las prácticas de buen gobierno corporativo, y con ello reducir los problemas de agencia, los fraudes y los riesgos derivados de defectuosos sistemas de control y pérdida de confianza, así como de atender a la demanda de mayor transparencia por los diferentes *stakeholders*.

1.2.2.2. Relación Gobierno corporativo y RSC

El enfoque pluristakeholder (pluralista), es el que nos permite presentar una clara interrelación entre la Responsabilidad Social y el Gobierno Corporativo.

Partiendo desde este enfoque, donde se tienen en cuenta los diferentes *stakeholders* implicados en la organización, encontraremos como la RSC y el GC tienen una gran cantidad de elementos en común. El sistema de Gobierno Corporativo establece mecanismos de control y reduce las asimetrías de información, además un buen Gobierno Corporativo procurará una distribución equitativa de la riqueza y un retorno adecuado y a largo plazo de valor entre los diferentes interesados, por lo que la generación de valor

se realiza de forma sostenible, preservando los aspectos sociales y medioambientales al conjunto de la sociedad.

La guía ISO 26000 considera que el gobierno corporativo es el factor más importante para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades y por tanto necesaria para asegurar el éxito de la implantación y consolidación de un sistema formal de RSC en la entidad.

Es decir, podemos afirmar que buen gobierno corporativo significa conseguir que quien decide en la empresa interiorice las consecuencias de sus decisiones para todos los interesados (Tirole, 2001), definición que suscribirán muchos de los teóricos de la empresa socialmente responsable.

1.2.2.3. Códigos de buen gobierno corporativo e iniciativas

A partir de los escándalos financieros, quiebras y desregularizaciones, acaecidos en los últimos años que han puesto en entredicho la gestión, los valores, el control, la supervisión y la responsabilidad de las empresas, el GC se ha erigido como un indicador clave al que las entidades tratan de aferrarse y sobre el que trabajar para recuperar parte de esa pérdida de confianza. Para ello se han publicado una multitud de Códigos de buen gobierno entendidos como “un conjunto de recomendaciones acerca de la apropiada estructura de los órganos de gobierno y del adecuado comportamiento de los miembros de esos órganos” (Aguilera y Cuervo, 2004).

Para tratar de entender de una manera más práctica y cercana lo que estos códigos de buena práctica suponen, hemos elegido, entre esta multitud de códigos surgidos durante los últimos años por diferentes organismos multilaterales, explorar algunos de los más representativos en los diferentes entornos de influencia, así como las acciones propuestas para implantarlos. Empezaremos desde un ámbito internacional por analizar “Los principios de Gobierno Corporativo” recientemente actualizado por la OCDE en 2015. También veremos algunas de las iniciativas a nivel europeo más destacadas y las recomendaciones de la Comisión Europea, y por último el recientemente editado “Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas en España” por la CNMV y que se trata de una de las más vanguardistas en esta materia.

OCDE

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE son una referencia esencial en la materia. Una referencia internacional y esencial en materia de Gobierno Corporativo es sin duda la OCDE. Ya en 1999 publicaron Los Principios de Gobierno Corporativo que fueron ampliamente actualizados en 2004. Desde entonces, la OCDE está revisando sus Principios de Gobierno Corporativo como consecuencia de las graves deficiencias que se pusieron de manifiesto con la reciente crisis financiera, realizando diferentes informes y documentos de trabajo, con el objetivo de mejorar el grado de aplicación de los principios de 2004 y revisar dichos principios. En abril de 2015 en el Foro del G20 y la OCDE abordaron un borrador final con un nuevo texto de los Principios que fue adoptado el 8 de julio de 2015. Este acuerdo fue ratificado en la Cumbre de Antalya en noviembre de 2015, por los líderes del G20 que aprobaron los Principios de Gobierno Corporativo del G-20.

A continuación, ilustramos en la tabla 1.4 estos principios que mantienen la estructura en seis capítulos que identifican los elementos comunes que subyacen en todos los modelos de gobierno corporativo y que contribuyen al desarrollo de una cultura de valores en el ámbito del comportamiento profesional y ético dentro de una estructura empresarial, del cual dependen el adecuado funcionamiento de los mercados.

Tabla 1.4. Principios Gobierno Corporativo OCDE

| | |
|--|--|
| <p>I. Garantizar la base para un marco de gobiernos corporativo eficaz.</p> | <p>El marco para el gobierno corporativo debe promover mercados transparentes, eficientes y justos; asimismo debe ser coherente con el estado de derecho y garantizar la supervisión y el cumplimiento efectivos.</p> |
| <p>II. Los derechos y el trato equitativo de los accionistas y las funciones principales de la propiedad.</p> | <p>El marco del gobierno corporativo debe proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizar el trato equitativo de todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva por la conculcación de sus derechos.</p> |

| | |
|---|--|
| III. Los inversores institucionales, mercados de capitales y otros intermediarios. | El marco del gobierno corporativo debe proporcionar incentivos económicos sólidos en toda la cadena de la inversión para que los accionistas tomen parte activa en el gobierno de las sociedades cotizadas. Los inversores institucionales deben hacer públicas sus estrategias para saber cómo gestionan sus derechos de voto y cómo solucionan los conflictos de intereses. |
| IV. El papel de los grupos de interés. | El marco del gobierno corporativo debe reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos en la ley, acuerdos internacionales u otros acuerdos, y fomentar activamente la cooperación entre las empresas y las partes interesadas en la creación de riqueza, empleo y en la sostenibilidad de las empresas financieramente sólidas. Se reconoce que los mecanismos de participación de los empleados contribuyen a mejorar el rendimiento corporativo. También se mencionan los derechos de los empleados a la información, consulta y negociación. |
| V. Divulgación y transparencia. | El marco del gobierno corporativo debe garantizar la divulgación oportuna y precisa de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluida la situación financiera, el rendimiento, la propiedad y su gobernanza. |
| VI. Las responsabilidades del Consejo. | El marco del gobierno corporativo debe asegurar la orientación estratégica de la empresa, la vigilancia efectiva de la dirección por el Consejo y la responsabilidad de este frente a la empresa y los accionistas. |

Fuente: Elaboración propia a partir de OCDE (2015).

UE

Desde el ámbito europeo, Reino Unido ha sido una de las naciones más activas en publicar e impulsar códigos de buen Gobierno. Allí fue donde en 1992 vio la luz el primer informe de Gobierno Corporativo conocido como el Informe Cadburyen. Tras este informe, otras

naciones de su entorno siguieron sus pasos como Francia, España, Alemania o Italia. Las principales diferencias entre los códigos de los Estados miembros se debían a la divergencia en el derecho de sociedades nacionales y en la legislación sobre los valores mobiliarios. Sin embargo, la Comisión Europea consideró adecuado fomentar en la UE un enfoque común en ciertas normas del Derecho de sociedades y garantizar una coordinación adecuada de los códigos con el fin de promover una mayor convergencia e intercambios de buenas prácticas.

Para ello, la Comisión Europea ha ido publicando desde 2003, diferentes planes de acciones. El último de ellos fue en diciembre de 2012 (COM 740, 2012), en el que se concretaron determinadas pautas en el ámbito del derecho de sociedades y GC con el objetivo de establecer un marco jurídico moderno para una mayor participación de los accionistas y fomentar la competitividad y viabilidad de las empresas. El nuevo Plan de Acción establece tres líneas de acción principales:

1. El fomento de la transparencia, que debe implicar una mejor información de las empresas a los inversores y a la sociedad en general sobre su gobierno corporativo.
2. La implicación de los accionistas en el gobierno corporativo de la sociedad, con mecanismos más claros de supervisión de remuneraciones y de operaciones con partes vinculadas, a la vez que se invocan obligaciones más precisas para inversores institucionales, gestores de activos y asesores de voto.
3. El apoyo al crecimiento y competitividad de las empresas, simplificando las operaciones transfronterizas también para las pequeñas y medianas empresas.

Este último plan de acción había venido precedido de otras acciones como el Libro Verde sobre “gobierno corporativo de las entidades financieras”, publicado por la Comisión en 2010 y prelude a otro Libro Verde, el de 2011, sobre gobierno corporativo en general, y especialmente en las sociedades cotizadas.

España

Desde el ámbito nacional, es conveniente dadas las destacadas aportaciones que se han realizado desde España a esta materia, señalar las aportaciones más relevantes dependiendo del tipo de sociedad al que nos refiramos cotice o no.

Empresas cotizadas:

En febrero de 2015 la CNMV presentó el nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. Tras un proceso de trabajo de más de un año y medio, se aprobó por la CNMV el nuevo Código de buen gobierno corporativo, como evolución natural del “Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas” de 2013 (que a su vez era una actualización del código unificado publicado en 2006, donde se habían integrado los trabajos realizados al respecto por la comisión Olivencia en 1998 y Aldama en 2003), y que sitúa a España en la vanguardia de los países de su entorno en esta materia.

El Código conserva el carácter voluntario de sus recomendaciones, sujetas al principio de “cumplir o explicar”, siendo obligatorio para las sociedades cotizadas consignar en su Informe Anual de Gobierno Corporativo el grado de seguimiento de estas recomendaciones.

Entre las novedades que presenta el nuevo Código hay que destacar el salto cualitativo que se da en el campo de la Responsabilidad social corporativa, obviada en anteriores ediciones, y donde se introducen recomendaciones específicas en esta materia, estableciéndose en su artículo 525, como una de las facultades indelegables del Consejo de Administración “la aprobación del plan estratégico o de negocio, los objetivos de gestión y presupuesto anuales, la política de inversiones y de financiación, la política de responsabilidad social corporativa y la política de dividendos”. Por lo que la RSC se incorpora en la agenda de los Consejos de Administración, y lo hace desde la perspectiva de su impacto en la capacidad de creación de valor económico, social y medioambiental para las empresas y sus grupos de interés.

No cotizadas

También es destacable el papel que ha jugado España en la elaboración de códigos de buen gobierno corporativo para empresas no cotizadas, que a través del IC-A lanzó en el año 2005 una iniciativa pionera en España y Europa, como fue la creación de los

“Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas no Cotizadas y/o Familiares”, que ha tenido mucho éxito y que fue distribuido a más de 10.000 empresas españolas.

Más tarde el IC-A, bajo el liderazgo de la presidencia española de *ecoDa*⁹, influyó para formar un grupo de trabajo dedicado a publicar el primer Código Europeo para Empresas no Cotizadas. Este Código estuvo basado en el Código español del IC-A y es actualmente el Código de referencia en Europa para empresas No Cotizadas.

Desde entonces, bien a través de los libros verdes o de otras publicaciones, cuando se hace referencia al buen gobierno en Europa, hay espacio y se habla tanto de la empresa cotizada como de la empresa no cotizada, lo que significa un paso importante teniendo en cuenta que las empresas no Cotizadas en Europa representan la inmensa mayoría del total y emplean a dos de cada tres trabajadores del sector privado.

A modo de síntesis de este apartado dedicado al Gobierno Corporativo, podemos concluir que cada vez los inversores son más conscientes de la importancia de que una compañía cuente con un buen Gobierno Corporativo, al brindarle esto una mayor seguridad a su inversión y reduciendo diferentes tipos de riesgo por unas sanas prácticas corporativas. Todo esto implica una mayor transparencia y cuanto más información exista, mayor será la confianza de los inversores en el mercado. Por lo tanto, parece que el Gobierno Corporativo lejos de ser una moda, parece haberse asentado como un concepto clave y necesario para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas, y que juega un papel destacado y fundamental como hemos visto en la implantación de un sistema de RSC en una empresa, y más si cabe en las cooperativas de crédito que son las organizaciones objeto de este estudio, donde el gobierno corporativo tiene especiales implicaciones y relevancia en su funcionamiento tanto: 1) Por su naturaleza jurídica, que implica que sean organizaciones cooperativas (donde un buen gobierno corporativo es el que predomina o debería predominar, ya que por su naturaleza social desarrollan su actividad al servicio del socio y de la comunidad bajo unas reglas de ética empresarial: los Principios Cooperativos (Puentes, Velasco y Vilar, 2009) y 2) Por su sector de pertenencia, ya que son entidades bancarias, y la crisis que este sector ha sufrido ha puesto un foco especial en el gobierno corporativo de las entidades de crédito, lo que ha motivado que desde la Unión Europea se hayan estimulado diversas iniciativas

⁹ European Confederation of Directors Associations (con sede en Bruselas y que representa a más de 55.000 consejeros).

específicas para este sector, tanto las concretamente referidas al gobierno corporativo y a la remuneración de administradores y personas clave, como a la ordenación general de las entidades de crédito, incluyendo en la misma los aspectos de gobierno corporativo para este tipo de entidades, y al que la comisión europea presta especial atención, hasta el punto de, como ya habíamos mencionado, dedicarle un libro verde en 2010.

1.2.3. Sistemas de gestión y control

Hemos visto al principio de este capítulo, como la empresa desde que se plantea integrar la RSC en la organización deberá superar diferentes fases de análisis, diagnóstico, planificación, alineación de las conductas de su gobierno corporativo y del resto de componentes de la organización, hasta llegar a las fases de implementación de la estrategia y posteriormente control y evaluación.

Para implementar todas las actividades que abarca la RSC, se puede estructurar y llevar a cabo a través de un sistema de gestión apropiado, y que podemos definir como aquellas herramientas de gestión interna, que permiten a las organizaciones integrar aspectos sociales y medioambientales en su funcionamiento, al proporcionar un modelo de gestión a seguir en base a una serie de procedimientos y pasos de implantación.

Se han desarrollado varias normas y estándares que actúan como guías para la implantación de sistemas de gestión de la RSC. Muchos de ellos se derivan de sistemas de gestión de la calidad y del medio ambiente. En el primer epígrafe de este subapartado vamos a hacer una breve descripción de aquellas normas y modelos de gestión más seguidos.

Junto a estas normas y estándares, otra herramienta con una función diferente en el ámbito de la gestión de la RSC, pero totalmente complementaria, muy útil y recurrida, es el Cuadro de mandos y sobre el que profundizaremos en la última parte de esta sección sobre sistemas de gestión de la RSC.

1.2.3.1. Normas de gestión

ISO 9000. Conjunto de normas establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre la gestión de la calidad y la mejora continua para organizaciones de cualquier tamaño y sector de actividad, que pretende dar respuesta a

una necesidad de las organizaciones, la de precisar los requisitos que debería tener un sistema de gestión de la calidad. La única de las normas de este conjunto que es certificable es la 9001 (<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>).

ISO 14000. Conjunto de normas, de la que también es artífice ISO, sobre la gestión ambiental. Establecen la manera en que se desarrolla un sistema de gestión ambiental efectivo, basándose en un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos sobre el medioambiente. La única certificable es la norma ISO 14001 (<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>).

SA8000. Iniciativa de la *Social Accountability Internacional*, se trata de una certificación voluntaria que se centra en la responsabilidad de la empresa relacionada sobre acuerdos internacionales en materia de condiciones laborales y los derechos humanos. La norma cuenta con 9 requerimientos sobre temas como trabajo infantil, trabajo forzado, libertad de asociación, discriminación, prácticas disciplinarias, horario de trabajo, seguridad, sistemas de gestión y remuneración (<http://www.sa-intl.org/>).

EFQM. Modelo no normativo al no ser certificable, que fue desarrollado por La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (*European Foundation for Quality Management*, EFQM), y se basa en un análisis detallado del sistema de gestión que favorezca una autoevaluación de la empresa para establecer planes de mejora (<http://www.efqm.org/>).

(EMAS) Sistema comunitario de gestión y auditorías medioambientales. Normativa¹⁰ elaborada para certificar que la entidad auditada tiene un sistema de gestión ambiental acorde con una serie de criterios establecidos por la Unión Europea. Se deben realizar controles y verificaciones periódicos por organismos independientes.

IQNET SR10. Desarrollado por IQNet (organización internacional que agrupa a más de 30 de los principales organismos certificadores de diferentes países), se trata de un estándar internacional¹¹ a partir de anteriores normas como la RS10 de Aenor y a la que sustituye, y que pretende integrar la gestión de la responsabilidad social en la estrategia de las organizaciones y facilitar la comunicación de los logros alcanzados a través de su certificación. Se muestra útil para lograr integrar aspectos financieros y de buen gobierno, con los sociales y ambientales de la empresa, orientándose a la gestión integrada de todos

¹⁰ http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm.

¹¹ <http://www.iqnet-certification.com>.

los grupos de interés. Además, ciertas características la hacen fácilmente integrable y complementaria con otros sistemas de gestión de la calidad como la ISO 9001 y 14001, entre otras.

1.2.4.2. Cuadro de mandos en la RSC

La Responsabilidad Social Corporativa gana sentido si se aplica estratégicamente para generar valor empresarial, como, por ejemplo, reducir costes y gestionar riesgos. Esto implica la creación de sistemas de gestión y procesos que permitan, en relación con los objetivos y programas establecidos, medir resultados, aprender y mejorar de manera permanente.

Desde este punto de vista, el Cuadro de Mando de RSC se presenta como una herramienta óptima que puede convertirse en el instrumento clave para contar con un sistema de gestión de la Responsabilidad y la Sostenibilidad que sea preciso y generador de valor para la organización.

El Cuadro de Mando Integral, CMI (en inglés *Balanced Scorecard*, BSC) tiene sus orígenes en el inicio de los años 90, y sus creadores fueron David Norton y Robert Kaplan. Los antecedentes se pueden encontrar en el Tableau de bord, que empezó a tener cierto éxito en Francia en la década de los 60.

(Kaplan y Norton,1997) definen el CMI como una estructura diseñada para integrar los diferentes indicadores que provienen de la estrategia

Para su implantación, tras al diseño de la estrategia y conocer la manera en cómo la organización irá avanzando hacia la visión, se establecen los objetivos, los cuales se deben transformar en varios indicadores de gestión o también llamados KPIs (*Key Performance Indicators*). Estos indicadores de gestión servirán para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y será este proceso uno de los más importantes en la implementación del CMI, ya que una errónea elección, que signifique la adopción de indicadores poco representativos, no ofrecerá la información buscada, y, por tanto, impedirá que se alcancen los resultados deseados.

Seguidamente, se debe diseñar el plan de acción y comunicarlo a toda la organización; que todos los miembros de la organización lo conozcan es fundamental para lograr los objetivos estratégicos planteados.

Por último, será necesario hacer un seguimiento y control continuo, que permita detectar posibles desviaciones o riesgos y analizar qué procesos se pueden mejorar.

Algunas de las ventajas que ofrecen los CMI son:

- Ofrece una visión global de la situación de la empresa. Al recoger información continua desde diferentes perspectivas permite observar, de manera global, las características más representativas de la empresa.
- Muy flexibles respecto al tipo de indicadores que se pueden utilizar.
- Es posible realizar un análisis transversal de los resultados, es decir, relacionar indicadores de distintos ámbitos.
- Permiten realizar un análisis continuo de los resultados, a corto, medio y largo plazo, y evaluar y ajustar los planes de acción en base al análisis de desviaciones.
- Facilitan que todos los miembros de la organización conozcan la estrategia y favorece la motivación y su involucración en ella.

En cuanto el Cuadro de Mando específico para la RSC, algunos autores apuntan que una de las más destacadas barreras a las que las empresas se encuentran a la hora de desarrollar e implantar de forma eficiente una estrategia de sostenibilidad es “la escasa existencia de cuadros de mando de sostenibilidad que, de forma complementaria al existente en las compañías, informe de la existencia de las acciones y proyectos realizados” (Rivera Lirio, 2010.p.37). Esta misma autora nos apunta cuatro posibles soluciones para resolver esta situación, y cuya elección dependerá de las características de la empresa:

- Identificar nuevos indicadores de sostenibilidad e incluirlos en las perspectivas del cuadro de mando ya existente en la empresa.
- Introducir una nueva perspectiva que agrupe los indicadores de sostenibilidad.
- Crear un cuadro de mando paralelo para la gestión de aspectos sociales y medioambientales, pero siempre manteniendo el cuadro de mando central de la empresa.
- Diseñar un nuevo modelo de cuadro de mando que, en lugar de la estructura típica basada en las perspectivas clásicas, lo organice siguiendo criterios de sostenibilidad.

Parece, por tanto, que un cuadro de mando es una herramienta para gestionar una organización a partir de una estrategia definida y las normas de gestión y estándares sirven para dar soporte al logro de esa estrategia. Lo anterior implica que

primero está la estrategia y luego la iniciativa o plan de acción, es decir, primero el cuadro de mandos y luego los sistemas de gestión y normas. Cuando no existe esa secuencia lógica puede ocurrir que existan empresas que se han certificado, pero que sigan sin ver de forma nítida que resultados concretos vienen aparejados de ese importante esfuerzo (Quesada, 2010).

1.2.4. Comunicación y verificación

En el ámbito de la RSC, la comunicación es una parte clave como ninguna otra, pues se logran satisfacer varios propósitos a la vez. Por un lado, es utilizada como una herramienta que en su confección y evaluación ayuda a mejorar la interrelación con los diferentes *stakeholders*, lo que por sí sola ya contribuye a uno de los propósitos esenciales de la RSC. Por otra parte, esta comunicación y publicación de información sirve para generar prestigio y confianza alrededor de la organización, provocando además en los competidores la necesidad de plantearse un mayor compromiso en términos de sostenibilidad. Todo esto permite que la etapa de la comunicación acabe siendo un proceso que contribuye a impulsar, contagiar y mejorar la RSC.

Esto sirve para explicar en parte porque, a pesar de que en la mayoría de los casos sigue sin existir obligación de publicar cierta información no financiera, haya habido una gran proliferación de publicación de información no financiera por parte de las empresas en los últimos tiempos.

En este apartado vamos a tratar de entender cómo funciona la comunicación de la RSC en las organizaciones, dedicando una primera parte a la coyuntura legal actual, para que podamos distinguir la parte voluntaria de la obligatoria. El resto del capítulo lo dedicaremos a entender cómo y porque han evolucionado las diferentes formas de publicar, desde el informe anual o de sostenibilidad, al informe integrado actual, y profundizando en las herramientas que más éxito y más difusión han tenido, como han sido las guías GRI para su confección o las guías AA1000 para su verificación.

1.2.4.1. Normativa informes RSC

A pesar de las numerosas iniciativas, guías y herramientas promovidas por las diferentes Administraciones Públicas, con el objeto de fomentar y concienciar a las diferentes organizaciones en el ámbito de la RSC, existe cierta contención a la hora de llevar las

sugerencias a exigencia y las guías en normativa. No obstante, es cierto que ha habido avances como ya explicábamos en el apartado anterior en lo que respecta al gobierno corporativo, dada la preocupación que ha provocado en países como el nuestro y de nuestro entorno y que han provocado la instauración de ciertas obligaciones por parte de algunas empresas de determinadas dimensiones o condiciones (cotizadas en bolsa) y que las obliga a presentar por ejemplo un Informe de Gestión junto con las cuentas anuales en el Registro Mercantil.

Relativo a la regulación de la comunicación de información no financiera en las organizaciones, sin duda la novedad reciente más relevante viene de la emisión de la Directiva 2014/95/UE en octubre de 2014, que modifica la Directiva 2013/34/UE y tiene un impacto notable en el futuro informe de gestión, apareciendo en escena un nuevo Estado No Financiero (ENF). La Disposición pretende aumentar el nivel de transparencia de la información social y medioambiental que facilitan las empresas mediante un informe de sostenibilidad. En principio, afecta a aquellas empresas de gran tamaño, con un balance de 20 millones de euros o 40 millones de volumen neto de negocio, de interés público, con matriz en alguno de los países de la UE o cotización en alguno sus mercados bursátiles y que, al cierre del ejercicio, cuenten con más de 500 empleados. La principal información que deberá ser incluida es:

- descripción del modelo de negocio de la empresa (actividades que la empresa realiza y cómo las realiza).
- una explicación de las políticas y procedimientos sobre: cuestiones medioambientales y sociales, personal, respeto a los derechos humanos y la lucha contra la corrupción y soborno. También la empresa deberá detallar el resultado de la aplicación de tales políticas.
- los principales riesgos relacionados con las cuestiones anteriormente definidas y cómo se vinculan a las actividades de la empresa.
- indicadores clave de resultados (KPI) no financieros, que sean relevantes respecto a la actividad empresarial concreta y en caso de que no las aplicara, ofrecer una explicación del motivo por el que no son aplicadas.

Fuera del ámbito europeo, se pueden también encontrar numerosas normativas al respecto en otros países como EE. UU., Canadá, Australia, etc., pero que suelen afectar a un sector

concreto, y en ocasiones incluso solo tiene el carácter de obligatorias en una determinada región dentro de un país.

Existe en el fondo un debate, donde no parece existir unanimidad sobre los beneficios o contraindicaciones que provocaría pasar de la voluntariedad a la obligatoriedad y que el tiempo deberá ir esclareciendo.

1.2.4.2. GRI e informes de sostenibilidad

En los años 60 se inició en Europa una creciente toma de conciencia de las responsabilidades externas de las empresas, que iban más allá de las contractuales o legales, lo que inició el debate sobre la necesidad de informar sobre aspectos empresariales no financieros.

Francia y Holanda son los primeros países en introducir normativa legal que obliga a las empresas cotizadas a elaborar y hacer públicos informes sociales, lo que provocó que otros países como Alemania, Austria, Dinamarca y Suiza pronto se plantearan introducir regulación referente a informes medioambientales.

En la década de los 90, empiezan a cristalizar iniciativas como la de CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) que desarrolla un código empresarial de conducta medioambiental que oriente a las empresas hacia una gestión responsable y donde ya se hablaba de la idoneidad de presentar información medioambiental en formato de informes o memorias anuales. Esta década de los 90 significó el gran auge de los informes voluntarios de sostenibilidad y/o sobre aspectos no financieros. El accidente del petrolero Exxon Valdez en Alaska en 1989 fue sin duda una muestra más de la necesidad de incrementar el nivel de transparencia y de comunicación social de las empresas en los aspectos ambientales de las operaciones y riesgos asociados. Pero algunas de las causas de este auge de los informes voluntarios de sostenibilidad hay que buscarlas en el caldo de cultivo que la creciente globalización estaba creando: el poder creciente de las empresas globales que escapan al control de los gobiernos, la difusión de la conciencia del desarrollo sostenible, el declive del Estado del bienestar y la difusión tecnológica.

La otra gran causa hay que buscarla en la aparición de diferentes iniciativas privadas con la vocación de impulsar y coordinar todas estas propuestas al respecto.

Sin duda, la que más éxito ha tenido y que ha sido clave en el desarrollo y proliferación de estas memorias o informes ha sido la *Global Reporting Initiative* (GRI).

GRI fue un proyecto nacido en 1995 en la que participaron la Coalición para una Economía Medioambiental Responsable (CERES), el programa medioambiental de las Naciones Unidas (UNEP), la consultora británica *SustainAbility* y la asociación de auditores británica ACCA, además de la ayuda de algunas multinacionales. GRI es una organización internacional, independiente y sin ánimo de lucro basada en una estructura de red. En sus actividades participan miles de profesionales y organizaciones de numerosos sectores, comunidades y regiones.

Como ellos mismos explican en su página web¹², GRI promueve la elaboración de memorias de sostenibilidad con el objetivo de que las empresas y organizaciones sean más sostenibles y contribuyan a una economía mundial sostenible. Su misión “es hacer de la elaboración de memorias una práctica habitual y a fin de que todas las empresas y organizaciones puedan informar sobre su desempeño e impacto económico, ambiental, social y de gobierno “, para ello GRI elabora guías gratuitas sobre la elaboración de memorias de sostenibilidad. Estas guías que se llevan elaborando y publicando desde 1999, han tenido diferentes actualizaciones hasta llegar a la última versión lanzada en mayo de 2013, la GRI4, con algunas novedades significativas. A continuación, se resume el contenido y las novedades claves de esta nueva guía.

La Guía consta de dos partes:

- La primera es Principios de elaboración de memorias, en la que se describen los Principios de elaboración de memorias y los contenidos básicos, así como los criterios que las organizaciones deben aplicar para redactar memorias de sostenibilidad «de conformidad» con la Guía. También se definen una serie de términos fundamentales y los vínculos con otras herramientas en torno a la RSC.
- La segunda parte, el Manual de aplicación, explica cómo se han de aplicar los Principios de elaboración de memorias, cómo se debe preparar la información para su exposición y cómo interpretar los conceptos que se mencionan en la Guía. Se incluyen también referencias a otras fuentes, un glosario y notas generales sobre la elaboración de memorias.

Algunos de los aspectos más relevantes en esta nueva guía son los siguientes.

¹² www.globalreporting.org

MATERIALIDAD

Uno de los cambios más importantes de GRI G4 es todo lo relativo al análisis de materialidad. Hasta el momento, las versiones anteriores de GRI lo consideraban, pero ahora es cuando toma mucho más protagonismo, pues permite a las empresas distinguir entre aquellos aspectos materiales, sobre los que deberá reportar, y aquellos que no lo son (y podrán ser excluidos de la Memoria de Sostenibilidad).

Según la propia GRI “La materialidad de los temas relacionados con la sostenibilidad que se abordan en la Guía —los «aspectos»— es el umbral de importancia a partir del cual merecen ser incluidos “. Por ello trata de involucrar a los grupos de interés principales (inversores, reguladores del mercado, sociedad civil, proveedores, empleados o clientes), ya que deben aportar información fundamental para la valoración de la materialidad por parte de la organización.

Se pretende desde la G4 fomentar un enfoque estratégico basado en la materialidad, animando a que las empresas analicen los vínculos fundamentales entre sus impactos sobre la sostenibilidad y sus estrategias y actividades empresariales. De esta forma, GRI está poniendo énfasis en dos aspectos clave: facilitar la participación interna y situar a los grupos de interés en el eje del proceso, apostando por el enfoque “stakeholders” en sus estrategias y en su gestión.

CONTENIDO A INCLUIR

La Información que debe incluirse en una memoria la G4 contempla dos tipos de contenidos:

A) Contenidos básicos generales: sirve para dibujar un contexto, describir la organización y el proceso de elaboración de la memoria, es obligatorio para todas las organizaciones, y existen siete tipos de contenidos básicos generales, desde la perspectiva estratégica adoptada por la organización para abordar los temas relacionados con la sostenibilidad, a la participación en el proceso de los grupos de interés o el enfoque de cuestiones clave como el gobierno, la ética y la integridad.

B) Contenidos básicos específicos: que a su vez se dividen en dos áreas, por una parte, está el enfoque de gestión, que permite a la organización explicar cómo gestiona sus impactos (aspectos), analizando y explicando las causas por las que un aspecto se considera material (fundamental en este proceso), la gestión que hace de sus impactos y la evaluación que se está haciendo de la administración de este aspecto.

La otra área en la que se dividen los contenidos básicos específicos son los indicadores, que son utilizados por las empresas para facilitar información comparable sobre sus impactos y desempeño económicos, ambientales y sociales.

Existen indicadores cualitativos y cuantitativos y las organizaciones se deberán centrar en informar sobre aspectos que hayan identificado como materiales.

La G4 enumera indicadores para un amplio conjunto de temas relacionados con la sostenibilidad, los cuales son clasificados en tres grupos diferentes:

-Desempeño económico: incluye los resultados financieros que surgen de las actividades de la organización y su impacto sobre sus grupos de interés.

-Desempeño ambiental: se refiere, por una parte, a los inputs: energía, agua y materiales, y por la otra, a los outputs: emisiones, vertidos y residuos; también se incluyen los impactos de la organización sobre el medio ambiente y la biodiversidad.

-Desempeño social: comprende a su vez cuatro aspectos:

-Prácticas laborales y ética del trabajo: hace referencia a la combinación de objetivos sociales y económicos relacionados con el empleo, los derechos y la protección, siempre basados en la ética del trabajo.

-Derechos humanos: trata del respeto a los derechos humanos y civiles de los grupos de interés, bajo estándares internacionales.

-Sociedad: considera los impactos de las empresas en las comunidades en las que operan, entre muchos otros temas como el soborno y la corrupción.

-Responsabilidad sobre productos: se preocupa porque los productos y servicios de la empresa no representen peligro para la salud y la seguridad de los clientes, así como del respeto a las necesidades de información de los mismos y su derecho a la privacidad.

FLEXIBILIDAD

Esta guía está hecha para que pueda ser utilizada cualquier empresa del sector que sea, y con independencia de su tamaño. Otro aspecto destacable que diferencia a esta de su predecesora es que para reivindicar que una memoria es conforme con la G4, la organización informante debe indicar cómo ha aplicado la Guía de GRI en su informe de sostenibilidad. Entre las dos alternativas que se le ofrecen, una es la opción “esencial” (obliga a las organizaciones a informar sobre al menos un indicador de todos los aspectos materiales identificados), y la otra opción es la “exhaustiva” (obliga a las organizaciones a informar sobre todos los indicadores de todos los aspectos materiales identificados).

La elección de una u otra opción no depende de la calidad de la memoria ni del desempeño de la organización, sino que refleja la medida en que se aplican las directrices de la Guía.

PRINCIPIOS DE ELABORACIÓN DE LA MEMORIA

Los Principios de elaboración de memorias son fundamentales para la transparencia y, por tanto, todas las organizaciones los deben aplicar cuando elaboren sus memorias de sostenibilidad. Estos Principios se dividen en dos grupos:

-Los Principios para determinar el contenido de la memoria, donde intervienen entre otros la definición de materialidad de la que ya hemos hablado, la participación de los grupos de interés y la exhaustividad.

-Los Principios para definir la calidad en la elaboración de memorias, donde se tendrá que tener en cuenta cualidades como equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad, claridad y fiabilidad.

VÍNCULOS DE ARMONIZACIÓN

Uno de los factores claves del éxito en la proliferación del uso de estas guías GRI, está siendo la capacidad de armonizar la información que se pretende reflejar, con otras requeridas en otros marcos globales importantes, como las directrices para empresas

multinacionales de la OCDE, los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los principios rectores sobre empresas y derechos humanos, también de la ONU, por lo que incluirá temas de gobernanza, corrupción y cambio climático.

1.2.4.3. Informe integrado (IR)

Como hemos visto las últimas décadas han servido para que cada vez más empresas emitieran una serie de informes no financieros relacionados con la RSC, tanto de forma imperativa, por ejemplo, con las nuevas iniciativas de la Directiva 2014/95/UE, apareciendo en escena un nuevo Estado No Financiero (ENF), como con los Informes de gestión que en nuestro país se depositan en el Registro Mercantil donde los administradores de la empresa vienen a explicar la evolución de los negocios y la situación de la sociedad de forma equilibrada y exhaustiva. Y paralelamente a esta creciente, aunque escasas regulaciones se han ido desarrollando de forma voluntaria las memorias de sostenibilidad o informes anuales dependiendo del caso. Son informes habitualmente muy extensos que realmente no cuentan con muchos lectores porque además de ofrecer información demasiado densa, y a veces poco comparable, no tiene un marco normativo definido y cada empresa hace lo que quiere con sus datos no obligatorios.

En este contexto y con la idea de dar solución a estos problemas y mejorar la fiabilidad de la información ofrecida, surge a principios del Siglo XXI un movimiento en torno a la información integrada en unas empresas danesas super-transparentes, como son *Novozymes* y posteriormente *Novo Nordisk*; posteriormente, en 2010 dicho movimiento fue capitalizado por un organismo denominado IIRC (International Integrated Reporting Council), que fue co fundado por GRI y A4S en 2010, una organización con sede en Londres que aglutina un gran número de profesionales de la contabilidad y auditoría, inversores, directivos, etc., altamente implicados en la mejora de la información corporativa. y que desarrollaron el Informe Integrado (IR) buscando así encontrar una norma de reporte corporativa aceptada internacionalmente y que diera solución a los problemas de sobreinformación y falta de claridad y fiabilidad que antes explicamos. Según se define en su web¹³ “Un informe integrado es una comunicación concisa acerca

¹³ <https://integratedreporting.org/>

de cómo la estrategia de una organización, su gobierno corporativo, desempeño y perspectivas, en el contexto de su entorno externo, la conducen a crear valor en el corto, medio y largo plazo”.

Dicho de otro modo: el informe integrado contiene lo esencial de esos grandes tomos de información financiera, social, medioambiental y corporativa y lo resume en un único tomo que no debería ser muy extenso, y que se convierte en la “foto” principal de la empresa de cara a los terceros (Rejón,2011).

En la GRI4 hay un apartado de vínculos en el que se explica la relación entre las memorias de sostenibilidad y las memorias integradas , y como estas a pesar de que las primeras son un elemento intrínseco de las segundas, ambas tienen objetivos diferentes, ya que mientras los informes de sostenibilidad revelan la importancia de esta para una organización y abordan las prioridades y los asuntos clave en ese ámbito, en las memorias integradas las organizaciones buscan comunicar de manera resumida su estrategia, forma de gobierno, desempeño y expectativas de creación de valor. Es decir, las memorias integradas no pretenden ser una parte del informe anual, ni una combinación de los informes financieros anuales y la memoria de RSC. Además, la GRI4, incorpora medidas para hacer compatible su guía en la adaptación al marco regulatorio para la confección de memorias integradas.

El Informe integrado, por tanto, parece ser el siguiente paso natural en la progresión de la elaboración de memorias de sostenibilidad. Existe un crecimiento exponencial en reportes disponibles al público que están siendo registrados en la base de datos de publicación de reportes de sostenibilidad de GRI como "integrados"; a continuación, describiremos las partes más importantes de este tipo de informes.

El contenido que forma parte del Reporte Integrado se puede dividir en las siguientes partes.

- Una visión general de Organización y del entorno externo
Actividad y ámbito de la organización. Aspectos legales, políticos, sociales y ambientales que afectan a la organización en su creación de valor.
-

- Gobernanza

Cómo es la estructura de la gobernanza de la organización y como sirve para apoyar su capacidad para crear valor en el corto, mediano y largo plazo.

- Modelo de negocio

Explicar el modelo de negocio.

- Riesgos y oportunidades

Que riesgos y oportunidades específicas afectan a la organización apoyar su capacidad para crear valor en el corto, mediano y largo plazo.

- Estrategia y la asignación de recursos

Hacia dónde va la organización y como pretende hacerlo.

- Desempeño

Objetivos estratégicos en el período y cuáles son sus resultados y rendimientos

- Perspectiva

Desafíos e incertidumbres probables que se encuentren en la organización para llevar adelante su estrategia.

- Base de preparación y presentación

Determinación de los aspectos relevantes a incluir y cómo se cuantifican y evalúan.

El tiempo dirá si Informe integrado (véase figura 1.7.) acaba ocupando y cubriendo la función para la que fue ideada, de momento existe un crecimiento exponencial en la publicación, también bajo los criterios de GRI 4, de reportes integrados y existe la esperanza de que se convierta de forma generalizada en el paso siguiente a los informes de sostenibilidad.

Figura 1.7. Logotipo Integrated Reporting



Fuente: <https://integratedreporting.org/>

1.2.4.4. Normas de aseguramiento de la información

Antes de finalizar este apartado sobre la comunicación de la RSC, se hace indispensable hacer mención al proceso de verificación de los datos contenidos en informes no financieros y es que es muy recomendable que todo informe sea verificado por un experto externo que pueda formular una conclusión sobre la fiabilidad y la adecuación del mismo a un standard, y que se recojan en éstos sus políticas y prácticas de verificación. Esto permitirá dotar de una mayor credibilidad a la información comunicada por la organización, tal y como se recomienda en las guías GRI (aunque no sea un requisito obligatorio).

Para realizar este proceso de verificación, se han desarrollado estándares y normas nacionales e internacionales con el objetivo de incrementar la comparabilidad y credibilidad por parte de los destinatarios de la verificación. A estas normas se las conoce como “normas internacionales de aseguramiento de la información”, y sin duda las más utilizadas a la hora de verificar los datos contenidos en las memorias de RSC son la ISAE 3000 y la AA1000 AS. Incluso es común el uso combinado de las dos, ya que se complementan entre ellas y pueden utilizarse de forma conjunta al enfatizar distintos aspectos en el proceso de verificación.

AA1000

La serie AA1000 tiene sus orígenes en 1995 como resultado de un exhaustivo proceso de consulta en el que se involucraron cientos de organizaciones desde profesionales, inversores, organizaciones no gubernamentales (ONG), sindicatos y empresas. La segunda y última versión fue en 2008 y está sujeta a los Principios de AccountAbility (AA1000APS). Esta norma se basa en el compromiso de los grupos de interés (GG.II.) y la relación con ellos, lo cual constituye la base para cualquier organización que pretenda actuar de forma responsable y sostenible.

Para realizar el informe el proveedor de aseguramiento efectúa la revisión comprobando el grado de adhesión de la organización informante a los tres Principios de AccountAbility, recogidos en la norma AA1000APS (2008): Inclusión, Materialidad y Capacidad de Respuesta. En consecuencia, esto requiere que la organización implique de verdad a sus GG. II. en su desempeño sostenible, y ahí reside el valor de la Serie AA1000 para ella.

En cuanto al nivel de aseguramiento, existen dos modalidades, “moderado” o “alto”, y este dependerá de factores como la calidad y fuentes de las evidencias, la probabilidad de riesgo de errores en la conclusión y el alcance de los procedimientos de trabajo (con o sin restricciones).

El sistema AA1000 se complementa con GRI, debido a que esta se concentra en el “qué” de la información (los indicadores y el formato de lo difundido), mientras que AA1000 brinda normas aplicables a los procesos de difusión y el desarrollo de informes accesibles y objetivos.

ISAE 3000

La Norma ISAE3000 (*Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information*), publicada por el *International Auditing and Assurance Standards Board* (IASB) se encuentra vigente desde 2005. Los criterios o principios sobre los que se basa esta norma son:

- Totalidad, la información preparada no debe omitir factores significativos que induzcan a error a un tercero usuario de dicha información.
- Fiabilidad, que posibilite su evaluación, presentación y eventual desglose.

- Materialidad, en cuanto deben ser útiles para tomar decisiones a los usuarios de la información.
- Comprensibilidad, los criterios seleccionados deben favorecer la adecuada comprensión de su correspondiente información.
- Neutralidad, los criterios escogidos deben estar exentos de sesgos o parcialidad.

ISAE 3000 detalla la diferenciación de los encargos de aseguramiento de “seguridad razonable” de aquellos de “seguridad limitada”, dependiendo del conocimiento exhaustivo o suficiente y del grado de control interno que permita identificar áreas y el riesgo de error de la información.

Como ya anticipábamos, el uso de las dos normas es compatible y existen organizaciones que utilizan ambas en su proceso de verificación externa.

1.2.5. Inversión socialmente responsable

Posiblemente la Inversión Socialmente Responsable (ISR) es el pilar de entre los que se fundamenta la RSC, que más influencia e impacto tiene en el sector que es objeto de nuestro estudio, y la máxima expresión de los mercados financieros a las buenas prácticas en RSC (Moneva, 2003). Para tratar de entender la relación entre ISR y RSC y el papel trascendental que las entidades financieras protagonizan, vamos a dedicar este subapartado a profundizar en primer lugar sobre el término de ISR¹⁴, para después estudiar los criterios e instrumentos con los que se trata de articular.

1.2.5.1 Definición y situación actual de la ISR

Se define Inversión socialmente responsable (ISR) como el proceso de inversión en el que en la toma de decisiones se tienen en cuenta además de los tradicionales criterios de seguridad, rentabilidad y liquidez, otros aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (criterios ASG). Existen autores que diferencian entre “Inversión ética”, entre la que solamente se basa en exigir que el destinatario cumpla con los valores de una

¹⁴ En el capítulo 3 de este trabajo, se profundiza en las implicaciones específicas que desde la ISR recaen sobre la RSC en el ámbito de las entidades bancarias.

organización (Sparkes, 2001) y la ISR, que son los que tienen la intención de obtener retornos (aunque sea para fines filantrópicos) y que para ello tienen en cuenta, además, otros factores de los tradicionales como antes mencionábamos (criterios ASG).

Nosotros utilizaremos su concepción más amplia y consideraremos ambas como ISR.

En cuanto al origen de las inversiones socialmente responsables, hay que encontrarlo en motivaciones de índole moral o religioso. Las primeras reacciones significativas aparecieron en el siglo XIX en Estados Unidos donde ciertas comunidades religiosas como los cuáqueros decidieron no utilizar sus ahorros en ciertos proyectos relacionados con el alcohol o la esclavitud (Cortés, 2008). Otra influencia más reciente llegó en los años 60 también en Estados Unidos originado por la oposición al régimen del apartheid en Sudáfrica y a la guerra de Vietnam por parte de asociaciones, fundaciones, iglesias y ciudadanos que se dieron cuenta que con su dinero estaban financiando injusticias que iban en contra de sus ideales, y que originó el nacimiento en 1971 del primer Fondo ético, el *Pax World Found*, donde se excluía a las empresas relacionadas con la industria del armamento y el apartheid.

Como vemos, los surgimientos de todas estas iniciativas venían motivadas con la toma de conciencia de la sociedad y la asunción de responsabilidades. Más tarde, determinados desastres de carácter medioambiental, como los casos de Bhopal, Chernobyl, Exxon Valdez, la reducción de la capa de ozono, y, hoy en nuestros días, el calentamiento global, han dado argumentos sólidos a los movimientos ecologistas, y han ido introduciendo una clara sensibilidad hacia los instrumentos financieros éticos capaces de protegerlos, especialmente en lo relativo a la preservación de los derechos humanos y a la protección medioambiental.

En Europa también se han ido desarrollando numerosos instrumentos financieros que canalizan estas nuevas inquietudes y toma de conciencia de la sociedad. En 1984, en el Reino Unido, país que ha sido pionero en este continente en el ámbito de la Inversión socialmente responsable (ISR), se creó el primer fondo ético, el *Friend Provident Stewardship* y posteriormente han ido apareciendo numerosas iniciativas en este sentido. En la actualidad la región donde la ISR está más desarrollada y cuenta con más instrumentos es en Norteamérica, abanderado por EE. UU. y Canadá.

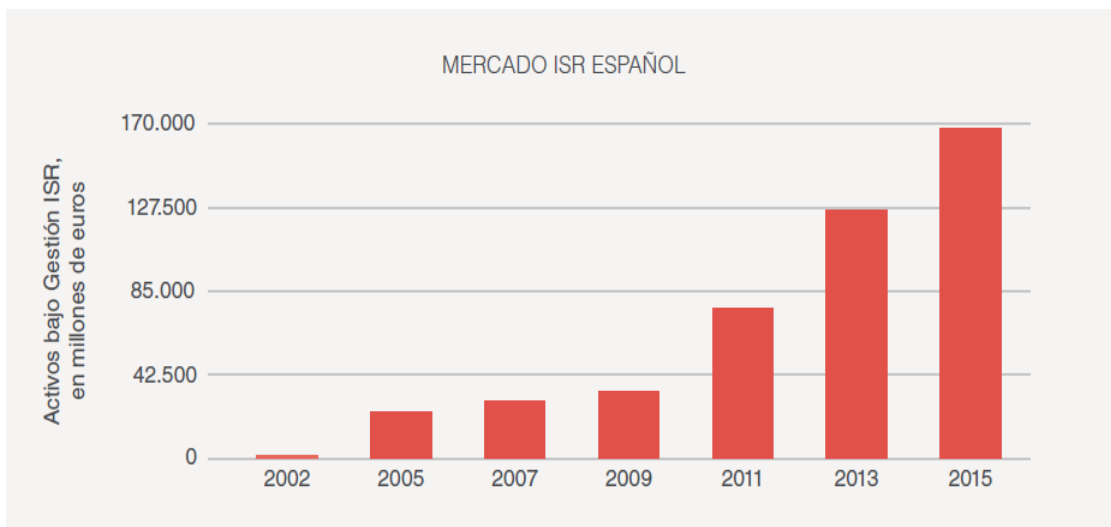
En Europa, la ISR ha experimentado en los últimos años un crecimiento exponencial, abanderado por países como el Reino Unido, Francia, Holanda, Suecia y a menor escala países como Italia y Alemania.

Hay que hacer mención especial aquí, como ejemplo de iniciativa de éxito, el ejemplo de Holanda, ya que en 2012 era el país con mayor volumen de activos invertidos en fondos sociales, con más de 19 mil millones de euros, lo que significó un incremento del 144,8% en tan solo 3 años¹⁵ y esto fue motivado por la creación de un código de Inversión Responsable por parte de la Asociación de Aseguradores de Holanda que era aplicable a todos sus miembros y por el que se comprometían a tener en cuenta los criterios ASG y a aplicar los principios del Pacto Mundial y del PRI más la exclusión de armas controvertidas (Spainsif, 2013).

En España, no fue hasta 1997 cuando apareció el primer fondo que podríamos catalogar de ético, el IberFondo 2020 Internacional, bajo criterios que estaban relacionados y que respetaban los valores católicos. Ya con la entrada del nuevo siglo, fue cuando se experimenta un crecimiento significativo, empezando a proliferar fondos de carácter social. En el gráfico 1.1 se puede apreciar este ritmo de crecimiento, aunque siguen siendo evidentes las distancias en cuanto a volumen y porcentaje entre el total de inversiones con la de otros países citados de nuestro entorno.

Para terminar con este repaso a nivel mundial de la situación de la ISR en el mundo, apuntar que se considera que La ISR en la actualidad todavía es un mercado minoritario en los mercados financieros asiáticos, aunque empiezan a aparecer síntomas que pueden invitar a la esperanza.

Gráfico 1.1. Evolución Activos ISR en España



Fuente: Spainsif, 2016

¹⁵ Datos extraídos de Eurosif <http://www.eurosif.org/sri-study-2012/>

1.2.5.2. Criterios e instrumentos en la ISR

CRITERIOS Y ESTRATEGIAS

La ISR contempla tanto el ámbito del inversor particular como la del inversor institucional, y existen diferentes criterios éticos, para calificar estas inversiones, denominadas estrategias ISR y que nos ayudarán a la hora de tomar la decisión de elegir. Son clasificados en 2 grupos dependiendo si se tratan de criterios negativos o de exclusión (escuela británica), o si son criterios positivos o de inclusión (escuela americana). La aparición del segundo tipo de criterios fue posterior a la del primer tipo de criterios y sirvieron para complementar y enriquecerlos. En la actualidad se utilizan una combinación de ambos tipos a la hora de tomar decisiones de inversión.

- Criterios negativos: aquellos que evitan invertir en empresas, sectores o países que siguen malas prácticas medioambientales, sociales o de gobernanza. La presencia de cualquiera de estas actividades en una compañía implicaría su calificación como valor no apto para la inversión, tales como comportamientos contrarios a normativas internacionales y derechos fundamentales o participación en ciertas actividades como armamento controvertido.
- Criterios positivos: aquellos que apoyan e invitan a invertir en empresas y proyectos sociales que contribuyan positivamente al desarrollo, tales como:

-Valoraciones destacadas (*Best-in-Class*): a través de la selección de las empresas que, una vez superado el análisis financiero, tienen una mayor valoración ASG.

-Diálogo con las empresas o *engagement* accionarial: se pretende mejorar el comportamiento ASG de las empresas a través de procesos de diálogo.

-Inversión temática: se caracterizan por invertir en un tipo de organizaciones de proyectos o determinados sectores, relacionados con una temática específica

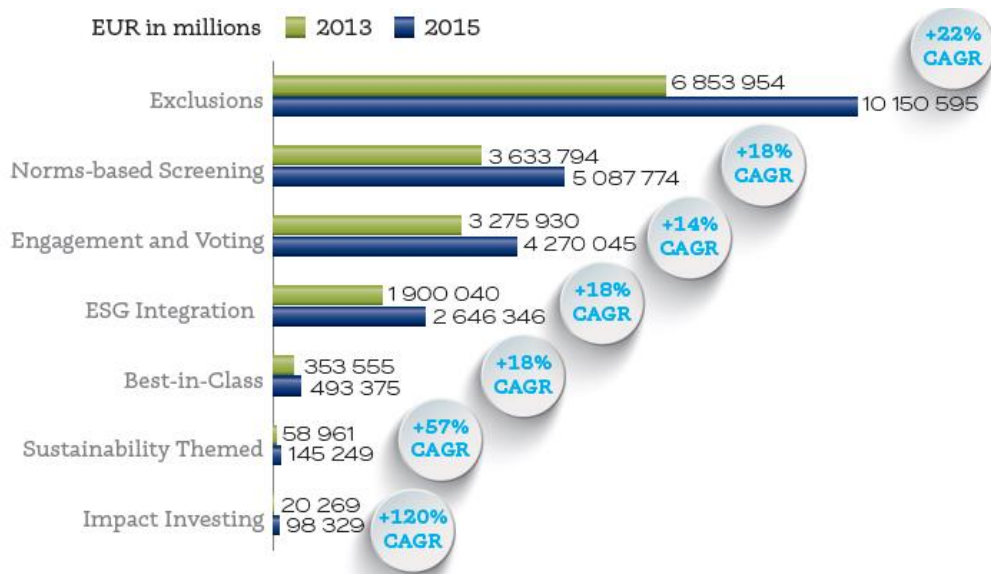
-Inversión de impacto: es la estrategia de más reciente creación, en 2013 el foro económico Mundial la definió como un enfoque de inversión que persigue intencionalmente tanto la rentabilidad financiera como el impacto social o ambiental medido previamente.

-Integración ASG: integración de los criterios ASG en el análisis financiero tradicional.

La mayoría de los inversores con políticas ASG, combinan ambos criterios.

En el siguiente gráfico 1.2 podemos observar cuales son la distribución de las estrategias más utilizadas en Europa.

Gráfico 1.2. Estrategias ISR en Europa



Fuente: Informe Eurosif 2016 <http://www.eurosif.org/wp-content/uploads>.

PRODUCTOS DE ISR

Teniendo todo esto en cuenta y subrayando el hecho de que la ISR es una filosofía aplicable a cualquier tipo de inversión, podemos encontrar numerosos productos de ISR a los que el público particular tiene acceso a través de las propias entidades financieras como son los fondos de inversión, planes de pensiones individuales y de empleo, seguros de vida ahorro y sociedades y fondos de capital riesgo en los que se tengan en cuenta criterios ASG. También se considera dentro de la categoría de productos de ISR, el modelo de banca ética, ya que se trata de entidades que tratan de canalizar el capital que reciben de sus clientes exclusivamente hacia inversiones con criterios ASG, tratando de compatibilizar la rentabilidad social y financiera.

Para facilitar a los inversores el proceso de selección de productos socialmente responsable, se han desarrollado diferentes iniciativas que pretenden ser una referencia y ayuda en este proceso. En el ámbito internacional podemos encontrar el *European SRI*

Transparency Code que trata de ser una guía que proporcione una información clara y facilitar a los inversores el entendimiento de las políticas y las prácticas de un producto ISR.

Otras iniciativas que pueden ser de ayuda son los sellos o certificaciones que avalan el cumplimiento de ciertos criterios socialmente responsables en los productos que la obtienen, como el proyecto de Novethic en Francia o la norma AENOR UNE 165001 aprobada en España en 2013.

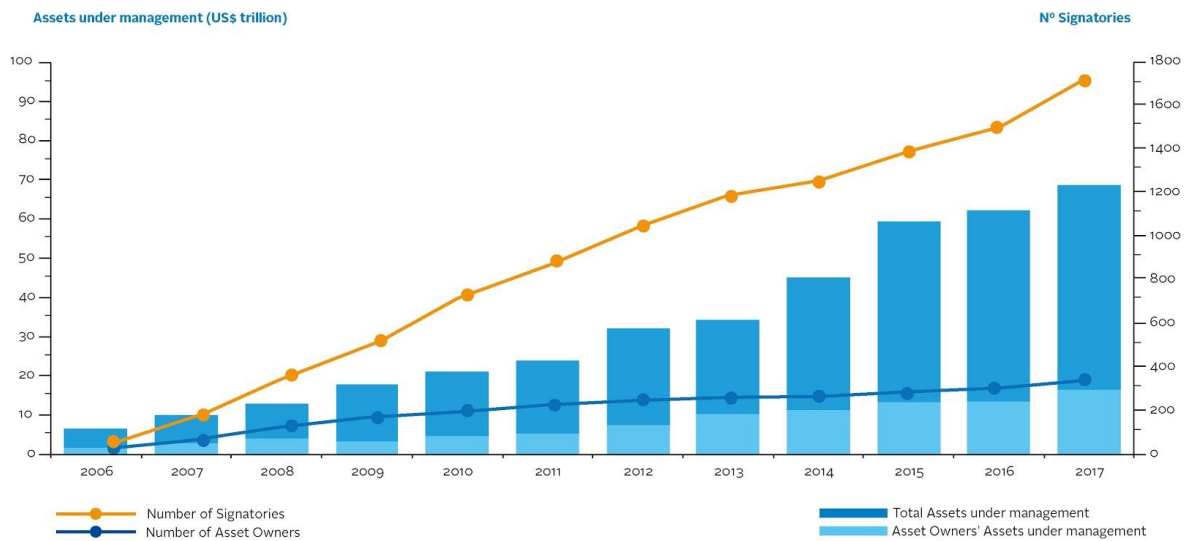
INICIATIVAS PARA IMPULSAR LA ISR

A nivel internacional, la iniciativa más relevante para impulsar la ISR son los Principios para la Inversión Responsable (PRI).

Este proyecto surge por dos instituciones de Naciones Unidas: la Iniciativa Financiera del PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y el Pacto Mundial de la ONU (UN Global Compact), que tras reunir en 2005 un grupo de profesionales y expertos en la materia, logró lanzar en 2006 una serie de principios que pretenden servir a las entidades que se adscriben. Estas someten voluntariamente estos principios, como instrumento para integrar parámetros ASG en las prácticas convencionales de inversión, constituyendo una red internacional de inversores que trabajan juntos para hacer realidad estos Principios, compartir experiencias y llevar a la práctica acciones concretas para contener los riesgos a largo plazo.

Actualmente, más de 1600 empresas (inversores institucionales) han firmado los Principios. En la Tabla 1.5 se puede apreciar de manera gráfica la evolución y buena acogida de la iniciativa en la comunidad internacional.

Tabla 1.5. Empresas suscritas principios PRI



Fuente: www.unpri.org

En su página web (unpri.org) se puede encontrar los seis principios formulados por PRI y que a continuación detallamos de manera breve:

- Analizar e incorporar ESG en la toma de decisiones de inversión: elección de empresas con buen comportamiento, descartar empresas no respetuosas, etc.
- Intentar que las empresas en las que invierten sean transparentes y publiquen su comportamiento en relación con ESG.
- Fomentar la incorporación de los principios por otras empresas del sector de la inversión.
- Apoyarse en la cooperación para mejorar la efectividad en la incorporación de los principios.
- Ser activos en las empresas en las que inviertan o participen, votando, haciendo propuestas en torno a la ESG.
- Publicar y promocionar las actuaciones y progresos propios en la puesta en práctica de los principios.

En cuanto a su funcionamiento, una característica de estos principios y de su aplicación es que son de carácter voluntario y se ofrecen un amplio abanico de acciones para incorporarlos.

Como objetivo de fondo se pretende que, al incorporar los Principios, los firmantes contribuyan al desarrollo de un sistema financiero global más sostenible.

Por último, destacar otras dos iniciativas en nuestro entorno más cercano. Spansif es una organización española y miembro afiliado de Eurosif, una entidad sin ánimo de lucro, de alcance europeo, que comparten como objetivos las actividades de promoción y desarrollo de la ISR. Para ello llevan a cabo diferentes líneas de actuación como el fomento de la investigación relacionada con la ISR, la realización de eventos y comunicaciones promocionales, el seguimiento y reivindicaciones necesarias en el ámbito legislativo y el desarrollo de redes de contactos.

1.3. MEDICIÓN DE LA RSC

Una vez que nos hemos ocupado, en primer lugar, de tratar de acotar conceptualmente el término de la RSC, para posteriormente sumergirnos en el interior de la propia empresa, y así entender la forma en la que la RSC funciona dentro de una organización, viendo cuales son las áreas funcionales implicadas, y las herramientas más comúnmente utilizadas en su gestión, es momento de detenerse en el último epígrafe de este capítulo, en el que se pretende abordar un planteamiento conceptual íntegro de la RSC, y estudiar qué tipo de formas existen de medir la RSC.

Antes de entrar en materia, parece adecuado aclarar, que a menudo se confunde la medición de la calidad de la gestión de la RSC por parte de una empresa, con la medición de las consecuencias o impacto que esa gestión de la RSC en términos sociales o medioambientales por ejemplo pueda tener. Como veremos a continuación, la valoración de ambas es complicado, aunque parece evidente y aceptado la positiva correlación que pueda existir entre ambas. A pesar de ello, es necesario saber diferenciarlo y muy conveniente tener la capacidad de valorarlas de forma independiente.

Con vistas a aportar luz sobre este asunto, hemos dividido este epígrafe en tres partes, la primera servirá para justificar la necesidad que existe de medir los resultados sobre RSC, el segundo apartado está dedicado a los indicadores que suelen ser un medio muy utilizado en la medición del desempeño de la RSC, y en el último apartado haremos un recorrido por otras alternativas que existen para valorar la RSC.

1.3.1. ¿Porque medir la RSC?

Al igual que la gestión en una empresa o el desempeño económico puede y debe ser medido, lo mismo ocurre cuando nos referimos a RSC.

Gestionar sin medir supone gestionar sin ningún tipo de criterio para determinar si se están alcanzando o no los objetivos y perder oportunidades de rectificación.

El hecho de medir, guía y garantiza que la mejora vaya encaminada a un objetivo determinado, lo que implica concretar los objetivos de la empresa mediante valores ponderables, es decir, mediante indicadores (Strandberg, 2010).

Un sistema de indicadores es un conjunto de valores diseñados para medir ciertas variables específicas. Estos, tras ser procesados e interpretados, nos facilitarán la evaluación de la gestión y el desempeño de la empresa, lo que a su vez facilita la tarea de comprobar que una empresa llega a las metas señaladas en su estrategia.

Estos indicadores además de ser de gran utilidad en la toma de decisiones nos proporcionarán un servicio adicional, que es el de mantener informados a los grupos de interés, los cuales cada vez más, demandan y exigen a las empresas más información relacionada con el desempeño social y medioambiental.

La comunicación de los indicadores puede realizarse según criterios desarrollados por la propia empresa o según normas establecidas. Estas, cuando son ampliamente reconocidas, tienen la ventaja de aportar credibilidad, y un marco comparable. El próximo apartado está dedicado a profundizar en las características y el uso de estos indicadores.

1.3.2. Los indicadores

La función de los indicadores no financieros es la de medir el desempeño y el impacto que la actividad de nuestra organización está causando en ámbitos como en nuestra sociedad o el medioambiente. Para ello se desarrollan indicadores que pueden ser cualitativos o cuantitativos. Estos en ocasiones arrojarán información precisa y concluyente, pero en otras ocasiones, teniendo en cuenta los aspectos que queremos evaluar, puede convertirse en una tarea ardua difícil, en la que puede llevar implícita cierta

subjetividad y falta de consenso. Por ejemplo, ¿cuál es la mejor forma de saber el impacto y desempeño que las políticas de RSC en una empresa están provocando en el medio ambiente? ¿vale lo mismo hacer un consumo responsable del agua o mejorar las prácticas en materia de reciclaje dentro de la organización? Parece que el sector de actividad y localización de la compañía, por ejemplo, pueden ser variables que ayuden a contestar estas preguntas, lo que parece sugerir que cada entidad debe marcarse sus prioridades en base a la materialidad, y diseñar o al menos controlar el desarrollo de ciertos indicadores. Estos en cualquier caso deberán cumplir tres requisitos para que les permitan cumplir su cometido: ser fiables, comparables y tener validez.

COMPARABILIDAD

Esto implica que un indicador debe poder ser comparado y debe poder hacerse a través del tiempo y entre distintas empresas a su vez, ofreciendo siempre un resultado homogéneo. Gracias a esta cualidad se pueden realizar *rankings* de empresas o evaluar el desempeño de una organización.

VALIDEZ

Esto se refiere a que el indicador debe ser capaz de medir aquello para lo que ha sido diseñado.

La validez se cumple cuando éste mide aquello para lo que ha sido proyectado. Una medida que no mide lo que es socialmente y ambientalmente importante puede tener un efecto opuesto al deseado, esto es, puede disminuir el resultado social o ambiental.

En el ámbito de la RSC, la validez implicará, por ejemplo, lo que es importante desde el punto de vista, social, económico y del medioambiente, y además no solo relevantes para los grupos de interés, sino también en línea a los valores de la sociedad.

FIABILIDAD

Otra característica fundamental es la fiabilidad. Para ello, una medida tiene que ofrecer la misma respuesta cuando se aplica más de una vez.

Si los indicadores reúnen estas características, podrán ser útiles ya no solo como herramienta de medición, sino que además podremos utilizarlos para hacer *feedback* y correcciones. De esta manera, podremos construir un sistema o cuadro de mandos donde realicemos una permanente evaluación y control de los resultados, donde será imprescindible hacer un uso de estos indicadores a lo largo de todo el ciclo de vida de la

empresa. Así podremos valorar el progreso de una empresa hacia sus objetivos y, en consecuencia, la dirección puede saber que se está ejecutando su estrategia y corregir aquellas áreas y/o procesos que no cumplan con las expectativas.

Por último, señalar que para que cualquier sistema de este tipo pueda funcionar, hay que asegurarse que existan los recursos necesarios para poder cumplir con las expectativas fijadas y que los que tienen que adoptar las prácticas de RSC entienden y tienen la voluntad. Por tanto, la plantilla será el grupo de interés clave para asegurar el éxito en la implementación de estas medidas, porque son ellos quienes las llevarán a cabo.

GRI – SISTEMA DE INDICADORES

Como anteriormente habíamos comentado, la comunicación de los indicadores puede realizarse según criterios desarrollados por la propia empresa o según normas establecidas. En la actualidad, la norma que goza de más difusión, con un amplio consenso y prestigio internacional es la guía GRI¹⁶, pues a través de los indicadores propuestos por esta norma es una manera muy extendida de informar a los grupos de interés del desempeño de este ámbito de la organización. Ahora simplemente destacaremos los aspectos de la norma GRI más relevantes referidas a los sistemas de indicadores, que aquí estamos tratando.

-La guía GRI presenta un sistema de indicadores llamados “Los indicadores de desempeño”, que son el núcleo del informe y pueden ser cualitativos y cuantitativos.

-Hay indicadores para las tres dimensiones económica, medioambiental y social. Esta última se divide en prácticas laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre los productos.

-Estas dimensiones están divididas a su vez en 46 aspectos, sobre los que se articulan los diferentes indicadores (En la tabla 1.6 se reflejan cada uno de estos aspectos)

-Atendiendo a la materialidad definida por la propia empresa, esta deberá de informar de al menos un indicador de cada aspecto definido como material en la opción “esencial”, y de todos los indicadores relacionados con los aspectos seleccionados como materiales por la organización para que su informe se pueda calificar de “exhaustivo”.

¹⁶ Guías GRI han sido analizadas ampliamente en el apartado 1.2.4 dedicado a la comunicación de la RSC.

Tabla 1.6. Indicadores de desempeño GRI

| CATEGORIES AND ASPECTS IN THE GUIDELINES | | | | |
|--|--|---|--|--|
| Category | Economic | | Environmental | |
| Aspects ^{III} | <ul style="list-style-type: none"> Economic Performance Market Presence Indirect Economic Impacts Procurement Practices | | <ul style="list-style-type: none"> Materials Energy Water Biodiversity Emissions Effluents and Waste Products and Services Compliance Transport Overall Supplier Environmental Assessment Environmental Grievance Mechanisms | |
| Category | Social | | | |
| Sub-Categories | Labor Practices and Decent Work | Human Rights | Society | Product Responsibility |
| Aspects ^{III} | <ul style="list-style-type: none"> Employment Labor/Management Relations Occupational Health and Safety Training and Education Diversity and Equal Opportunity Equal Remuneration for Women and Men Supplier Assessment for Labor Practices Labor Practices Grievance Mechanisms | <ul style="list-style-type: none"> Investment Non-discrimination Freedom of Association and Collective Bargaining Child Labor Forced or Compulsory Labor Security Practices Indigenous Rights Assessment Supplier Human Rights Assessment Human Rights Grievance Mechanisms | <ul style="list-style-type: none"> Local Communities Anti-corruption Public Policy Anti-competitive Behavior Compliance Supplier Assessment for Impacts on Society Grievance Mechanisms for Impacts on Society | <ul style="list-style-type: none"> Customer Health and Safety Product and Service Labeling Marketing Communications Customer Privacy Compliance |

Fuente: GRI (<https://www.globalreporting.org>)

1.3.3. Otras formas de medir la RSC

Para tener información respecto al desempeño de las políticas de RSC en una compañía o el impacto de esta, existen otras referencias o instrumentos que tratan también de hacer una valoración en este ámbito de una compañía, y al que en ocasiones la propia organización y sus grupos de interés pueden recurrir, y contrastar o complementar con la información que el uso de indicadores les proporciona.

Índices Bursátiles de Sostenibilidad, índices internacionales

Los índices de sostenibilidad son indicadores bursátiles cuyos integrantes, normalmente empresas cotizadas de todo el mundo, acreditan unas buenas prácticas en sus políticas concernientes a la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa. Una vez superado un riguroso proceso de análisis y selección, estos índices incorporan únicamente a aquellas

sociedades que destacan en esta materia y que por tanto tienen muy presentes criterios sociales y medioambientales en su estrategia.

Los índices son una respuesta a la demanda de información no financiera de la sociedad y de inversores tanto institucionales como particulares que, interesados en el rendimiento a largo plazo de una organización, encuentran relación a esto, con el comportamiento sostenible que la empresa desarrolle.

Otro servicio que ofrecen los índices de sostenibilidad es que, al revisar las prácticas de las compañías de forma periódica, obliga que todas ellas tengan que mantener un continuo proceso de mejora si quieren garantizarse su presencia en estos.

Existen numerosos índices globales, algunos aparecidos durante los últimos años, y otros que se especializan en determinados sectores o regiones. Dos de estos índices mundiales con más prestigio y reconocimiento que fueron de los primeros en surgir son los siguientes.

El *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI)

El índice general recoge, de entre las 2.500 compañías más grandes del mundo, a aquellas que cumplen de forma habitual con una serie de requisitos económicos, medioambientales y sociales. El DJSI fue creado el 31 de diciembre de 1998 por las entidades *Dow Jones Indexes* (el indicador con sede en Nueva York), *Stoxx Limited* (gestor del índice europeo) y *SAM (Sustainable Asset Management)*, encargada de evaluar los candidatos a partir de los criterios de sostenibilidad elegidos por el índice, que se revisan trimestralmente (marzo, junio, septiembre y diciembre). A partir de toda la información recabada también se confeccionan índices específicos por regiones (Europa, Asia, etc.).

El FTSE4 Good

Es una serie de índices que fueron iniciados y creados con la colaboración de UNICEF, el fondo de la ONU para la infancia, y emplea información que provee EIRIS, el *Ethical Investment Research Service* (servicio de investigación de inversión ética).

La inclusión en el Índice se basa en una evaluación independiente que mide:

- Compromisos ambientales (incluyendo: políticas contra el cambio climático, el uso del agua, y eficiencia de los recursos).
- Compromisos sociales (incluyendo: políticas de derechos humanos, normas laborales y de salud y seguridad).

- Gobierno corporativo (incluyendo: gestión de riesgos, gestión empresarial, lucha contra la corrupción).

La familia de índices FTSE4Good Global Index (para empresas de todo el mundo), está conformado por los diferentes índices regionales, desde el FTSE4Good USA Index para empresas norteamericanas, el FTSE4Good Europe Index, y la versión japonesa, FTSE4Good Japan Index entre otros. En España se formó en 2008 el FTSE4Good IBEX, creado conjuntamente por FTSE Group y Bolsas y Mercados Españoles (BME).

A pesar de que los índices al incluir a las supuestamente empresas líderes en RSC, pueden servir de referencia, y cumplir una función, existe una fuerte controversia en torno a ellos, ya que son duramente criticadas por no contar con amplios consensos en su metodología, y por la falta de transparencia de las que son acusadas. Un informe realizado para Reuters por (Kerber y Orlofsky ,2010) titulado “Los Índices de Sustentabilidad carecen de Transparencia propia”, pone en entredicho esta opacidad y cuestiona estas metodologías para seleccionar las empresas que componen estos índices.

También hay que señalar que en estos índices se pone el foco normalmente en empresas de grandes dimensiones y que cotizan en bolsa, que son sólo una pequeña parte del tejido empresarial y en los que, por tanto, dada su naturaleza, se quedan normalmente fuera, el tipo de entidad en la que se centra nuestro estudio.

Agencias de análisis de sostenibilidad

Existen agencias independientes que evalúan a las empresas en aspectos relacionados con su comportamiento en términos de responsabilidad social, y que tratan de proporcionar información para que pueda ser consultada.

Estas agencias recogen información a través de memorias e informes públicos, información de su web corporativa, y a partir de cuestionarios enviados a éstas, que a su vez contrastan la información presentada por la empresa con terceros (ONG, asociaciones de consumidores, del medioambiente, sindicatos, etc.).

Una vez obtenida la información necesaria y aplicando sus propias metodologías, los resultados son expresados en variables medibles para las distintas dimensiones analizadas y con ello se elaboran diferentes clasificaciones o informes de empresas y países.

Durante los últimos años, han proliferado numerosas agencias de análisis de sostenibilidad. Algunas de las agencias líderes en la investigación de compañías de todo el mundo son:

- EIRIS
- *Sustainalytics*,
- *Oekom Research AG*,
- *MSCI ESG Research*
- *RobecoSam Sustainability Investing*.

Entre sus funciones, en algunas figuran la de participar y elaborar índices como los destacados en el epígrafe anterior (EIRIS para el FTSE4good y RobecoSam en el DJSI); pero esta no es la única labor que realizan estas agencias, ya que existe una gran diversidad de estas que se especializan en ocasiones en distintos sectores, áreas y ámbitos, y que pueden elaborar informes específicos o facilitar y desarrollar herramientas *benchmarking*. Por estos motivos, entre sus clientes potenciales aparecen, además de organizaciones que desean mejorar su gestión en RSC a través de las herramientas e información que les puedan proporcionar, otros posibles clientes tales como; gestoras de fondos de inversión socialmente responsables que deben seleccionar empresas para su cartera, organismos públicos que se marquen como criterio el comportamiento sostenible de una organización para licitar concursos públicos de obra o aprovisionamiento, y ONG que quieren saber los comportamientos que hay detrás de las empresas antes de aceptar sus donativos, etc.

***Benchmarking* como herramienta de evaluación**

Como anteriormente apuntábamos, algunos índices y agencias dejan fuera de su análisis a un gran número de empresas y aplican métodos de valoración muchas veces cuestionados. Ante esta falta de valores de referencia que imposibilita medir la distancia a la que una empresa se encuentra para poder considerarse que las prácticas y políticas que llevan a cabo son sostenibles, los procesos de comparación o *Benchmarking* se convierten en una herramienta fundamental para evaluar el desempeño de las organizaciones en materia de RSC.

Se denomina *Benchmarking* “al estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización”

(Boxwell, Rubiera, McShane y Zaratiegui, 1995.p.27) y empezaron a hacerse muy populares especialmente en EE. UU. en la década de los 90.

A pesar de que el *Benchmarking* ha recibido críticas porque puede incitar a copiar ideas de la competencia en perjuicio de la innovación, lo cierto es que se ha convertido en una herramienta muy utilizada en diferentes ámbitos de una organización y también en el de la RSC. Además, un *benchmarking* en materia de responsabilidad social puede corresponder a uno de los primeros ejercicios del estudio de materialidad, es decir, que nos puede ayudar a introducirnos a conocer cuáles son las tendencias en RSC y aproximarnos a cómo perciben los *stakeholders* temas concretos como prácticas medioambientales, reputación, impacto en la comunidad, etc (Gerard, 2016).

Con esto, cerramos el capítulo y el estudio integral que pretendíamos hacer a la RSC, sentando una base teórica, sobre lo que es, cómo funciona y cómo medirla, que será fundamental cuando nos enfrentemos a la parte empírica. La siguiente parte del marco teórico se lo dedicaremos a analizar la situación y el funcionamiento actual del subsector de las cooperativas de crédito y su relación y conexiones con la RSC.

CAPÍTULO 2. RSC Y BANCA COOPERATIVA

Banca Cooperativa es un término que se utiliza para designar una modalidad de banca que está condicionada por los principios cooperativos que rigen en este tipo de sociedades y está integrada por cooperativas de crédito y otras entidades bancarias y de servicios especializados que surgen y tienen su razón de ser en las cooperativas de crédito (Vargas, 2015).

El segundo capítulo de esta tesis está dedicado a relacionar el paradigma de la RSC (analizada en el capítulo anterior) con la banca cooperativa.

Para ello, la estructura de este capítulo se divide en 3 apartados principales. Uno dedicado a explorar la trayectoria, características y el papel actual de la banca cooperativa. En el segundo se mostrará la RSC desde la perspectiva de las entidades de crédito y la banca cooperativa, profundizando en las implicaciones y particularidades que se presentan primero desde el sector bancario y después desde el ámbito más concreto de las cooperativas de crédito. Por último, considerando las características y puntos de encuentro entre la banca cooperativa y la banca ética, se ha incluido un tercer apartado que analice cómo la RSC interactúa en esta última, y que semejanzas y diferencias existe con la relación que mantiene con la banca cooperativa, lo que puede aportar cierta perspectiva y servirá para enriquecer este trabajo mediante un estudio comparativo entre ambos tipos de banca social.

2.1. La banca cooperativa

Este apartado que como explicábamos pretende acercarnos a la realidad actual de la banca cooperativa, y se estructura a la vez en tres subapartados. El primero servirá para hacer un conciso repaso a los orígenes y evolución de la banca cooperativa y ofrecer un retrato básico de su situación actual. En el segundo se profundiza en la estructura y características principales de la banca cooperativa. Para finalizar, en el último apartado se analiza el papel de la banca cooperativa en la sociedad, lo que nos permitirá enlazar e ir conectando con el próximo apartado del capítulo.

2.1.1. Orígenes, evolución y situación actual de la banca cooperativa.

A comienzos del siglo XIX, como respuesta a una marginalización relativa originada en la generalización de la economía capitalista mercantil, empezaron a gestarse nuevas formas de organizarse (combinación de un grupo de personas y de una empresa), una de estas respuestas fue la cooperativa. En Gran Bretaña, donde los trabajadores industriales soportaban duras condiciones de vida, fue el lugar donde surgieron estas primeras experiencias cooperativas, fuertemente influenciados por corrientes de pensamientos liderados por anticapitalistas Ricardianos (como William Thomson, G.Mudie, y William King entre otros) o ideas socialistas encarnadas en la figura de Robert Owen (Lezamiz, 1994). Precisamente será William King quien protagonizó y desarrolló en 1844, lo que es considerado como el origen del cooperativismo moderno, creando la primera sociedad cooperativa “La Sociedad de los justos pioneros de Rochdale” formada por 28 obreros de los cuales 6 eran discípulos del mencionado R. Owen y que dieron lugar a los famosos principios cooperativos que fueron adoptados por toda clase de cooperativas, constituyéndose en Londres, en 1895 la alianza cooperativa Internacional (ACI) (Monzón y Chaves, 2012). Estos importantes ideales cooperativos han servido para desarrollar y vertebrar el moderno concepto de cooperativismo y Economía social y serán revisados con el paso de los años por la ACI en diferentes ocasiones, la última en 1995, pero respetando la esencia de aquel histórico sistema de principios, que son enumerados a continuación.

PRINCIPIOS COOPERATIVOS DE LOS PIONEROS DE ROCHDALE.

- Libre adhesión y libre retiro.
- Control democrático.
- Neutralidad política, radical y religiosa.
- Ventas al contado.
- Devolución de excedentes.
- Interés limitado sobre el capital.
- Educación continua.

Tras el surgimiento de la experiencia de Rochdale, no tardaron en aparecer diferentes tipos de cooperativas en Europa. Una de esta clase de cooperativas eran las cooperativas de crédito alentadas por agrupaciones de artesanos en el contexto urbano, y por campesinos en el contexto rural para apoyar la reorganización de la pequeña agricultura y su transición hacia la producción mercantil. Aunque existen discrepancias sobre cuál fue la primera, se suele considerar a las cooperativas de créditos populares, profesionales o urbanas (Volksbanken) promovidas por Franz Herman Schulze-Delitzch, como las primeras de su género. Estaban enfocadas a atender las necesidades financieras de artesanos y comerciantes de las ciudades, y la pionera entre las de esta clase de cooperativa popular fue constituida en 1850 en la ciudad de Sajonia, denominada Eilenburger Vorschussverein.

La otra versión del cooperativismo de crédito viene del sector agrario, estas fueron desarrolladas por Frederich Wilhelm Raiffeisen, alcalde de varios municipios de Renania (Alemania), acostumbrado a enfrentar los problemas de la población campesina, creó las primeras cooperativas de crédito en las áreas rurales (Cajas Rurales o Raiffeisenbanken). Él entendió que para que el sistema funcionase los más necesitados se tienen que valer de su propio esfuerzo y que su subsistencia no puede depender de donaciones y caridad. Con este espíritu se crearon las primeras cooperativas de crédito basada en los principios raiffesianos, es decir, basada en los principios de autoayuda, autorresponsabilidad y autoadministración. La primera de ellas fue en 1864 en Heddesdorg (Alemania) (Vargas, 2015).

Posteriormente, en 1866 Raiffeisen escribió sus experiencias en su libro: “Las asociaciones de cajas de crédito como medida para evitar la miseria de la población rural, artesanal y obreros urbanos”. Este libro tuvo 8 ediciones y se difundió en todo el mundo.

Los orígenes por tanto de las actuales cooperativas de crédito, están asociados a dos corrientes: las cooperativas de Hermann Schulze-Delitzch (nacido en Sajonia) y las de Friedrich Raiffeisen (nacido en Turingia-Alemania). A continuación, en la tabla 2.1 detallamos las diferencias más importantes entre las corrientes conocidas como el “crédito cristiano agrario” de Raiffeisen y los bancos populares de Delitzch.

Tabla 2.1. Diferencia entre las Cajas agrarias y los bancos populares

| CONCEPTO | RAIFFEISEN | DELITZCH |
|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| AMBITO | Parroquia o municipio | Sin restricciones, más extenso |
| BENEFICIARIOS | Solo socios cooperativa | También terceros no socios |
| ADMINISTRACION | Gratuita, honorifica | Remunerada |
| CREDITOS DIRIGENTES | Permitido | No permitido |
| DESTINATARIOS | Labradores, rural | Obreros, popular |
| CAPITAL INICIAL | Solidaridad socios | Cuotas mensuales capital |
| DURACION PRESTAMOS | Largo Plazo | Corto plazo |
| CONTRATAR DEPOSITOS | Corto plazo | Corto plazo |

Fuente: (Sanchis y Palomo, 1997)

En los años siguientes el cooperativismo de crédito, tanto en su vertiente urbana como rural, se extiende desde Alemania con notable fuerza y rapidez primero hacia los países más cercanos (Austria, Italia, Suiza y Países Bajos), luego hacia el oeste (Francia, Bélgica, España¹⁷, Portugal e Irlanda) y más tarde hacia el norte (Finlandia y Suecia) y el este (Polonia, Rumania, Bulgaria, Serbia, Rusia, China y Japón). Esta expansión del cooperativismo de crédito prosiguió hacia el sur (Chipre y Grecia) y en 1904 se consolidaría su traspaso del ámbito europeo, con la aprobación de una ley de cooperativas de crédito por parte del Gobierno británico de India que se inspiró en el sistema Raiffeisen y que fue imitada en Sri Lanka, Malasia y Singapur. Ya en el año 1900, Alphonse Desjardins había importado y empezado a desarrollar la idea al Canadá francófono, Edward Filene la aprendió de él y la trasladó a Estados Unidos, y en 1930 su socio Roy

¹⁷ Concretamente en España el desarrollo de las primeras Cajas Rurales estarán inspirados en los principios de Raiffeisen y los ideales del catolicismo a principios del siglo XX (Cajas Rurales de Zamora, San Marcial, Moraleja de Vino y Arenillas, Amusco), los precedentes de estas se encuentran en el año 1858 con la constitución de “La cooperativa de Papeleros de Buñol”, que aunque funcionase de facto como una cooperativa de crédito no contaba con un estatuto como tal, y la creación de la cooperativa de crédito “Manantial de crédito” en el año 1865 considerada la primera cooperativa de crédito en España. (Sanchis y Palomo, 1997).

Bergengren volvió de nuevo a Canadá para llevarla a la zona anglófona del país. Desde mediados del siglo XX la idea fue adoptada por sacerdotes católicos en Jamaica y después en el resto del Caribe (Birchall, 2014).

Las siguientes décadas servirán para que este movimiento siga expandiéndose y creciendo en las regiones que menos lo había hecho, Australia, América Latina, África, resto de Asia y finalmente en la década de los 80, tras la caída de la Unión Soviética, se establecieron nuevos sectores en Polonia y en otros países de Europa del Este, con lo que se cierra un círculo histórico, que convirtió el cooperativismo de crédito en un movimiento absolutamente global presente en todos los rincones del mundo.

Conviene puntualizar, que esta evolución del cooperativismo de crédito a lo largo de casi siglo y medio, nos ha deparado una diferenciación entre dos grupos de cooperativas financieras, por una parte el modelo de banca cooperativa europea, predominante en este continente y otras regiones como Japón o la Canadá francófona y sobre el que se centrara esta tesis y por otro lado otro grupo de cooperativas financieras, conocidas como cooperativas de ahorro y crédito, con más protagonismo en Norteamérica¹⁸, Caribe y Oceanía. Cada uno de los cuales cuenta con organismos de representación diferentes (EACB¹⁹, WOCCU²⁰,) y cuyas principales diferencias²¹ entre ellos son: que los bancos cooperativos pueden prestar servicios a clientes no socios, mientras que en las cooperativas de ahorro y crédito deben ser todos asociados y sólo deben aceptar como

¹⁸ En los datos que muestra la tabla 2.2, se muestra como las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en Norteamérica representan más del 82% de los activos totales de este modelo de cooperativa financiera.

¹⁹ En 1970, varios bancos cooperativos europeos fundaron la Asociación Europea de Banca Cooperativa (EACB, por sus siglas en inglés), principalmente para promover y defender los intereses de los bancos cooperativos en Europa. En la actualidad son la voz de 3.135 bancos cooperativos, 80.5 millones de miembros y 209 millones de clientes. Entre sus miembros asociados están entidades que no pertenecen al continente europeo como la canadiense (Desjardins) y la japonesa (Norinchukin Bank). <http://www.eacb.coop>.

²⁰ El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU por sus siglas en inglés) es la asociación que busca el desarrollo del sistema internacional de cooperativas de ahorro y crédito y promueve su crecimiento sostenible. Fue constituido en 1971 en Madison (Wisconsin) y en la actualidad agrupa a más de cuarenta mil cooperativas, que sirven a aproximadamente ciento veintitrés millones de personas en todo el mundo. <http://www.woccu.org/>

²¹ "Ninguna de estas diferencias representa un corte claramente definido entre un grupo y otro, y el concepto de «vínculo en común» a menudo es definido de una manera muy amplia". (Birchall, 2014. p.15).

miembros a personas que tengan un vínculo en común, restricción que tampoco tiene la banca cooperativa (Birchall, 2014).

En las siguientes tablas (2.2 y 2.3) mostramos algunos datos que muestran su presencia a nivel mundial.

Tabla 2.2. Estadísticas básicas por regiones de las cooperativas de ahorro y crédito 2016 (Asociadas a WOCCU)

| | Cooperativas | Socios | Activos (en millones USD) | Mercado en porcentaje de penetración ²² |
|----------------|---------------|--------------------|---------------------------|--|
| CARIBE | 299 | 2.258.204 | 6.354 | 56 |
| AFRICA | 21.724 | 23.248.774 | 9.158 | 8 |
| EUROPA | 2.033 | 8.386.913 | 22.971 | 4 |
| LATINOAMERICA | 2.391 | 27.907.558 | 50.271 | 9 |
| OCEANIA | 198 | 4.679.376 | 76.714 | 15 |
| ASIA | 35.957 | 50.820.792 | 139.330 | 8 |
| NORTEAMERICA | 6.280 | 118.460.459 | 1.459.880 | 52 |
| TOTALES | 68.882 | 235.762.076 | 1.764.682 | 13,5 |

Fuente: Elaboración propio en base a datos (WOCCU,2016).

Tabla 2.3. Estadísticas básicas banca Cooperativa por países 31.12.2016. (Miembros EACB)

| | Sucursales | Socios | Activos (en millones EUR) | % Cuota mercado depósitos/créditos |
|-----------------------------|------------|------------|---------------------------|------------------------------------|
| Países unión europea | | | | |
| Francia | 24.247 | 26.000.000 | 3.751.601 | 61,4/59,2 |
| Alemania | 11.787 | 18.435.585 | 1.215.780 | 21,4/21,1 |
| Holanda | 425 | 1.927.000 | 662.593 | 34/n |

²² La tasa de penetración se calcula dividiendo el número total de los socios de las cooperativas de ahorro y crédito reportadas entre la población económicamente activa de 15 a 64 años de edad.

| | | | | |
|----------------|---------------|-------------------|------------------|-----------|
| Reino Unido | 1.551 | 23.000.000 | 426.254 | 18,4/n |
| Austria | 1.902 | 2.388.000 | 304.115 | 33,7/32,9 |
| Italia | 431 | 1.250.992 | 217.600 | 7,7/7,2 |
| Dinamarca | 43 | 328.000 | 188.537 | 5,4/30,8 |
| Finlandia | 442 | 1.747.000 | 133.747 | 38,5/35,4 |
| España | 4.494 | 2.878.359 | 132.776 | 8,2/7,1 |
| Polonia | 4.602 | 979.842 | 35.767 | 9,8/7,2 |
| Portugal | 673 | 400.000 | 16.699 | 6,8/4,5 |
| Chipre | 246 | 201.000 | 14.101 | 26/22 |
| Luxemburgo | 42 | 27.490 | 7.501 | 22/14 |
| Hungría | 1.491 | 42.035 | 7.219 | 10/8 |
| Bulgaria | 306 | 6.457 | 2.541 | 5,7/4,3 |
| Grecia | 112 | 163.628 | 2.539 | 1/0,81 |
| Eslovenia | 85 | 318 | 846 | 3,1/2,23 |
| Lituania | 94 | 143.445 | 449 | 2/1 |
| Rumania | 744 | 653.706 | 245 | n/n |
| TOTALES | 57.597 | 80.572.857 | 7.120.915 | |

| Países fuera de unión europea | | | | |
|-------------------------------------|--------------|------------------|------------------|-------------------------|
| Canadá (<i>Desjardins group</i>) | 767 | N | 182.706 | 41,9/22,4 ²³ |
| Japón (<i>Norinchukin Bank</i>) | 7.805 | 3.640 | 882.947 | 10,3/n |
| Suiza (<i>Raiffeisen Schweiz</i>) | 955 | 1.876.687 | 189.174 | 13,2/n |
| TOTALES | 9.527 | 1.880.327 | 1.254.829 | |

Fuente: Elaboración propia en base a (EACB, 2015;2016).

Al centrarnos ya en el caso concreto del modelo de banca cooperativa que se ha impuesto en Europa, se observa en la tabla 2.3 como las cifras son dispares dependiendo del país al que nos refiramos, mientras la cuota media de mercado se estima que ronda el 26% en 2016, en Francia por ejemplo las cooperativas de crédito tienen una cuota de mercado que supera el 60%, y junto a Alemania ,Italia y Holanda acumulan más del 80% del total del volumen de las cooperativas de crédito a nivel europeo.

²³ Cuota de mercado región de Quebec.

(Birchall, 2014) apunta a una distribución territorial entre países en los que los bancos cooperativos que tienen una mayor cuota de mercado son aquellos donde las personas respondieron con más entusiasmo a los modelos de Schulze y Raiffeisen, surgidos hace siglo y medio en Europa central. Y otra zona con una participación inferior que parecen ubicarse en dos regiones geográficas: la que conforma un anillo exterior alrededor de Europa Occidental (Reino Unido, España, Portugal, Grecia, Chipre, Suecia, Dinamarca) y la que incluye a los sectores cooperativos recientemente reconstituidos en Europa del Este (Polonia, Hungría, Rumania, Bulgaria y Eslovenia).

Existen diversas circunstancias que han contribuido y facilitado este fabuloso éxito en la propagación de las ideas de Raiffeisen y Delitzch, así como de la consolidación del movimiento del crédito cooperativo, pero sin duda una de las más importantes y significantes ha sido el comportamiento que ha mostrado este modelo de banca ante las diferentes crisis financieras que ha tenido que afrontar durante este último siglo.

La primera gran prueba a la que tuvo que someterse la banca cooperativa, fue la crisis financiera de los años 20 y la subsiguiente depresión mundial. Este difícil momento, le sirvió al cooperativismo de crédito para demostrar su resiliencia, al exhibir mayor resistencia para superar momentos de dificultad que otros bancos comerciales, y se erigió como un componente que podía diversificar y estabilizar el sistema en un momento dado por lo que el principio de la banca cooperativa fue ampliamente aceptado (Mooij, 2012). Sobrevivió, prácticamente intacto, a la Primera Guerra Mundial, y lo siguió haciendo de manera global con excelente forma en crisis posteriores como la de los años 70.

En cuanto al comportamiento en la reciente crisis financiera, de nuevo han sobrevivido mejor a los peores momentos que el resto de sus competidores, los motivos los volvemos a encontrar en el modelo de negocio que desarrollan, donde no existe una imperiosa necesidad de maximizar beneficios y son capaces de ser rentables aun con bajos coeficientes de apalancamiento (Fonteyne, 2007). Esto también les ha permitido ser menos dependientes de los mercados monetarios, hacer una evaluación más estricta del crédito, y mantener unas estructuras de supervisión y políticas bancarias sólidas. Además, las cooperativas de crédito, habitualmente, no se vieron envueltas en las especulaciones que ocasionaron los problemas en los demás bancos y permanecieron cerca de “la economía real”.

En consecuencia, mayoritariamente los bancos cooperativos europeos han salido muy bien de la crisis, sólo en algunos pocos países sus organismos centrales tuvieron que aceptar ayudas gubernamentales y, en el caso de las cooperativas más débiles, se evitó que fueran arrastradas a la quiebra mediante la absorción por las cooperativas más fuertes. La conclusión que puede extraerse de lo anterior es que aquellos bancos cooperativos que se mantuvieron fieles a sus modelos de negocio tuvieron menos dificultades para superar la crisis y volvió a quedar evidenciado como las cooperativas de crédito son capaces de superar la crisis mejor que sus competidores, lo que ratifica que el modelo cooperativo es sólido y resistente.

2.1.2. Caracterización y estructura de la banca cooperativa

Generalmente, la banca cooperativa, por su doble condición de empresa financiera y empresa cooperativa, está supeditada y condicionada tanto a la legislación financiera, como a la legislación cooperativa específica de cada país en el que opera. No obstante, a pesar de las singularidades que en cada una se pueda encontrar, existen ciertos elementos y propiedades que les son comunes y que pueden servir para caracterizarlas. A través de la Asociación Europea de Bancos Cooperativos (EACB), estas entidades promulgan y se reconocen algunas de estas características que todas comparten y que a continuación se detallan²⁴.

Profundamente arraigados en la economía local

Los bancos cooperativos son agentes clave en la sociedad europea. Proporcionan acceso a la financiación a nivel local y se han logrado extender incluso en zonas más remotas del continente. Más de 58.000 puntos de venta ofrecen una relación cercana y única con los clientes. El movimiento cooperativo europeo también refleja la tradición de responsabilidad y cohesión social desde su creación en el siglo XIX. Sus amplias redes a menudo los convierten en los principales empleadores y contribuyentes de sus propias regiones. Los bancos cooperativos emplean a unas 732.000 personas en Europa.

²⁴ <http://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/definition-and-characteristics.html>

Propiedad de sus propios socios/clientes

Los clientes pueden convertirse en socios/propietarios de bancos cooperativos con inversiones relativamente pequeñas. Como resultado, tienen voz y voto directo en el negocio y participan en los procesos de gobierno, estrategia y gestión de riesgos. El negocio central de los bancos cooperativos es la creación de valor para sus miembros y una relación de confianza a largo plazo, opuesta al enfoque de maximización de ganancias de los bancos convencionales.

Una persona = un voto

Los bancos cooperativos reúnen la modernidad, la innovación y las tradiciones de los padres fundadores del movimiento, como Raiffeisen y Schulze-Delitzsch. Cumplen con la legislación bancaria y cooperativa de sus respectivos países, con el principio clave de una persona = un voto, que se encuentra en el Estatuto del EACB. Su estructura única de grupos de interés produce eficiencia y buen gobierno: los miembros controlan la cooperativa ejerciendo controles y equilibrios en cada nivel del negocio. Esto minimiza el riesgo de la organización, identifica la solvencia y da respuesta inmediata a las necesidades de los clientes.

Prácticas comerciales sólidas y estructuras sólidas

Por lo general, los bancos cooperativos tienen un alto nivel de capitalización²⁵, ingresos estables procedentes del comercio minorista y una cartera de crédito diversificada. Las calificaciones de riesgo reflejan esto muy bien; oscilan entre AA y AAA para los grupos bancarios cooperativos más grandes de Europa Occidental.

Además, los diferentes stakeholder de estas organizaciones tienen posibilidad de afrontar los retos del nuevo entorno posterior a la crisis porque su modelo de negocio cuenta con sus necesidades y expectativas.

Financiación de la economía real

Los bancos cooperativos contribuyen a la estabilidad gracias a su proximidad a sus clientes. Normalmente mantienen una mayor regularidad en la concesión de crédito a sus

²⁵ Ese capital social ha sido acumulado a lo largo de los años mediante la generación de excedentes no repartibles. A pesar de que para las cooperativas resulta muy difícil recurrir a los mercados de valores para ampliar su capital, algunos bancos cooperativos han emitido y colocado obligaciones de largo plazo que las regulaciones admiten hasta un cierto porcentaje del total para la constitución de capital.

socios y clientes, tanto en momentos de crisis como de bonanza. Son actores clave en la financiación de la economía real: los hogares y las PYME. En Italia, Francia, Alemania y los Países Bajos, la cuota de mercado de los bancos cooperativos en préstamos oscila entre el 25% y el 45%. En esos mismos mercados, las PYME representan entre el 20% y el 50% de la cartera total de clientes de los bancos cooperativos.

Líderes en el ámbito de la responsabilidad social

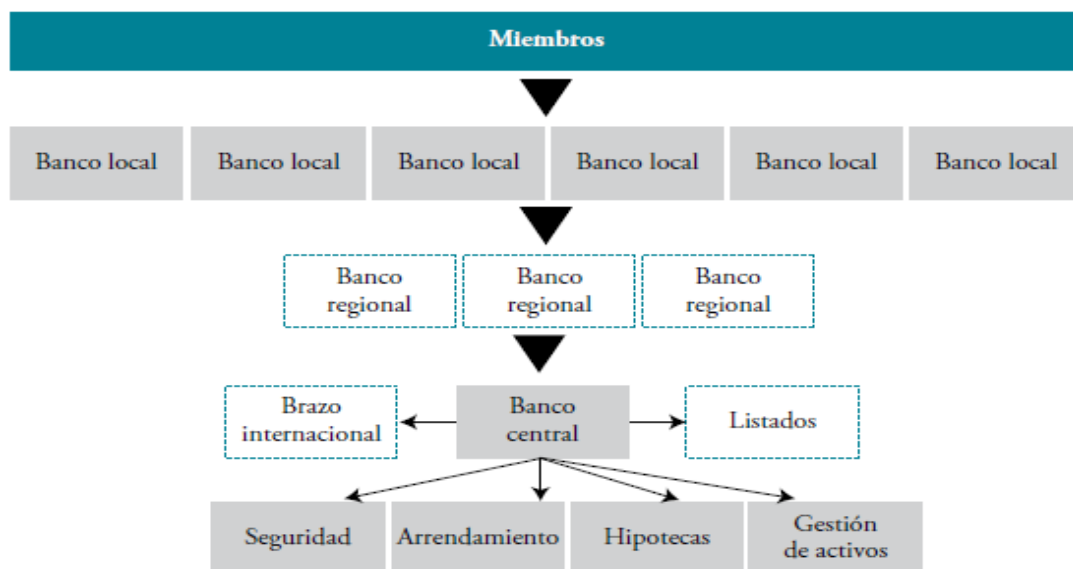
Los bancos cooperativos fomentan la autoayuda, la responsabilidad y la solidaridad. Enfatizan el bien común de la sociedad. Fueron históricamente fundados para mejorar el acceso a la financiación de sus miembros, que de otro modo habrían tenido un acceso limitado a la financiación a tasas de interés razonables. Como resultado, los bancos cooperativos participan en una serie de planes, como la microfinanciación y la educación financiera del personal desempleado de larga duración. Tradicionalmente también fomentan el desarrollo de sus comunidades a través del mecenazgo cultural y el fomento de la responsabilidad social. Los bancos cooperativos se encuentran entre los líderes del mercado de productos de Inversión Socialmente Responsable (ISR) tales como fondos y cuentas de ahorros. Hoy en día, la financiación ecológica está adquiriendo cada vez más importancia; los clientes pueden contribuir a la preservación del medio ambiente a través de una variedad de soluciones de inversión.

Todas estas características, se encontraban dentro de los dos estilos de organización que tradicionalmente habían predominado en la banca cooperativa; el modelo de banca federada o “fusión virtual” que se caracteriza por descentralización, subsidiaridad, territorialidad e independencia y que se había dado más en países como Austria, España o Alemania y el modelo consolidado o grupo efectivo, donde existe una mayor centralización, unidad de dirección y cuentas más consolidadas y que está más presente en países como Francia, Finlandia, suiza, Países Bajos, Portugal (Sanchis y Palomo, 1997). Sin embargo, en estos últimos años, la industria de la banca cooperativa, tanto en Europa como a nivel mundial, ha sufrido un profundo proceso de transformación²⁶, dónde

²⁶ Algunos claros ejemplos de estos procesos de transformación y reestructuración acontecidos durante estos últimos años han sido protagonizados por importantes entidades como: Desjardins (Canadá), Rabobank (Países Bajos) y Cajamar (España). Estas serán analizadas con más detalle en los capítulos 5, 6, y 7 de la parte empírica de este trabajo.

ha existido una tendencia a la formación de grandes bancos cooperativos universales fuertemente integrados (Tremblay y Côté, 2001). A continuación, se muestra en la figura 2.1 un ejemplo de estructura posible en uno de esos grandes bancos cooperativos actuales.

Figura 2.1. Estructura de un grupo de banca cooperativa en 2016



Fuente: Guider, 2016

Diferentes autores explican algunas de las causas que explican este proceso de transformación. Malo y Tremblay (2005) por ejemplo apuntan a que; 1) La desreglamentación obligó a los bancos, incluyendo a los bancos cooperativos, a volverse bancos universales para satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de la población, y ofrecerles un abanico cada vez más amplio de productos financieros. 2) Las reorganizaciones y redimensionamientos requieren fuertes inversiones particularmente en tecnología y en formación, esto lleva aparejado el desarrollo de productos cada vez más sofisticados, que incrementan la importancia del volumen y del tamaño crítico. 3) El paso de una función de intermediario financiero a una función de intermediario de mercado pone en entredicho la autonomía local de funcionamiento, lo que empuja a los bancos cooperativos adoptar en lugar de redes horizontales débilmente integradas, redes horizontales y verticales fuertemente integradas, con el objetivo de que su funcionamiento

suponga una contribución recíproca a la creación de valor y el aprovechamiento de economías de escala.

También Hervé Guider, director general de la EACB, apunta a que existe una tendencia del regulador por incentivar la centralización. Según se explica en (Guider,2017) ya se publicó una primera directiva de coordinación de las legislaciones bancarias en 1977, que incentivaba la centralización de los grupos cooperativos. Tal y como reconoce la autoridad legisladora, para esta, las entidades de crédito adheridas de forma permanente a un órgano central que las controla, y que está ubicado en el mismo Estado miembro pueden proporcionarles beneficios, al eximirlos de ciertas limitaciones, y permitirles además que los compromisos de estas entidades adheridas a un órgano central queden totalmente garantizados por dicho órgano.

Tampoco se debe pasar por alto las consecuencias que en los costes fijos supone el aumento de la carga normativa y administrativa para las pequeñas cooperativas de crédito. Por ello desde la EACB se denuncia que a pesar del consenso que existe sobre el valioso papel desempeñado por las cooperativas de crédito en la financiación de la economía y en la estabilidad del sistema financiero, en las nuevas reglas impuestas al sector bancario no se hace el reconocimiento necesario a las particularidades de estas entidades. De forma que cada vez más, es la regulación la que obliga a modificar y a adaptar su modelo de negocio, y no el mercado o las expectativas de la sociedad, en detrimento de la dimensión social más identificada a la actividad de la banca cooperativa. “La paradoja es que las cooperativas de crédito han capeado la crisis bastante mejor que sus competidores, y, sin embargo, son ellas las más afectadas por las medidas reguladoras que, en origen, estaban destinadas a entidades de otra naturaleza” (Guider, 2017, p.376).

En esta situación, muchos bancos cooperativos se han visto inmersos y empujados a un proceso de reestructuración del sector mediante concentraciones, fusiones y adquisiciones, aunque su imposibilidad de intercambiar acciones y su dificultad para movilizar rápidamente nuevos capitales ha supuesto un freno en este reajuste y expansión de los bancos cooperativos.

Todo esto también ha supuesto un cambio en las necesidades de capital de los bancos cooperativos, ya que a estos tradicionalmente les había bastado para la formación de un capital suficiente, la reinversión de sus excedentes. En la actualidad, con la urgencia de capitales necesarios para las transformaciones y la expansión, parece que esto ya no es suficiente, lo que ha obligado a diferentes bancos buscar fórmulas alternativas: algunos

bancos cooperativos han optado por la desmutualización, otros han abierto su capital o el de sus filiales a socios financieros que buscan beneficios, y otros han explorado nuevas fórmulas como el *Institucional Protection System (IPS)*²⁷ que representa una opción estratégica de cooperación empresarial. El objetivo inicial del SIP²⁸ no es la integración sino la protección en situaciones de crisis (Martin de Vidales, 2010) pues se trata de un sistema de apoyo y defensa mutua basada en una única marca y una gestión de riesgos común cuyo objetivo es compartir unos niveles de solvencia, garantía y liquidez sólidos. Recogido en la Directiva 2006/48/CE, de 14 junio, de acceso a actividad de entidades de crédito (Fajardo, 2011).

La consecuencia de todos estos procesos y la aparición de determinadas fusiones, integraciones y agrupamientos en forma de SIP ha sido que en algunas ocasiones se traspasen los tradicionales ámbitos territoriales de carácter provincial o comarcal de los bancos cooperativos. y que en otras deban cohabitar la lógica cooperativa y la lógica de valorización del capital financiero (Malo y Tremblay, 2005). Esto provoca que surjan interrogantes, respecto al desarraigo de los entornos rurales originarios o a la posible desnaturalización de un modelo basado en el conocimiento del entorno en el que se desenvuelve su actividad, y que presenta dificultades para encajar en los esquemas más generalistas de la banca (Palomo, 2017). También provoca recelo que estas últimas reformas del sistema financiero puedan significar la culminación de un proceso de bancarización iniciado durante la segunda mitad de los años 80 y que puede perjudicar el carácter social que las diferenciaba (Sanchis, 2013).

En conclusión, la evolución de las cooperativas de crédito dependerá en gran medida del marco regulatorio, pero también de su capacidad para integrar los cambios originados por la nueva realidad con la que debe lidiar la industria bancaria y por la voluntad de mantener la esencia de su modelo de negocio y los valores en los que se inspiran los principios bajo los que fueron fundados.

²⁷ En España donde se conoce como sistema institucional de protección (SIP), fueron las cooperativas de crédito las pioneras en la aplicación de esta fórmula de concentración. Concretamente fue el SIP promovido por Cajamar Caja Rural, Caja Campo, Caja Rural de Casinos y Caixa Albalat, el primero en ser autorizado por el Banco de España (diciembre de 2009). Recientemente un nuevo decreto ley de junio de 2007 ha modificado algunos aspectos referidos a esta figura en España, tal y como se explicara con más profundidad en el capítulo 5.1.

²⁸ Algunos estudios indican que estas modalidades de concentración no tradicionales resultan efectivas si cuentan con una entidad que lidere el grupo (Gutiérrez, Palomo y Fernández, 2013).

2.1.3. El papel de la banca cooperativa en la sociedad

Durante el desarrollo de este capítulo, se han identificado y han ido apareciendo, una serie de ventajas que la banca cooperativa ha proporcionado al sistema económico y a la sociedad en su conjunto durante más de siglo y medio como, por ejemplo:

-Cubrir una «deficiencia de mercado». Existe el peligro de una oferta monopólica de los prestamistas. Incluso cuando hay más competencia entre los proveedores de capital, existe el peligro del «bloqueo», que se configura cuando los prestamistas pueden ejercer un control sobre los productores mediante el suministro de crédito (Birchall, 2014).

-Reducen la asimetría informativa propia de la actividad financiera, a través de la profunda inserción en sus comunidades locales, el conocimiento de la actividad de sus asociados, la construcción de vínculos de larga duración con ellos y los canales de participación de sus miembros.

-Gracias a este mayor conocimiento de sus asociados es posible la asistencia crediticia a las mini pymes y personas físicas que muchas veces la banca lucrativa le niega, dadas las dificultades para evaluar adecuadamente su riesgo crediticio.

-Proporcionan un modelo de banca eficiente y de bajo coste. Su abundancia de capital y la inexistencia de la limitación de la maximización de los beneficios como finalidad principal, les permite ser flexibles con la aplicación de costes.

-Promueven el desarrollo económico local a través de la canalización del ahorro local hacia proyectos que surgen de la comunidad donde operan y su aplicación a préstamos a las personas, las familias, los agricultores y las pequeñas empresas de la misma localidad. De esta forma contribuyen de manera decisiva a reducir fugas de capital y de personas de las zonas rurales y con menos densidad de población, así como mejorar la estabilidad de la economía local.

-Contribuyen a ampliar la diversidad del sistema financiero. Esto es de mucha importancia, ya que, a mayor diversidad, más capacidad de una sociedad para responder a los cambios de un futuro incierto, por ello es importante proteger la pluralidad de un sistema, porque si uno de los tipos de empresa desaparece, el abanico de posibles soluciones se habrá reducido.

-Otra ventaja que aporta la banca cooperativa, es la de dotar de una mayor estabilidad al sector financiero. Los países en los que el sector cooperativo está más implantada resultan menos afectados por una crisis que aquellos otros en los que el sector está menos

desarrollado, además las fluctuaciones cíclicas de la economía pueden ser suavizadas porque si los bancos cooperativos crean reservas durante los períodos de recuperación económica, pueden hacer uso de ellas en etapas de crisis para evitar la recesión.

-Es práctica habitual de las cooperativas de crédito, constituir fondos sociales con diferentes denominaciones, de carácter obligatorio o no, y de distintas dotaciones, pero que suelen tener en común, la vocación social y el propósito de hacer cumplir los principios y valores sobre los que el modelo cooperativo se construyó. Estos tienen efectos muy positivos en los programas de desarrollo, sobre todo en proyectos destinados a la promoción cultural, la difusión y promoción del cooperativismo y la formación y educación, que son los destinos más habituales de estos fondos sociales creados por la banca cooperativa. (Server y Villalonga, 2008).

Pero para que la banca cooperativa pueda seguir ofreciendo estas ventajas a la sociedad, necesita mantenerse atenta y afrontar con éxito algunos retos futuros, que también han ido apareciendo a lo largo de este capítulo como:

-Mejora de la rentabilidad, necesaria para reducir la prima de riesgo y por tanto reducir el coste de capital, necesario para competir en el mercado.

-Envejecimiento, de las sociedades desarrolladas en general y del medio rural en particular, con la consecuente reducción de las actividades productivas a medio plazo, y disminución de su población, sobre las que están orientadas muchas de las cajas rurales.

-Tecnología, El denominado sector fintech y, más concretamente, las plataformas participativas, con una estructura de costes inferiores, y que conecta con facilidad con las nuevas generaciones de consumidores, son una nueva vía de intermediación y de desintermediación financiera, que amenazan con reemplazar a la oficina tradicional del banco (Arner, Barberis y Buckley, 2015).

-Responder a los cambios normativos o regulatorios que cada vez más les obliga a modificar y a adaptar su modelo de negocio. En ocasiones tienen que afrontar un fuerte aumento de la carga normativa y administrativa que en las pequeñas cooperativas de crédito pueden acarrear fuertes consecuencias para sus costes fijos.

-Encarar la mencionada concentración sin perder sus señas de identidad, mantener la esencia de su modelo de negocio y los valores bajo los que fueron fundados.

En resumen, respecto a la situación del crédito cooperativo podemos contemplar en una panorámica global como la banca cooperativa es considerada desde hace décadas como una realidad, que sigue pujante en muchas regiones del mundo (Europa Occidental, Norteamérica, Japón ...), contando con más de 60.000 cooperativas de crédito en más de 100 países y con más de 150 millones de socios. Existe un amplio consenso en cuanto a las bondades que estas entidades pueden aportar a la sociedad y en este contexto, será muy positivo que sean capaces de hacer frente a los retos que se le presentan, y que pasan, principalmente, “por la adaptación a un entorno socioeconómico que ha cambiado sustancialmente en pocos años. Las cooperativas de crédito pueden liderar un modelo de banca social, territorialmente sostenible, que sea eficiente y esté bien gobernada con consejeros y directivos bien formados que sepan mantener la proximidad y el conocimiento del socio y del cliente” (Palomo, 2017. p. 289).

2.2. La RSC desde la perspectiva de las entidades de crédito y la banca cooperativa

En el primer capítulo de esta tesis cuando tratábamos de abordar una definición y marco teórico de la RSC, ya avisábamos de que la definición conceptual óptima del término RSC deberá ser adoptada en cada momento buscando aquella que facilite su operatividad, medición e implantación en el contexto en el que se esté realizando (Bigne, Chumpitaz, Andreu, y Swaen, 2005). En este sentido, algunos autores como (Decker, 2004), advierten que el concepto de RSC y las dimensiones que lo componen vienen determinados por las características particulares de las empresas en cada industria.

Por esto entendemos que es imprescindible que en un trabajo donde queremos analizar el comportamiento de la RSC en la banca cooperativa, se ahonde y analice también las implicaciones y particularidades que se presentan primero desde el sector bancario²⁹, que

²⁹ Incluimos en esta denominación, el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco. En nuestro análisis nos centraremos atendiendo a las clasificaciones empleadas por GRI (www.globalreporting.org) en el segmento de bancos privados (banca comercial y de empresa) ya que es al que se corresponde el tipo de entidad que será objeto de nuestro

es el sector del que forman parte las cooperativas de crédito, para posteriormente entrar en detenimiento al ámbito concreto de la banca cooperativa.

2.2.1. Posición e impacto del sector bancario en el ámbito de la RSC

En una revisión sobre los estudios de la RSC en el contexto concreto del sector bancario, nos hemos encontrado con una gran dispersión en cuanto a los ejes temáticos y objetivos perseguidos en estos.

Orozco, Barón y Gómez (2012), realizan una clasificación identificando los problemas abordados en la investigación existente al respecto y sobre el que nosotros nos apoyamos para elaborar la tabla 2.4, donde queda recogida parte de esta literatura revisada.

Tabla 2.4. Enfoques temáticos de las investigaciones de RSC en el sector bancario

| Temática del problema abordado | Autores |
|---|--|
| Percepciones sobre RSC | Pérez y Rodríguez del Bosque (2015); Angus-Leppan, Metcalf, y Benn (2010); Decker y Sale (2009); Chambers y Day (2009). |
| Motivaciones en las prácticas socialmente responsables | Campbell (2007); Coupland (2006); McDonald y Rundle-Thiele (2008); Polonsky y Scott (2005); Senthikumar, Ananth y Arulraj (2011); Vargo y Lush (2004). (Castro, Miranda, España, y Castro, 2017) |
| Prácticas de RSC en el sector bancario | (De la Cuesta, Muñoz y Fernández, 2006) Seguí y Palomero (2013); Rice y Peter (2015); Achua (2008); Gilder, Schuyt, y Breedijk (2005); Humphreys y Brown (2008); Larrache (2009); Ruiz, Rios y Tirado (2009); Scholtens (2009); Schultz (2007); Vigano y Nicolai (2006). (Franch y Nae, 2012) |
| Divulgación de la RSC en el sector financiero | Asvanyi (2008); Bolas y Seguí (2011); Castelo y Lima (2008); Douglas, Doris y Johnson (2004); Farook y Lanis (2007); Kahn, Halabi y Samy (2009); Hassan (2009); Hassan y Syafri (2009); Hinson, Boateng y Madichie (2010); Maingot y Zeghal (2008); Pérez (2011); Tsang (1998); Wise y Mahboob (2009). |

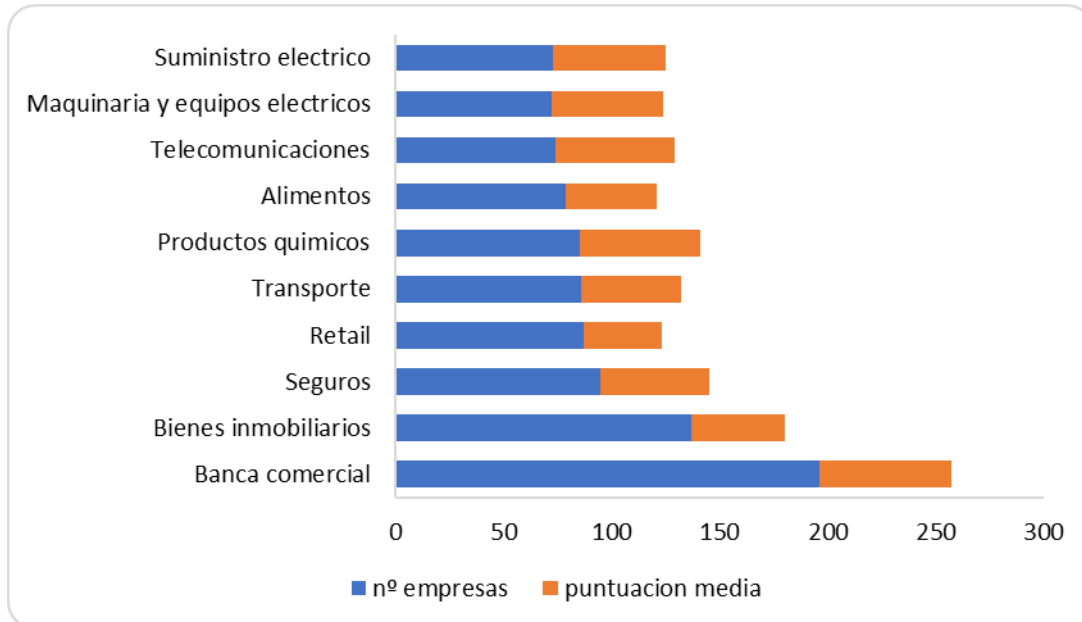
Fuente: Elaboración propia en base a Orozco, Barn y Gómez (2012)

También es relevante apuntar que en torno a la investigación presente en materia de RSC, algunos autores destacan que el sector financiero es uno de los que más invierte a nivel mundial (Marín y Ruiz, 2007; Truscott, Bartlett y Tywoniak, 2009). Sin embargo, parece que no es abundante la literatura existente que trate de abordar la aplicación de la RSC en dicho sector (Truño i Gual, 2016; Pérez y Rodríguez Del Bosque, 2012) lo que refuerza nuestro propósito e interés en seguir analizando en este ámbito.

En cuanto al protagonismo del sector bancario en materia de RSC, conviene señalar que no se reduce solo al ámbito académico, sino que este sector es además pionero y ha ejercido una gran influencia en lo concerniente a la implantación, desarrollo e impulso de políticas de RSC y otras iniciativas relacionadas con la sostenibilidad.

A continuación, en el gráfico 2.1 se muestra un ejemplo de la posición comparativa que ha manifestado la industria bancaria en iniciativas de carácter multisectorial, como por ejemplo la presencia y valoración en uno de los índices de sostenibilidad más globales en la actualidad, el DJSI³⁰.

Gráfico 2.1. Industrias con más presencia en el DJSI (septiembre 2017)



Fuente: elaboración propia a partir de datos DJSI

³⁰DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*) realiza una clasificación en 60 diferentes industrias. La tabla refleja las 10 con más presencia <http://yearbook.robecosam.com/fileadmin/Files/Documen>

Este interés que hemos visto del sector bancario en la RSC, junto a ciertas características propias de la industria, acaban desembocando en una enorme repercusión en el desempeño de la RSC. Las causas que explican esta atracción e influencia son diversas, pero podemos agruparlas en tres principales:

- La globalización, desregulación y aparición de nuevas tecnologías, ha originado la sustitución de los tradicionales canales de distribución, lo que ha contribuido a un mayor grado de homogeneización de las diferentes entidades bancarias, de tal forma que los consumidores ya no distinguen diferencias sustanciales entre las distintas instituciones financieras (Gil, Gutiérrez, y Pérez, 2009). La RSC puede servir a las entidades de crédito como una herramienta que facilite su diferenciación.
- La crisis económica de los mercados mundiales, salpicada de escándalos financieros (manipulación de índices de referencia, acuerdos para repartirse el mercado, etc.) y malas prácticas en el sector (colocación masiva de productos engañosos con riesgo, comisiones ilegales en la prestación de servicios, etc.) ha originado una pérdida total de confianza³¹ de la sociedad y un aumento de la conciencia social de reguladores, accionistas, socios, empleados y consumidores. La industria bancaria ha encontrado en la RSC un instrumento que puede ayudarles a restituir su imagen y dar respuesta de paso a esta creciente demanda de los agentes de una mayor transparencia y responsabilidad.
- El enorme protagonismo del sector en el impulso de la sostenibilidad se explica, en parte, por su papel central en el conjunto de la economía. Las entidades de crédito juegan un papel activo en el desarrollo económico y social de los países, ya que cuentan con la capacidad de seleccionar proyectos de inversión, gestionar riesgos y decidir quién accede al capital y qué actividades se financian (De La Cuesta, 2006). Esta posición y rol dentro del sistema económico, facilita que la mayor contribución que puede realizar el sector a la RSC sea a través de su propio negocio, lo que conlleva unas responsabilidades implícitas. Este hecho ha generado cierto debate y presión en torno a las entidades que

³¹Según la EBA (Autoridad Bancaria Europea), desde el inicio de la crisis en 2008, el 97% de los grandes bancos europeos ha estado involucrado en litigios por mala práctica bancaria, que les ha ocasionado el desembolso de más de cien millones de euros en compensaciones (Sanchis y Campos, 2017).

conscientes de ello y de su potencial rentabilidad, y han empezado a desarrollar desde hace años productos y servicios teniendo en cuenta criterios socialmente más responsable (CECA, 2008).

2.2.2. Contribuciones particulares a la RSC desde las entidades bancarias

La industria bancaria, como hemos comentado, tiene unas características inherentes en la naturaleza de su actividad, que le confieren de un enorme potencial en el impulso de la RSC y hace especialmente interesante su estudio en este ámbito.

Al analizar sobre las singularidades de la RSC en las entidades bancarias encontramos que se distingue una doble dimensión de sus impactos económicos, sociales y ambientales (Muñoz, Fernández, y De La Cuesta, 2004). Por una parte, existe una dimensión interna que se refiere a los impactos directos derivados de su comportamiento con relación a los diferentes grupos de interés, es decir, basados en mejorar la actuación de los servicios internos de los bancos. Por otra parte, la dimensión externa de la RSC se refiere a los impactos indirectos de RSC que resultan del papel que desempeñan los bancos al canalizar el ahorro hacia las actividades de inversión. Por tanto, el comportamiento de la RSC de las entidades bancarias debe juzgarse en las dos dimensiones de sus impactos (Cea Moure, 2010). Cuando se pretende hacer una valoración de la RSC sin diferenciar su dimensión interna y externa, se produce una alta heterogeneidad en los aspectos medidos y la comparación entre los diferentes modelos pierde sentido (Fernández y De la Cuesta, 2014).

La consecuencia de la acción en esta última dimensión externa es donde encontramos ciertos elementos, que hacen distintiva la contribución que puede aportar la gestión de la RSC desde las entidades bancarias. A continuación, destacamos algunos de los más relevantes.

Inclusión financiera

La inclusión financiera, definida como “el acceso que tienen las personas y las empresas a una variedad de productos y servicios financieros útiles y asequibles que satisfacen sus

necesidades”³², es considerada por las autoridades normativas a nivel mundial, como una trascendental prioridad en materia de desarrollo³³.

Así lo demuestra iniciativas surgidas durante la última década por organismos como el G-20, que eligió el tema de la inclusión financiera como uno de sus pilares en la Cumbre de Pittsburgh de 2009 y decidió poner en marcha un grupo de expertos que sólo se dedican a los temas de la inclusión financiera, o el Banco Mundial que impulsó el programa UFA2020 para facilitar que las personas en todo el mundo tengan acceso a una cuenta para transacciones para finales de 2020.³⁴

Esta preocupación por la inclusión financiera es sustentada en la información arrojada por numerosos estudios (Banerjee, Duflo, Glennerster, y Kinnan, 2015; Crépon, Devoto, Duflo y Parienté, 2011; Angelucci, Karlan y Zinman, 2013), que proporcionan datos heterogéneos, que sugieren que los mercados financieros incluyentes y eficientes son capaces de mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, reducir los costes de transacción, impulsar la actividad económica y mejorar la prestación de otros beneficios sociales.

De todos estos estudios (Cull, Ehrbeck y Holle, 2014) hacen una síntesis de los resultados obtenidos y clasifican los posibles impactos beneficiosos en tres diferentes niveles que a continuación resumimos.

A) Nivel microeconómico.

Existen evidencias sobre cómo el uso de diversos productos financieros incide en las condiciones de vida de las personas con menos recursos. El producto de ahorro les permite gestionar los flujos de efectivo y ordenar el consumo, (Brune, Giné, Goldberg y Yang 2011) los seguros pueden ayudar a las familias a mitigar los riesgos y gestionar las crisis (Janzen y Carter 2013) y ciertos tipos de servicios de pago pueden minorar los costes de transacción (Aker, Boumijel, McClelland y Tierney 2011). Además, los estudios

³² Definición adoptada por Banco Mundial, en www.bancomundial.org/es/financiamiento/inclusion.

³³ Se considera que la inclusión financiera es un elemento que propicia 7 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

³⁴ Según datos del propio Banco Mundial, se calcula que unos 2.000 millones de adultos en todo el mundo en 2017 no poseen una cuenta básica. A nivel mundial, el 59 % de los adultos que no tienen una cuenta para transacciones menciona la falta de dinero como la principal razón de ello. Más de 200 millones de microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), formales e informales, en las economías emergentes carecen de la financiación adecuada para prosperar y crecer. El 75% de los pobres según el Banco Mundial no tiene cuenta bancaria.

también demuestran que cuanto más inclusivo es el sistema, más opciones tienen las pequeñas empresas de beneficiarse del acceso al crédito, lo que genera inversión y repercute en el beneficio de la sociedad en la que se instalan.

B) Actividad económica local

Se han realizado pruebas empíricas que demuestran que el acceso financiero mejora la actividad económica local.

Cull, Ehrbecky y Holle (2014) destacan dos de estas pruebas. Una de ellas llevada a cabo en India con datos de panel en el que se proporciona pruebas de que las diferencias locales en la apertura de sucursales bancarias en zonas rurales no bancarizadas (impulsada por exigencias del organismo regulador de India entre 1977 y 1990) estaban vinculadas con una reducción significativa de la pobreza rural (Burgess y Pande, 2005).

El otro ensayo fue realizado en México (Bruhn y Love, 2012), donde se demostró que la rápida apertura de sucursales de Banco Azteca en más de un millar de tiendas minoristas del Grupo Elektra significó un impacto en los niveles generales de ingresos en la región del 7% en comparación con comunidades similares en las que no se había abierto una sucursal de Banco Azteca.

C) Nivel macroeconómico

Las investigaciones sugieren la existencia de una correlación positiva entre la inclusión financiera y el crecimiento y el empleo. Estas consideran que existe un impacto causal subyacente. Los principales mecanismos que citan a ese respecto son: los costes de transacción generalmente más bajos, una mejor distribución del capital (Jahan y McDonald 2011), mayor estabilidad financiera y control de los riesgos en toda la economía (Han y Melecky 2013). También existen estudios en este nivel que sugieren una firme relación negativa entre el desarrollo financiero y el coeficiente de Gini ³⁵ (Clarke, Xu y Zhou 2006).

³⁵ El ideólogo y estadístico italiano Corrado Gini (1884-1965), autor de *Las bases científicas del fascismo* (1927), desarrolló en 1912 un método para medir la desigualdad de una distribución en su obra *Variabilità e mutabilità*. En ella introdujo el valor de 0 para expresar la igualdad total y el valor de 1 para la máxima desigualdad. se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos, dentro de un país, pero puede utilizarse para medir cualquier forma de distribución desigual.

El efecto opuesto a esta inclusión financiera es la exclusión financiera, definida esta por la Comisión Europea³⁶ como “el proceso mediante el cual las personas se encuentran con dificultades en el acceso y/o usos de servicios financieros adecuados a sus necesidades y que les permita llevar una vida social normal en la sociedad a la que pertenecen “. Las causas que lo motivan son diversas, y pueden estar asociadas a su ubicación geográfica (zonas marginadas, mal comunicadas, etc.) o a sus propias características como colectivo (personas de bajos ingresos, parados, inmigrantes, personas con escaso nivel de estudios, etc.)

Conviene destacar que una de las herramientas con las que desde la sociedad civil ha tratado también de reaccionar a los efectos de esta exclusión financiera ha sido a través de las microfinanzas, entendidas estas como “la provisión de servicios y productos financieros a personas con riesgos de exclusión con la finalidad de ayudarles a paliar o salir de esta situación (Sanchis, 2016, p.79). Uno de los productos de microfinanzas más utilizados y conocidos son los microcréditos³⁷, gracias a los cuales personas con difícil acceso a la financiación convencional, tienen acceso a préstamos de pequeños importes. La banca convencional se ha incorporado también al negocio de los microcréditos y de las microfinanzas en general, en ocasiones buscando mejorar su imagen tratando de asociarla a la de la economía social y Tercer Sector y en otras ocasiones buscando la rentabilidad económica, lo que ha desvirtuado en parte el concepto en origen de estas prácticas (Sanchis, 2016).

En cualquier caso , parece evidente que el interés por la inclusión financiera y la facilitación de acceso a servicios bancarios, tanto a particulares como a pymes en colectivos que quedan fuera del sistema, consigue paliar esta exclusión financiera y la falta de oportunidades en diferentes ámbitos como en el: mercado de la vivienda, empleo,

³⁶ *European Commission (2008), “Financial services provision and prevention of financial exclusion”.*

³⁷ Muhammad Yunus, premio Nobel de la Paz 2006, fue un impulsor y uno de los primeros en popularizar las microfinanzas y los microcréditos, Yunus, profesor de la Universidad Chittagong en Bangladesh que buscaba soluciones que mejoraran la situación de su región , tras la hambruna de 1974, observo como las mujeres del pueblo que hacían muebles de bambú tenían que destinar la inmensa parte de sus ganancias en satisfacer los intereses de los préstamos a tipos muy altos ofrecidos por prestamistas usureros ya que los bancos tradicionales no querían ofrecer préstamos pequeños a una tasa de interés razonable a los pobres debido al riesgo que significaba. Pero Yunus creía que, si les daban la oportunidad los pobres podían pagar el dinero y que el microcrédito era un modelo de negocio viable. Grameen Bank supuso el lanzamiento del concepto del microcrédito y demostró una tremenda eficacia, dado el beneficio que repercutía en la sociedad en general y a las clases más desfavorecidas en particular.

salud, escolarización, ciudadanía, sobreendeudamiento, etc., y que son causa de mayor exclusión social (Kempson, Whiley, Caskey y Collard, 2000) , siendo por tanto uno de los principales espacios de intervención de las entidades financieras en la sociedad (CECA, 2008).

Es decir, a través de la inclusión financiera, las entidades bancarias tienen además de una oportunidad de negocio (incluir a más personas en su cartera de clientes), la mejor opción para incidir sobre las condiciones de vida de las poblaciones en las que operan, haciendo una contribución específica derivada de su naturaleza desde la RSC (Decker, 2004).

Lucha contra el blanqueo de capitales y la corrupción.

El Fondo Monetario Internacional define el blanqueo de capitales como “el proceso mediante el cual se intenta disimular el origen delictivo de determinados fondos que son producto de una actividad encubierta”. Algunas de estas actividades a las que se refiere el FMI son el narcotráfico, el contrabando, la trata de seres humanos o la corrupción.

El blanqueo de capitales está establecido como un delito contra el orden económico y social, por la exposición permanente de las personas y empresas involucradas directa e indirectamente en esta amenaza.

Las estimaciones del Fondo Monetario Internacional consideran que el volumen de capitales blanqueados cada año oscila entre el 3% y el 5% del Producto Bruto Mundial.

El documento “*Corruption: Costs and Mitigating Strategies*” (FMI, 2016) se basa en abundantes estudios sobre el tema y en la experiencia adquirida por el FMI en numerosos países. Se sostiene que la solución del problema es crucial para lograr la estabilidad macroeconómica, un aspecto fundamental del mandato del FMI.

En el documento se observa que la corrupción afecta de varias maneras al desarrollo económico como: quiebra de negocios legalmente establecidos, aumenta la evasión tributaria y la corrupción, encarecimiento del acceso a mercados financieros, distorsión del crecimiento económico, afectación de la inflación, desestabilización de precios, etc. Además, el FMI señala que la corrupción también genera un impacto negativo sobre el conjunto de la sociedad y el medio ambiente, ya que provoca que las partidas presupuestarias destinadas al gasto social y medioambiental sean más reducidas. Además,

si las normas ambientales son ineficaces y no se aplican bien, se traducen en mayor contaminación y más extracción de recursos naturales. En casos extremos, la corrupción sistémica puede también producir inestabilidad política, pérdida de valores, violencia y conflictos.

La utilización de diferentes servicios bancarios es una de las principales vías de blanqueo de capitales.

La globalización de los mercados financieros, la complejidad para establecer herramientas de control a nivel mundial, la elaboración de productos cada vez más sofisticados, han favorecido la proliferación de una auténtica inteligencia financiera destinada a la ocultación del origen de capitales obtenidos por medios ilegales.

Por todo ello, en la lucha contra el blanqueo de capitales la cooperación internacional e interdisciplinar es fundamental, donde todos los sujetos dedicados a la intermediación bancaria, y a los servicios de inversión, seguros, e inmobiliarios desarrollan un papel clave, en concreto las entidades de crédito figuran en el primer frente de esta lucha y están obligados a aplicar ciertas medidas de prevención en todas aquellas circunstancias de riesgo: Identificación de sus clientes, comunicación de operaciones sospechosas, reporting sistemático, conservación de documentos y confidencialidad.

Se reconoce que no existe una solución común para todos los países, pero se subraya la importancia de adoptar un enfoque general y que no es suficiente con la aplicación de medidas de corto plazo. Para tener éxito en esta batalla estas medidas deben ser complementadas con otras preventivas y una aplicación estricta de la ley. En el estudio del FMI se ofrecen directrices prácticas para los responsables de la política económica basadas en la transparencia, un marco legal bien definido, simplificación en la reglamentación y funcionarios competentes e independientes.

Dado el papel fundamental que desarrollan las entidades financieras en la obstaculización del blanqueo de capitales, se han extendido diferentes iniciativas auto-reguladoras para el propio sector financiero, como por ejemplo las desarrolladas por el grupo Wolfsberg³⁸, formado por trece bancos globales en el año 2000, y que se han ido revisando desde entonces, con el objetivo de desarrollar marcos y directrices que faciliten la gestión de delitos financieros como el blanqueo de capitales.

³⁸ Para más información <http://www.wolfsberg-principles.com/index.html>

En definitiva, podemos decir que nos encontramos en un momento en el que los costes asociados al cumplimiento de la regulación contra el blanqueo de capitales por parte de las entidades bancarias han tenido un tremendo ascenso³⁹, y que el interés que le conceden los altos directivos está disminuyendo (Fernández, De la Cuesta y Pardo, 2013). Al mismo tiempo, hemos visto el tremendo impacto que el blanqueo de capitales puede tener en el ámbito, económico, social y ambiental, y el papel trascendental que las entidades bancarias juegan en su prevención.

Por tanto, desde la perspectiva de la Responsabilidad Corporativa, esta lucha puede significar para ellas una nueva oportunidad de mejorar significativamente los distintos entornos sociales en los que desarrolla sus actividades, lo que debería servir para incitarlas a tomar medidas que signifiquen una fuerte apuesta por la transparencia y el adecuado control de riesgos.

ISR

En el primer capítulo⁴⁰ identificamos la ISR como uno de los principales elementos o áreas funcionales implicados y relacionados en la dirección que se ven afectadas por la RSC y sobre las que estructuraríamos las variables a examen en el diseño de nuestra investigación.

En esa aproximación que habíamos hecho a la ISR, la definíamos como el proceso de inversión en el que en la toma de decisiones se tienen en cuenta además de los tradicionales criterios de seguridad, rentabilidad y liquidez, otros aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (criterios ASG) y nos dedicamos además a estudiar su evolución, los criterios, estrategias e instrumentos con los que se trata de articular.

En esta ocasión, vamos a tratar de profundizar sobre las implicaciones y consecuencias que tiene el uso de la ISR por parte de las entidades bancarias, desde su dimensión externa de la RSC, es decir, los impactos indirectos que genera y la aportación específica que desde aquí hacen a la gestión de la RSC.

³⁹Según fuentes KPMG (2011), se estima que tan solo entre 2008-2011 aumentaron una media de un 45%.

⁴⁰Revisar para más información capítulo 1.2.5 de este trabajo.

La ISR es un vehículo impulsor de la Responsabilidad Social Corporativa, ya que estimula a las empresas a incorporar la gestión de su responsabilidad social, ética y ambiental en el núcleo del negocio, para contribuir en las tomas de decisiones de inversión.

Desde las entidades bancarias, el uso de la ISR se hace desde sus dos dimensiones interna y externa.

Desde la óptica interna, las consecuencias se derivan a través del diseño y oferta de un catálogo de productos y servicios que cumplan ciertos criterios comprometidos con la inversión responsable y que sirven para satisfacer las demandas y necesidades de sus diferentes grupos de interés (empleados, socios, clientes, accionistas...).

Desde la óptica de su dimensión externa es la misma industria financiera quien decide dónde invertir los depósitos que recibe de sus clientes, por quien apostar y a quien financiar, teniendo presente en mayor o menor medida criterios ASG y condicionando el tipo de desarrollo de una región o país.

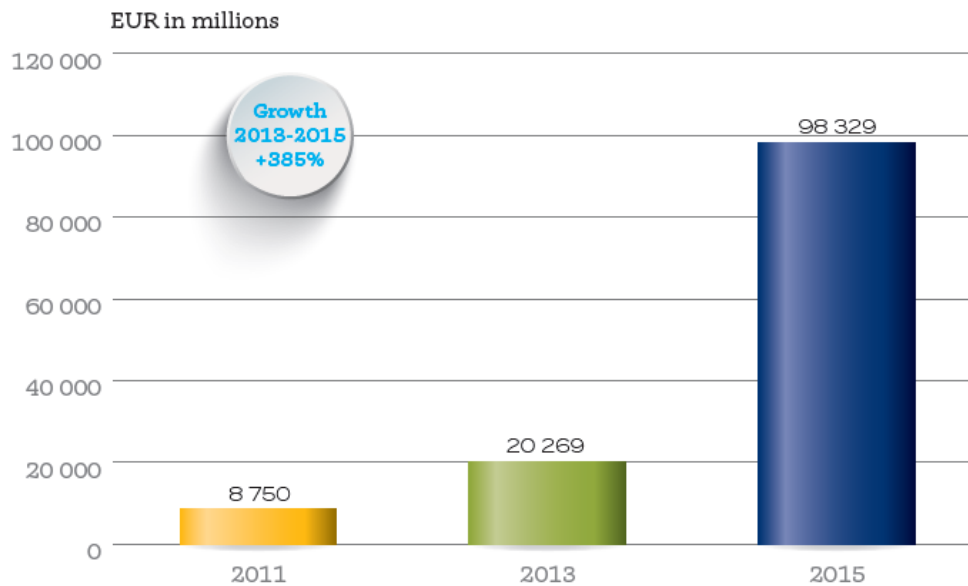
Siendo la acción en ambas dimensiones muy deseables y compatibles, es desde esta última vertiente desde dónde el sector bancario tiene una mayor capacidad de generar impactos indirectos y desde donde se genera una contribución específica muy valiosa del sector a la RSC.

Un ejemplo de esta importancia lo podemos ver reflejado en el siguiente gráfico 2.2 donde se expone el avance de la ISR realizada bajo la estrategia⁴¹ de inversión de impacto⁴², que persigue intencionalmente tanto la rentabilidad financiera como el impacto social o ambiental medido previamente.

⁴¹ Existen diferentes estrategias de inversión de ISR. En el apartado 1.2.5 de esta tesis hacemos una recopilación de las más destacadas.

⁴² La estrategia de impacto es la de más reciente creación. En 2013, el Foro Económico Mundial la definió como un enfoque de inversión que persigue intencionalmente tanto la rentabilidad financiera como el impacto social o ambiental medido previamente.

Grafico 2.2. Crecimiento de la inversión de impacto en Europa



Fuente: Informe Eurosif 2016 <http://www.eurosif.org>

Recordamos, para finalizar, que posiblemente la Inversión Socialmente Responsable (ISR) es el pilar de entre los que se fundamenta la RSC, que más influencia e impacto tiene en el sector bancario (Moneva y Lizcano, 2003), y otra gran oportunidad para esta industria de comprometerse a través de la financiación de la economía productiva y real en lugar de la especulativa y bajo criterios socialmente responsables, de mejorar nuevamente la vida de las sociedades que están en su radio de influencia.

En definitiva, se puede decir que la verdadera RSC de los bancos se encuentra en la dimensión externa y los impactos indirectos (económicos, sociales y ambientales) producidos por las actividades que deciden financiar (Rosero, 2015). También es en esta dimensión externa donde aparecen ciertos elementos, como la facilitación de la inclusión financiera, la lucha por el blanqueo de capitales y el desarrollo de la ISR que hacen distintiva y especialmente valiosa la contribución que pueden aportar las entidades bancarias a la gestión de la RSC y el desarrollo sostenible.

La mayor complejidad para medir estos impactos indirectos es quizás la explicación para que estos no cuenten con el protagonismo correspondiente en los informes de sostenibilidad publicados por las entidades bancarias. A pesar de ello, hay que reconocer que estas entidades cada día tienen más en cuenta criterios de ASG en el momento de

seleccionar proyectos de financiación, lo que se traduce en impactos más socialmente responsables y deseados.

2.2.3. Iniciativas institucionales desde el sector financiero en el ámbito de la RSC

Como ya hemos explicado al empezar el capítulo, cada ámbito sectorial en el contexto de la RSC debería disponer de una agenda específica que oriente el desarrollo de las estrategias de la empresa. En lo que concierne al sector financiero, encontramos numerosas iniciativas impulsadas desde instituciones de diferente índole. A continuación, desarrollaremos algunas de las más destacadas e influyentes.

A) Declaración de *Collevecchio*

Lanzada en enero de 2003 y auspiciada por la Red *BankTrack*, está compuesta por más de doscientas organizaciones de la sociedad civil internacional, preocupadas por el daño medioambiental y las consecuencias sociales de proyectos financiados por los bancos y otras firmas financieras.

Esta declaración llama a las entidades financieras a incluir 6 compromisos fundamentales en sus políticas, las cuales reflejan las expectativas de la sociedad civil sobre el papel y responsabilidad del sector de servicios financieros en cuanto al fomento de la sostenibilidad.

Los seis compromisos son:

1. Compromiso con la sostenibilidad. Esto requiere que las instituciones financieras integren consideraciones como aspectos ecológicos, la equidad social y la justicia económica a sus estrategias corporativas y a sus áreas de negocios principales. Los objetivos de sostenibilidad deben equipararse en igualdad con la maximización para el accionista y la satisfacción del cliente.

2. Compromiso de no producir “daño”. Las entidades financieras deben comprometerse a no hacer daño mediante la prevención y minimización de los impactos sociales y/o ambientales perjudiciales de sus operaciones.

Las entidades financieras deberían crear políticas, procedimientos y estándares basados en el Principio de Precaución para minimizar el daño social y ambiental y mejorar las condiciones sociales y ambientales donde operan tanto ellas como sus clientes, y evitar involucrarse en transacciones que minan la sustentabilidad.

3. Compromiso de responsabilidad. Las entidades financieras deben asumir la responsabilidad por los impactos sociales y ambientales de sus transacciones. Esto incluye riesgos financieros, como también costes sociales y ambientales que han surgido en las comunidades.

4. Compromiso de contar con los grupos de interés. Lo que significa que los stakeholders deben tener influencia en las decisiones financieras que afecten a la calidad de su medioambiente y sus vidas - ambos garantizando que los derechos de los stakeholders estén protegidos por la ley, y a través de prácticas y procedimientos adoptados por las propias Instituciones financieras.

5. Compromiso con la transparencia. Existe un deber, por parte de las entidades financieras, de revelar información sólida, periódica y estandarizada de RSC, indicándose que, además, sea información especializada sobre las políticas, procedimientos y operaciones de las entidades. Estandarizada,

6. Compromiso de mercado sostenible y gobierno de la entidad. Las Entidades financieras deberían asegurarse de que los mercados tengan más opciones de ser sostenibles, apoyando activamente las políticas públicas, mecanismos de mercado y regulaciones que lo faciliten y que apoyen la contabilidad de costes de producción, incluyendo externalidades sociales y ambientales.

Las ONG que trabajan con la declaración se reúnen periódicamente para actualizar, desarrollar y coordinar estos principios, que están dirigidos a las entidades financieras de cualquier país del mundo. y que reconocen el papel que estas entidades pueden desempeñar en el desarrollo sostenible.

B) Los Principios de Ecuador:

En 2003, diez bancos líderes de siete países anunciaron la adopción de los "Principios de Ecuador ", una serie de directrices elaboradas y asumidas de manera voluntaria por los bancos para la gestión de temas sociales y ambientales en relación con la financiación de proyectos de desarrollo. Los Principios de Ecuador se elaboraron siguiendo las directrices y bajo el asesoramiento de la CFI, Corporación Financiera Internacional, rama del Banco Mundial dedicada a la inversión del sector privado

Los bancos se comprometen a aplicar estos principios de manera general en la toma de decisiones de financiación de proyectos, y para ello, han establecido políticas y procesos internos consecuentes con los principios.


Los principios inicialmente formulados en 2003 han ido revisándose y desarrollando desde entonces, aprovechando la experiencia de las entidades participantes y la colaboración activa de clientes, grupos de la sociedad civil y agencias de desarrollo oficiales. Desde entonces se han realizado dos principales actualizaciones, la primera se produjo en 2006, donde por ejemplo se disminuyó el umbral sobre el que se debía de evaluar cada proyecto hasta los 10 millones de dólares, se hizo más eficiente el enfoque para la aplicación en países con altos estándares ambientales y se mejoró el seguimiento y progreso de la implementación de estos principios anualmente.

La última actualización se llevó a cabo en 2013, cuando se formularon los conocidos como EPIII, y en el que destaca el aumento de la responsabilidad de los bancos en temas como derechos humanos, cambio climático, transparencia, una mayor sensibilidad en proyectos que afecten a comunidades indígenas y una apuesta decidida por la divulgación.

Tras esta última actualización 10 son los principios que forman esta iniciativa y que podemos ver reflejados en la siguiente tabla 2.5.

Tabla 2.5. Los diez nuevos principios EP III.

| |
|--|
| Principio 1: Revisión y categorización |
| Principio 2: Evaluación ambiental y social |
| Principio 3: Normas ambientales y sociales aplicables. |
| Principio 4: Plan de Acción y sistema de gestión. |
| Principio 5: Participación de los grupos de interés |
| Principio 6: Mecanismo de quejas |
| Principio 7: Revisión independiente |
| Principio 8: Compromisos contractuales |
| Principio 9: Seguimiento independiente y reporte. |
| Principio 10: Presentación de Informes y Transparencia |



Fuente: elaboración propia a partir de www.equator-principles.com

En 2017, 91 eran las instituciones financieras de 37 diferentes países que han adoptado de manera oficial los Principios de Ecuador, cubriendo por ejemplo más del 70% de la deuda internacional de *Project Finance* en mercados emergentes⁴³.

C)Suplementos de la *Global Reporting Initiative* para el sector de servicios financieros

GRI fue un proyecto nacido en 1995 internacional, independiente y sin ánimo de lucro basada en una estructura de red. En sus actividades participan miles de profesionales y organizaciones de numerosos sectores, comunidades y regiones. promueve la elaboración de memorias de sostenibilidad con el objetivo de que las empresas y organizaciones sean más sostenibles y contribuyan a una economía mundial sostenible. Su misión “es hacer de la elaboración de memorias una práctica habitual y a fin de que todas las empresas y organizaciones puedan informar sobre su desempeño e impacto económico, ambiental,

⁴³<http://www.equator-principles.com/>

social y de gobierno, para ello GRI elabora guías gratuitas sobre la elaboración de memorias de sostenibilidad “.

Estas guías que se llevan elaborando y publicando desde 1999, han tenido diferentes actualizaciones hasta llegar a la última versión lanzada en mayo de 2013, la GRI4⁴⁴.

Uno de los elementos claves son los indicadores utilizados por las empresas para facilitar información comparable sobre sus impactos y desempeño económicos, ambientales y sociales.

Existen indicadores cualitativos y cuantitativos y las organizaciones se deberán centrar en informar sobre aspectos que hayan identificado como materiales.

Los indicadores (económicos, ambientales y sociales) de las Guías GRI son de naturaleza genérica y no permiten captar todos los aspectos concretos de RSC en los diferentes sectores de actividad de las empresas. Por esa razón, se elaboran para determinados sectores, un conjunto de indicadores y guías específicas, que complementen a los indicadores generales. Las particularidades de la industria financiera han derivado en la creación de una de estas guías específicas para medir y comunicar los resultados sociales y medioambientales.

Los resúmenes de indicadores incluidos en los contenidos específicos del suplemento sectorial se muestran en la siguiente tabla 2.6

⁴⁴ En el apartado 1.2.4 de esta tesis se analizan con más profundidad el contenido y funcionamiento de las guías GRI en el ámbito general.

Tabla 2.6. Indicadores específicos GRI 4 para sector financiero

| GENERAL STANDARD DISCLOSURES | | | | |
|---|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Strategy and Analysis • Organizational Profile • Identified Material Aspects and Boundaries • Stakeholder Engagement | | | <ul style="list-style-type: none"> • Report Profile • Governance • Ethics and Integrity | |
| SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES | | | | |
| Category | Economic | | Environmental | |
| Aspects ¹ | <ul style="list-style-type: none"> • Economic Performance + • Market Presence • Indirect Economic Impacts • Procurement Practices | | <ul style="list-style-type: none"> • Materials • Energy • Water • Biodiversity • Emissions + • Effluents and Waste + • Products and Services • Compliance • Transport • Overall • Supplier Environmental Assessment • Environmental Grievance Mechanisms | |
| Category | Social | | | |
| Sub-Categories | Labor Practices and Decent Work | Human Rights | Society | Product Responsibility |
| Aspects ¹ | <ul style="list-style-type: none"> • Employment • Labor/Management Relations • Occupational Health and Safety + • Training and Education • Diversity and Equal Opportunity • Equal Remuneration for Women and Men • Supplier Assessment for Labor Practices • Labor Practices Grievance Mechanisms | <ul style="list-style-type: none"> • Investment + • Non-discrimination • Freedom of Association and Collective Bargaining • Child Labor • Forced or Compulsory Labor • Security Practices • Indigenous Rights • Assessment • Supplier Human Rights Assessment • Human Rights Grievance Mechanisms | <ul style="list-style-type: none"> • Local Communities + • Anti-corruption • Public Policy • Anti-competitive Behavior • Compliance • Supplier Assessment for Impacts on Society • Grievance Mechanisms for Impacts on Society | <ul style="list-style-type: none"> • Customer Health and Safety • Product and Service Labeling + • Marketing Communications • Customer Privacy • Compliance • Product Portfolio ++ • Audit ++ • Active Ownership ++ |

¹ The word **topic** is used in the Guidelines to refer to any possible sustainability subject. The word **Aspect** is used in the Guidelines to refer to the list of subjects covered by the Guidelines.

+ G4 General Standard Disclosures and G4 Aspects where sector specific content has been added.

++ Sector specific Aspects.

Fuente: www.globalreporting.org

D) Otras iniciativas vinculadas con el sector bancario

-*Transparency International*⁴⁵: Principios de empresa para evitar los sobornos

Iniciativa de éxito promovida por *Transparency International* en cooperación con *Social Accountability International*. Se trata de recomendaciones orientadas a prevenir cualquier manifestación de soborno, dentro de las empresas en el ejercicio de sus actividades de negocio, es de adhesión voluntaria y va dirigido a cualquier empresa. Aunque teniendo en cuenta como las empresas bancarias son susceptibles y en su mayoría de casos necesarias para estas prácticas irregulares, es de especial relevancia en este ámbito.

-Principios para la inversión responsable

Este proyecto surge por dos instituciones de Naciones Unidas: la Iniciativa Financiera del PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y el Pacto Mundial de la ONU (UN Global Compact).⁴⁶ Pretende que, a través de la adhesión voluntaria de las organizaciones a 6 principios, recogidos en su declaración, fomentar la inversión responsable.

No se trata de una iniciativa exclusiva para el sector financiero, pero sí de estrecha relación ya que a nivel internacional es la iniciativa más influyente para impulsar la ISR.

-Ya en el plano regional, surgen organizaciones con el objetivo de trabajar a favor de la RSC. Sin duda, alguna de estas experiencias que mejor ilustran esta proactividad del sector financiero en la elaboración de soluciones de sostenibilidad específicas para su negocio es la Alianza Europea para la RSE. Este proyecto fue lanzado en marzo de 2006 por la Comisión Europea y es una invitación abierta a todas aquellas organizaciones comprometidas con la gestión responsable y la puesta en práctica de políticas innovadoras de RSE como CSR Europe (la red internacional de grandes empresas que lidera la promoción de la RSC en Europa). Esta iniciativa cuenta con la participación de numerosas empresas europeas mediante actividades relacionadas con la investigación y divulgación de la RSC, y donde las entidades del sector financiero juegan un papel muy activo y participativo. (CECA, 2008).

⁴⁵ <https://www.transparency.org>.

⁴⁶ En su página web (unpri.org) se puede encontrar los seis principios formulados por PRI.

Otra experiencia que resaltar en el marco europeo es el *European Social Investment Forum* (EuroSIF), fundado en París en 2001, tiene como misión fomentar la sostenibilidad a través de los mercados financieros y asesorar a sus miembros en la cooperación para el avance de la (ISR). A su vez esta forma parte La Alianza Global de Inversión Sostenible (GSIA), que es una colaboración de las siete organizaciones más grandes de inversión sostenibles en el mundo: (ASrIA) en Asia, (RIAA) en Australasia, (RIA) en Canadá, (UKSIF) en Reino Unido, (US SIF) en Estados Unidos, y (VBDO) en los Países Bajos. La misión de la GSIA es profundizar el impacto y la visibilidad de las organizaciones de inversión sostenible a nivel global⁴⁷.

Desde Norteamérica, una iniciativa destacable, es la EBA (Environmental Bankers Association), se trata de una asociación sin ánimo de lucro creada en el año 1994 en Estados Unidos, y que está compuesta por instituciones financieras, compañías de seguros, así como otras compañías que les prestan servicios. Su objetivo es mejorar la gestión de los riesgos medioambientales y el desarrollo sostenible con respecto a las actividades financieras mediante el intercambio de experiencias que contribuyan a un mejor desempeño ambiental en el sector.

En definitiva, parece como las entidades bancarias cada vez son más conscientes de que las prácticas de responsabilidad social son una inversión con un impacto positivo sobre su desempeño, su reputación e imagen y, en definitiva, su sostenibilidad y creación de valor a largo plazo (Sarro, Cuesta, y Penelas, 2007), lo que les ha llevado a convertirse en uno de los sectores de actividad pioneros en el desarrollo de iniciativas sectoriales y a la incorporación de políticas y prácticas de RSC . Todo esto unido a la influencia que es capaz de ejercer por su papel central en la economía y la capacidad de generar impactos a través de su dimensión externa, propia de su actividad de intermediación, convierte a las entidades bancarias en la industria probablemente con más interés y potencial en el ámbito de la sostenibilidad y la RSC.

⁴⁷ <http://www.gsi-alliance.org/>

2.2.4. Elementos característicos de la banca cooperativa relacionados con la RSC

La banca cooperativa como entidad de crédito que es comparte todas las contribuciones singulares que desde el sector bancario se hace a la RSC. Además, en alguna de ellas, como es la inclusión financiera, las cooperativas de crédito⁴⁸ desarrollan un papel destacado y crucial. Pero esta no es la única característica que las diferencia del resto de entidades del sector en su relación con la RSC. A continuación, tras realizar una revisión detallada de la literatura al respecto, se realiza una exposición de los elementos intrínsecos en la naturaleza de las cooperativas de crédito que a nuestro criterio más la acercan a ciertos postulados de la RSC, y que las diferencian sobre el resto de la industria.

1- Finalidad y modelo de negocio.

El origen de las Cooperativas de crédito⁴⁹ fue responder a las necesidades financieras de las clases sociales excluidas del mercado. Se adoptó el modelo cooperativo porque era el más apropiado para servir a este deseo, lo que les ha dotado de ciertas características distintivas: una clara orientación hacia los mercados nacionales, la facilitación de la accesibilidad geográfica para sus socios y un margen de intervención estratégica en manos de los decisores locales (Malo y Tremblay, 2004).

En este modelo de negocio también conocido como *“Community banking”* (“banca de proximidad” en España), las cooperativas de crédito son sus principales actores, aunque no los únicos. La Reserva Federal en E.E.U.U por ejemplo les dispensa un tratamiento especial y tal y como recogen (Ontiveros y Sánchez, 2014, p.72) las define como

El segmento de aquellas instituciones de crédito y ahorro que tienen propietarios y desarrollan sus operaciones en el ámbito local. Entidades que se concentran en las necesidades de las comunidades donde tienen sus oficinas y cuyas decisiones de financiación se toman por ejecutivos que entienden perfectamente las necesidades de esas familias y pymes locales, y cuyos riesgos se gestionan por

⁴⁸ En este trabajo usaremos de forma indiferente los términos “cooperativas de crédito” utilizado en España con el de “banca cooperativa” más común e internacionalmente empleada y que se usa para identificar tanto a las sociedades cooperativas de crédito como a los denominados bancos cooperativos centrales y otras empresas financieras con actividad especializada, que son promovidas y orientadas por las cooperativas de crédito. (Sanchis, 2013).

⁴⁹ En el capítulo 2 de esta tesis, se profundiza con más detalle en el origen y funcionamiento de las cooperativas de crédito.

empleados que no solo tienen interés en el cliente, sino que son parte de las comunidades a las que sirven y con las que están profundamente comprometidos.

También el Comité Económico y Social Europeo (CESE), se refiere a este modelo de negocio en su dictamen ECO/371⁵⁰ de 2015 donde se anima a apostar y apoyar a este modelo porque aporta elementos diferenciales muy significativos como “su vinculación con el tejido productivo local, su anclaje territorial, la capilaridad de sus redes comerciales, la proximidad al cliente, su cercanía a los intereses locales y a los agentes sociales y su solidaridad”.

Es decir, desde su origen, las cooperativas de crédito han asumido responsabilidades sociales e integran en su estructura los intereses de las comunidades donde desarrollan su actividad. Esta internalización de la RSE por parte de las cooperativas de crédito se basa tanto en sus valores y principios específicos, como en la configuración empresarial del modelo cooperativo que mencionábamos y que implica que las diferentes partes interesadas estén incorporadas estructuralmente, y no como sucede en el resto de modelos de empresas donde su integración requiere que se diseñen fórmulas e instrumentos específicos (Buendía y Tremblay, 2015).

Una prueba de este reconocimiento a las cooperativas de crédito ha sido puesta de manifiesto por la Unión Europea⁵¹, que considera que su función es clave en el desarrollo, facilitando la integración y cohesión social, siendo especialmente relevante su aportación en áreas económicas débiles donde con la reinversión de los beneficios en los lugares de origen, contribuyen en la generación y el mantenimiento del empleo, de infraestructuras socioeconómicas diversas y de actividades encuadradas en el sector secundario y terciario (Belhouari, Buendía, Lapointe y Tremblay, 2005).

También Naciones Unidas, desde una perspectiva más global, considera que las cooperativas de crédito son uno de los mejores exponentes para conseguir el desarrollo

⁵⁰ DICTAMEN ECO/371, 2015, del Comité Económico y Social Europeo (CESE) sobre El papel de las cooperativas de crédito y cajas de ahorros en la cohesión territorial - propuestas para un marco adaptado de regulación financiera (Dictamen de iniciativa), Bruselas, 2015.

⁵¹ En su: “Resolución sobre la contribución de las cooperativas al desarrollo regional”, Diario Oficial de la Comunidad Europea (D.O.C.E.), n. C 61/231, del 11 de febrero 1994.

económico y social, al facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios sociales básicos de una forma efectiva y razonable (United Nations, 2000).

2-Arraigo territorial y desarrollo de la economía local

Hasta ahora, las cooperativas de crédito se han caracterizado por su marcado carácter territorial (Belmonte y Plaza, 2008); además, han logrado conservar algunas peculiaridades, como una fuerte orientación hacia su mercado y una mayor accesibilidad geográfica y social que les facilita el mantenimiento de relaciones de proximidad con sus socios y sus comunidades.

Esto les ha permitido como entidades de depósito, canalizar el ahorro local hacia proyectos que surgen de la comunidad donde operan, contribuyendo a reducir fugas de capital o el éxodo de personas hacia zonas más industrializadas.

Se puede decir, por tanto, que las cooperativas de crédito han contribuido de forma decisiva a la reducción de los efectos de la exclusión financiera en el ámbito rural y local, proporcionando productos y servicios financieros a las familias y a las pequeñas y medianas empresas en territorios deprimidos (Palomo y Valor, 2001), y que favorecido por su estructura societaria y democrática, ha cumplido una importante labor en estimular el desarrollo de la economía real en el ámbito local y regional.

Un ejemplo práctico de como las cooperativas de crédito pueden contribuir al proceso del desarrollo local, se puede observar en la posibilidad que ofrece a los agentes tanto públicos como privados, de acceder a financiación privilegiada a través de dos posibles tipos de estrategias:

- Constituyendo una alianza con otros agentes locales con los que compartan objetivos e intereses para constituir una cooperativa de crédito
- Establecer una colaboración de diferentes actores locales interesados y una cooperativa de crédito ya existente, que les permitiera llegar a una serie de acuerdos preferenciales.

Este tipo de iniciativas, constituyen una alternativa a otras fuentes de financiación clásicas, y su implementación en la actualidad, demuestran las enormes posibilidades que para el del Desarrollo Local pueden suponer (Melián, Sanchis, y Soler, 2010).

Por otra parte, se debe señalar que la globalización y la desregulación de los mercados financieros, en una sociedad que además es cada vez menos agraria, menos rural y en claro proceso de terciarización, está incrementando la presión sobre las cooperativas de crédito.

Estas se están viendo forzadas a conseguir un redimensionamiento óptimo que se adapte a su propia idiosincrasia y a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que les exige realizar una selección minuciosa de clientes y regiones donde desarrollar su actividad.

En este escenario resulta imprescindible que los criterios de arraigo territorial, compromiso con la comunidad local y enfoque a las necesidades reales del contexto que les rodea sigan presente en la toma de decisiones. Esto les permitirá mantener esa importante labor de inclusión social y dinamización de la economía en el ámbito local que siempre han desempeñado.

3- Gobierno corporativo

Uno de los pilares que hacen posible la RSC es el buen gobierno corporativo, este trata de optimizar la gestión de la organización a través de valores que implican una gestión más democrática y transparente, y el empleo de mecanismos de control que aseguren el correcto desempeño de sus funciones. Este modelo de buen gobierno corporativo es el que predomina en las sociedades cooperativas, las cuales por su naturaleza social desarrollan su actividad al servicio del socio y de la comunidad bajo unas reglas de ética empresarial (Puentes, Velasco y Vilar, 2009).

La naturaleza cooperativa y la vocación social de estas entidades, distinto del enfoque *shareholder* de las empresas cotizadas, plantean un punto de partida inmejorable para acometer políticas, medidas e instrumentos de responsabilidad social corporativa, así como desarrollar como hemos ya comentado uno de sus pilares fundamentales, el buen gobierno corporativo. Este gobierno corporativo, por tanto, presenta ciertas peculiaridades en el ámbito del cooperativismo de crédito, ya que el socio es la garantía y la correa de transmisión entre los valores y objetivos de la sociedad y la cooperativa de crédito (Cortes y Belmonte, 2010). Además, aunque probablemente el crecimiento de algunas de estas entidades de crédito y la evolución del negocio financiero puede significar una amenaza que debilite la cercanía con la que actúan y que las caracteriza,

todavía se puede detectar como mantienen una especial vinculación con el entorno en el que se desarrollan, lo que les permite conservar valores que determinan un gobierno democrático y la capacidad de control por parte de los socios (Soler y Melián, 2012).

No obstante, a pesar de todo esto, el modelo cooperativo, tiene espacio y potencial de mejora, en aspectos concernientes a la eficacia y eficiencia de su gobernanza, así como en el control para el adecuado desarrollo de su actividad. Concretamente desde el sector de las cooperativas de crédito, su gobierno corporativo y enfoque hacia la RSC podría mejorarse si se incrementara la transparencia o se fomentará la información en torno a la participación de los *stakeholders* en la gestión de la cooperativa, comunicando, por ejemplo, la afluencia de los socios a la asamblea anual, o cómo participan los empleados y los socios en la gestión cotidiana de la cooperativa.

4- Relación con los grupos de interés

Previamente ya se había destacado el hecho de que la naturaleza cooperativa de estas entidades contempla que el socio puede llegar a ejercer un rol múltiple (propietario, cliente, proveedor, trabajador, etc.), lo que propicia que existan ciertas particularidades en la relación con los diferentes grupos de interés, los que a diferencia de lo que ocurre en otro tipo de organización, son contemplados e incorporados estructuralmente, en el modelo de negocio.

La perspectiva más actual para explicar los componentes de la responsabilidad social corporativa parte del enfoque de los grupos de interés (Freeman, 1984), donde el objetivo estratégico de la empresa se amplía a la búsqueda de valor para todos los grupos de interés y no se limita a satisfacer únicamente al de los accionistas (teoría *shareholder*). Sin embargo, este enfoque de los grupos de interés no es nuevo para las sociedades cooperativas, sino que es un enfoque intrínseco a la naturaleza de éstas, las cuales tienen la capacidad para integrar las necesidades de los referidos grupos de interés y establecer con ellos sólidas relaciones basadas en la participación (Vargas y Vaca, 2005).

Esto hecho, sin duda favorece el desarrollo en estas organizaciones de la RSC, y las sitúa en una mejor posición estratégica tal y como reconoce la Comisión Europea (2002): “Las cooperativas tienen una larga tradición en combinar viabilidad económica y

responsabilidad social gracias al diálogo entre las partes interesadas y a la gestión participativa, y pueden servir de referencia a otras organizaciones”.

5-Fondos de reservas sociales: el FEP en España

En el caso de España, existe la obligación de dotar una reserva específica destinada a financiar actividades de educación, formación y promoción de cooperativas y que afecta, por tanto, a las cooperativas de crédito. Dentro del ámbito europeo⁵², esta obligación únicamente es exigida por las legislaciones del sur de Europa; además de España, en Italia⁵³ y Portugal⁵⁴.

No obstante, en una gran cantidad de países es práctica habitual de las cooperativas y en concreto de las cooperativas de crédito, constituir fondos sociales con diferentes denominaciones, de carácter obligatorio o no, y de distintas dotaciones, pero que suelen tener en común, la vocación social y el propósito de hacer cumplir los principios y valores sobre los que el modelo cooperativo se construyó.

A pesar de la falta de homogeneidad, consideramos que esta práctica no se debe pasar por alto en un análisis que relacione las particularidades de la banca cooperativa con la RSC y, por ello, desde el modelo español, vamos a detenernos brevemente en estudiar sus características, con la pretensión de que las conclusiones de este epígrafe sirvan tan solo como ejemplo y referencia y no como un marco generalizable y extrapolable de forma exhaustiva para el resto de bancos cooperativos.

En España, el Fondo de Educación y Promoción (FEP), es una de las partidas más singulares y características de las sociedades cooperativas en general, siendo regulado

⁵² la normativa comunitaria al respecto, regulada por El Estatuto de Sociedad Cooperativa Europea (SCE), aprobada en el Reglamento (CE) no 1435/2000 resulta muy abierta y flexible con un gran potencial de adaptación, echándose de menos en ocasiones la existencia de límites precisos (Marín y Marí, 2006).

⁵³ Las cooperativas italianas, deben dotar el denominado «fondo mutualista para la promoción y desarrollo de la cooperación». Se financia con la parte de los resultados positivos netos anuales de las sociedades cooperativas (3%) y con el patrimonio residuo (remanente) de la sociedad en liquidación. Su objeto consiste en la promoción y financiación de nuevas empresas e iniciativas de desarrollo de la cooperación (Fundazioa, 2011).

⁵⁴ Las cooperativas portuguesas deben dotar la reserva para educación y formación cooperativas que, como su propio nombre indica tiene por finalidad la educación cooperativa y la formación técnica de los cooperativistas, de los trabajadores de la cooperativa y de la comunidad (Fundazioa, 2011).

tanto en lo que se refiere a su dotación⁵⁵ como a su aplicación por la legislación cooperativa vigente. Se trata de un fondo obligatorio con la finalidad de que se apliquen a determinadas actividades que benefician a los socios, trabajadores y, en su caso, a la comunidad en general, se puede emplear entre otras muchas opciones, para promover la formación de socios y trabajadores, difundir y promocionar el cooperativismo, fomentar las relaciones intercooperativas, realizar acciones encaminadas a la conservación del medioambiente, etc. Su existencia forma parte de la propia razón de ser de estas entidades y su constitución se encuentra ligada a los principios cooperativos; en concreto, al tercero (Participación económica de los miembros), quinto (Educación, entrenamiento e información), sexto (Cooperación entre cooperativas) y séptimo principio (Compromiso con la comunidad) (Fundazioa, 2011).

Según Server y Villalonga (2008), en su estudio sobre el Fondo de educación y promoción como indicador social, se apunta que las tres principales partidas a las que se dedica el FEP son: la Promoción cultural, la difusión y promoción del cooperativismo y la formación y educación. También se señala en su trabajo que la partida destinada al medioambiente no ha contado con la misma atención por parte del cooperativismo de crédito.

También se destaca la circunstancia de que la dotación que hacen las cooperativas de crédito al FEP, fundamentalmente a partir del excedente neto, es superior al mínimo exigido en la ley en la gran mayoría de los casos, y que, junto al destino del mismo, nos permite mostrar la tendencia de estas entidades hacia conductas socialmente responsables y reconocer las aplicaciones de este fondo como una partida básica para la evaluación de la RSC (Server y Villalonga, 2008). Además, el hecho de que estén obligadas por ley a hacer de forma explícita acción social y, en concreto, al fomento del desarrollo económico y social en sus entornos regionales y locales, sirve para afirmar que la propia naturaleza de las cooperativas de crédito implica un comportamiento socialmente responsable (Server y Capó, 2009).

⁵⁵ Según la legislación vigente, las cooperativas de crédito tienen que dotar obligatoriamente y como mínimo, un 10% de su excedente neto a este particular fondo.

6-Principios cooperativos

Como último elemento a destacar, entre los que sirven para caracterizar la especial vinculación entre la banca cooperativa y la RSC, hemos dejado los principios sobre los que se fundamenta el modelo cooperativo. Estos creemos pueden servir de síntesis de todo lo anteriormente expuesto, y la mejor forma de plasmar sus intrínsecos vínculos.

Los principios y valores son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas. En 1844, los Pioneros de Rochdale, fundadores de la primera cooperativa de la historia, habían formulado un sistema de principios simple y claro que les facilitaba la gestión de la organización en beneficio de sus miembros.

La II Asamblea General de la ACI, realizada en 1995 en la ciudad de Manchester, sirvió para realizar una renovada Declaración de Identidad Cooperativa que incluye una nueva definición de cooperativa y una revisión de la formulación de los Principios y Valores Cooperativos. Esta actualizada declaración respetó la esencia de un sistema de principios y valores que demostró ser eficiente durante tantas décadas de historia. De esta manera, La Alianza Cooperativa Internacional, define cooperativa “como una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (ACI, 1995). En esta definición podemos entrever cuestiones relacionadas con la RSC, que quedan mucho más claras en la especificación de los siete Principios Cooperativos, recogidos en la siguiente tabla 2.7. En base a estos principios, existen autores que consideran que la aplicación rigurosa de los Principios Cooperativos está en línea con los mandatos de la RSC, convirtiéndose así las sociedades cooperativas en entidades modelos o exponentes de la RSC. (Carrasco, 2005; Moral, 2010).

Tabla 2.7. Principios Cooperativos⁵⁶

| PRINCIPIO | DEFINICION |
|--|--|
| 1. Asociación voluntaria y abierta | Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa. |
| 2. Control democrático de los miembros | Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. |
| 3. Participación económica de los socios | Los socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. |
| 4. Autonomía e independencia | Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda controladas por sus miembros. |
| 5. Educación, formación e información | Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes elegidos, directores y empleados, de forma que puedan contribuir de forma efectiva al desarrollo de sus cooperativas. |
| 6. Cooperación entre cooperativas | Las cooperativas sirven de forma más efectiva a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. |
| 7. Sentimiento de comunidad | Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros. |

Fuente: Alianza Cooperativa Internacional (<https://ica.coop/es/>)

Empezábamos este subapartado, advirtiendo del especial protagonismo que, dentro del sector de entidades de crédito, la banca cooperativa tiene en el ámbito de la inclusión financiera. Esto lo hemos podido observar reiteradamente a lo largo de los seis elementos que hemos señalado como elementos característicos de estas entidades cooperativas en su relación con la RSC y que las diferencian del resto de la industria.

Además, hemos podido entender, como su naturaleza cooperativa, finalidad, gobernanza, relación especial con los grupos de interés y los principios que inspiraron su constitución, explican por qué el concepto de responsabilidad social corporativa está tan estrechamente relacionado con el de la cooperación, concretamente en este caso con el del crédito

⁵⁶ Actualizados por la II Asamblea General de la ACI, realizada en 1995 (Manchester).

cooperativo y que estas entidades por tanto están en la mejor posición para impulsar esta RSC.

No obstante, también hemos visto que según evoluciona el mercado (globalización, desregulación, terciarización, etc. etc.) y estas entidades sufren procesos de redimensionamiento y se diversifican territorialmente, van a tener que enfrentarse con retos como la menor participación de los socios, la mercantilización de su actividad bancaria y la baja actividad cooperativizada, esto exigirá medidas y una revisión de los conceptos de democracia empresarial, de legitimidad y de representatividad de los órganos societarios, para que estas circunstancias no pongan en riesgo la efectiva implantación de la responsabilidad social corporativa.

La vocación social con la que fueron creadas debe ser guía y fuente de inspiración para que puedan seguir realizando una contribución esencial en las comunidades sobre las que ejerce influencia, lo que redundará sin duda en una aportación beneficiosa a la sostenibilidad y al desarrollo de su RSC.

2.3. Otras experiencias en la banca social: la banca ética y la RSC

La banca cooperativa forma parte de lo que se conoce como banca social o alternativa, que es un término utilizado por numerosos autores en oposición y para distinguirlo del resto de banca, llamada convencional. Esta banca social “está constituida por aquellas entidades de crédito que desarrollan un modelo de negocio basado en la compatibilización de la rentabilidad económica y la social, mediante la financiación de la economía real y la reinversión de una parte de sus beneficios económicos en la sociedad” (Sanchis y Pascual, 2017, p.153).

La banca cooperativa es junto a la banca ética los principales integrantes de este modelo de hacer banca. Por este motivo , para completar este marco teórico sobre la RSC en las cooperativas de crédito (una vez analizados los fundamentos de la RSC, los principales elementos de la banca cooperativa y la relación que existe entre ambas, primero desde la óptica global de las entidades bancarias hasta concretar en el subsector de las cooperativas de crédito) encontramos ahora interesante, dadas las características y puntos de encuentro entre la banca cooperativa y la banca ética, analizar cómo la RSC interactúa en esta última, y que semejanzas y diferencias existe con la relación que mantiene con la banca

cooperativa, lo que nos acabará ofreciendo una más amplia perspectiva y enriquecerá la visión de esta.

Este apartado lo hemos estructurado en 3 partes, la primera servirá para acercarnos al modelo de banca ética, luego veremos su relación con la RSC, para finalizar buscando las diferencias y analogías que tienen en esta relación con la RSC, la banca cooperativa y la banca ética.

2.3.1. La banca ética

El origen de la banca ética como hoy la conocemos y su historia es mucho más reciente que el de la banca cooperativa.

Hasta ahora hemos visto cómo los primeros proyectos sensibilizados en materia de preservación de los derechos humanos y protección medioambiental, que fueron el preludio a la creación de los primeros bancos éticos, tomaban la forma de fondos éticos y otras formas de ISR⁵⁷, pero tras alguna experiencia previa (1923, el Bank für sozialwirt alemán) es en los años 70 donde empieza a adquirir mayor impulso y a tomar forma de entidad de banca ética las primeras iniciativas, siendo algunas de las más significativas en Alemania el Gemeinschaftsbank, fundado en 1974, en Suiza el Alternative Bank Schweiz en 1990, en Reino Unido la agencia financiera Kommunalkredit, y en Países Bajos el ASN Bank en 1960. Otra entidad que se va a convertir en referencia y de las que más éxito va a tener es TriodosBank, cuyos orígenes se remontan a 1968 en Holanda donde se formó un grupo de trabajo⁵⁸ de personas que buscaban fórmulas que les permitiera utilizar el dinero de una manera más consciente y sostenible. Tras muchos debates e investigaciones surgió en 1971 la fundación Triodos que con el dinero que recogía a través de donativos y préstamos los canalizaba hacia proyectos y empresas sociales con potencial, dos años más tarde creó el Fondo de Garantía Triodos (*Triodos Guarantee Fund*) que servía de aval en proyectos y empresas sociales ante los bancos para facilitar el acceso de estos últimos a préstamos.

⁵⁷ En el apartado 1.2.5.1 de esta tesis se profundiza sobre los orígenes de la ISR.

⁵⁸ El grupo impulsor estaba formado por 4 personas; un economista, un profesor de derecho fiscal, un consultor de empresas y un banquero.

En 1980 la fundación se decidió a ir un paso más allá y decidieron crear un banco propio el Triodos Bank⁵⁹ NV que se establece en *Zeist (Holanda)*, se eligió una estructura legal similar a la del banco convencional, con el objetivo de demostrar que era posible hacer otro tipo de banca, y donde las acciones son controladas por la Fundación.

Fuera del ámbito europeo, es imprescindible mencionar un proyecto innovador, inspirador y que va a tener una gran repercusión e influencia a nivel global, como es la creación en 1976 de Grameen bank, en Bangladesh, uno de los países más pobres del mundo. Su impulsor Muhammas Yunus⁶⁰ confiaba en que facilitar el acceso al crédito a los más necesitados, les supondrían oportunidades de autoempleo y la posibilidad de huir de la usura de los prestamistas locales, lo que supondría que pequeñas cantidades de dinero podrían traer efectos altamente dinamizadores cuando el receptor parte de la nada. La repercusión de la organización que estaba teniendo un gran éxito a nivel local pronto empezó a trascender en el ámbito regional y nacional y fue en 1983 cuando se constituyó como un banco independiente.

Este proyecto Grameen Bank supuso el lanzamiento del concepto del microcrédito y demostró una tremenda eficacia, dado el beneficio que repercutía en la sociedad en general y a las clases más desfavorecidas en particular.

Pronto las ideas de Yunnus se fueron difundiendo en otras economías pocas desarrolladas, donde iniciativas impulsadas por sociedad civil (ONG, fundaciones y cooperativas) buscaban escapar del círculo vicioso de la pobreza por medio de créditos de pequeña cuantía, pero que supusieron una oportunidad y un gran impacto para los receptores. De esta manera surgieron diferentes proyectos en distintas regiones desfavorecidas en el mundo: en América Latina con ACCION Internacional, en la India con el Banco Asociación de Autoempleo de Mujeres, el Bank Rakayat de Indonesia. Con el tiempo, el término de microcrédito fue evolucionando y fue reemplazado por otro más amplio “microfinanzas”, que abarca además de los servicios bancarios típicos de crédito y ahorro, otros como los seguros o las transferencias de dinero (Soler y Melián, 2012).

⁵⁹ El capital social inicial fue de 540.000 euros, aportados por 300 inversores particulares e institucionales.

⁶⁰ Muhammas Yunnus, profesor de Universidad de Chittagong en Bangladesh, donde se vivió en el año 1974 una terrible hambruna con consecuencias desastrosas para la población y que motivarían al profesor a buscar soluciones a esta dramática situación. Está considerado como el padre del microcrédito, lo que le llevó a ser condecorado en 2006 con el premio Nobel de la paz.

No existe una definición unánimemente aceptada de “Banca Ética”, principalmente por la existencia de diferentes modelos. Desde una visión amplia se puede considerar que “La Banca Ética es aquella que canaliza recursos desde las unidades excedentarias hacia las unidades deficitarias guiándose para el desarrollo de su actividad por los principios de transparencia y democracia y teniendo en cuenta criterios de carácter social y medioambiental al seleccionar sus inversiones” (Ochoa, 2013, p.134).

Otra forma de acercarnos al concepto de banca ética es reconociendo aquellos aspectos que las caracterizan y que nos permiten calificar a un banco como ético. En base a una revisión de la literatura al respecto (Castro y Romero, 2011), hace una clasificación de estos aspectos que a continuación exponemos.:

- 1) Comportamiento ético en todas y cada una de sus actuaciones, que debe ser estructurado a través de un código ético de carácter público y verse reflejado en su cartera de productos de activo y pasivo.
- 2) Suministrar apoyo financiero a proyectos que representen una contribución positiva a la sostenibilidad, a través de favorables condiciones en su financiación, o mediante una aplicación voluntaria de criterios ASG a la hora de seleccionar en qué proyectos invertir.
- 3) Implicación en la comunidad, combatiendo el riesgo de exclusión financiera y ofreciendo productos de crédito y depósito adaptados a las necesidades locales
- 4) Cooperación internacional, apoyando el respeto de los Derechos Humanos, el trabajo de las instituciones microfinancieras locales, y luchando por reducir el sobreendeudamiento de los países más pobres.
- 5) Transparencia, verificación y rendición de cuentas sobre la repercusión de la actividad del banco en el ámbito de la triple dimensión económica, medioambiental y social, además de incentivar la participación de ahorradores e inversores en la gestión.

Por otra parte, la banca ética puede estar promovida por instituciones y personas de muy diversa procedencia. Estos pueden tener diferentes objetivos y funcionar bajo diferentes estrategias. Existen bancos éticos promovidos por organizaciones no gubernamentales (ONG), por cooperativas, por redes de economía social o por fundaciones entre otras. También la forma jurídica que puede adoptar la banca ética puede ser diversas como las sociedades anónimas o las cooperativas, en estas últimas se promueve especialmente la participación de todos sus socios, que pueden ser particulares, empresas o instituciones y redes de la economía social.

En cualquier caso e independientemente de la forma jurídica empleada, lo que resulta indispensable es que la Banca Ética, como cualquier otro tipo de entidad bancaria, que está especialmente expuesta a riesgos como el del crédito, del tipo de cambio, de liquidez, operativos, requiere de una gestión con un alto nivel de profesionalización, con directivos que conozcan el negocio, y sean capaces de gestionar el riesgo y compatibilizar la viabilidad financiera del proyecto con una alta sensibilidad social (Ochoa, 2013).

En cuanto al grado de implantación actual de la banca ética, conviene de nuevo destacar la referencia mundial que supone Grameen Bank, y del que anteriormente relatábamos sus orígenes, y es que esta propuesta surgida hace más de 30 años ha servido de inspiración y ha sido trasplantado en organizaciones en más de 50 países en los 5 continentes teniendo una influencia no solo en economías del Tercer Mundo ya que su modelo ha sido llevado también a algunos países donde se le presumían pocas posibilidades de éxito y ha sido aplicado en Programas de Autoempleo para Mujeres (WSEP) en guetos de grandes ciudades norteamericanas o para evitar el éxodo de mujeres en islas bálticas y escandinavas.

En el ámbito europeo dentro de los bancos éticos destacan The cooperative bank (Reino Unido), Triodos Bank (Holanda), Crédit Cooperatif (Francia), Banca Popolare Ética (Italia), Jak Medlemsbank (Suecia) y FIARE (España). También dentro de Europa existe una red principal FEBEA que es la Federación Europea de Bancos Éticos y Alternativos. Fuera del ámbito europeo otras entidades destacables podrían ser New Resource Bank (EE. UU) Citizens Bank (Canadá), o Prometheus (Nueva Zelanda).

Además, existen varias asociaciones de carácter global como INAISE que es una asociación internacional de bancos y otras organizaciones de diferente índole como consultoras y fundaciones, vinculadas a las “finanzas solidarias”, o *GABV (Global Alliance for Banking on Value)* que es una red independiente de instituciones bancarias y cooperativas bancarias con el objetivo en común de aprovechar las finanzas para conseguir un desarrollo sostenible, económico, social y medioambiental.

Todas estas organizaciones, aún con distintos entornos y prioridades diferentes, comparten la idea de poner las finanzas al servicio del desarrollo humano y la solidaridad y vienen a refrendar el espectacular momento que está viviendo la banca ética con tasas de crecimiento envidiables, demostrando que este modelo de negocio, preocupado por la sostenibilidad, y centrado en la economía real es capaz de lograr mejores rendimientos financieros y ratios de morosidad inferiores a las entidades financieras convencionales.

Como reflejo de esta situación a continuación se muestran las tablas 2.8 y 2.9 basadas en el informe realizado por la *Global Alliance for Banking on Value (GABV)*, en él se hace una comparación sobre diferentes indicadores entre instituciones bancarias centradas en la sostenibilidad (IBCSs) con instituciones financieras globales y sistémicamente importantes (IFGSIs).

Tabla 2.8. Tasa de crecimiento IBCSs versus IFGSIs

| | 5 años (2010-2014) | |
|--|--------------------|--------|
| | IBCSs | IFGSIs |
| Tasa de Crecimiento Compuesto Anual | | |
| Préstamos | 12,2% | 5,4% |
| Depósitos | 12,0% | 5,9% |
| Activos | 11,8% | 3,5% |
| Patrimonio | 12,0% | 7,3% |
| Ingresos Totales | 9,1% | 6,8% |

Fuente: Elaboración propia a partir del informe “Research Real Economies Real Returns 2015” realizado por GABV (www.gabv.org)

Tabla 2.9. Comparación de los rendimientos de Activos y Capital



Fuente: informe “Research Real Economies Real Returns 2015” realizado por GABV (www.gabv.org)

2.3.2. Banca ética y RSC

La banca ética como explicábamos no deja de ser una entidad bancaria, pero es bajo esta nueva concepción de la actividad financiera donde se conjuntan y logran el máximo desarrollo algunas de las diferentes manifestaciones de la RSC del sector.

En apartados anteriores, analizábamos estas manifestaciones y contribuciones específicas que desde la industria bancaria se aporta a la RSC, tanto desde su dimensión interna (que se refiere a los impactos directos derivados de su comportamiento con relación a los diferentes grupos de interés, es decir, basados en mejorar la actuación de los servicios internos de los bancos), como desde su dimensión externa (que resultan del papel que desempeñan los bancos al canalizar el ahorro hacia las actividades de inversión) y destacábamos algunos aspectos como la ISR, inclusión financiera, o lucha contra el fraude.

A continuación, vamos a analizar cuál es el papel que juega la banca ética en todos estos aspectos que creemos destacados para la industria bancaria, así como otros factores en los que la banca ética desarrolla una contribución significativamente especial y diferencial como puede ser la transparencia y ciertos mecanismos de participación.

-La ISR es uno de los pilares fundamentales de la RSC en el contexto de las entidades financieras (Moneva y Lizcano, 2003) y es precisamente en el ámbito de la banca ética donde esta ISR cobra un mayor protagonismo, de hecho el modelo de banca ética puede considerarse como un producto de ISR en sí mismo ya que se trata de entidades que permiten canalizar el capital que reciben de sus clientes exclusivamente hacia inversiones con criterios ASG, haciendo de la ISR un mecanismo transversal adaptado a su modelo de gestión, tratando de compatibilizar la rentabilidad social y financiera lo que convierte a la banca ética en la máxima representación institucional de la ISR (Cortes, 2008).

Desde las entidades bancarias, el uso de la ISR se hace también desde sus dos dimensiones, la interna (a través del diseño y oferta de un catálogo de productos y servicios para satisfacer las demandas y necesidades de sus diferentes grupos de interés como empleados, socios, clientes, accionistas...) y externa (cuando la misma industria financiera decide dónde invertir los depósitos que recibe de sus clientes, por quien apostar y a quien financiar).

En lo referente a la primera dimensión, la interna, la banca ética oferta un catálogo de servicios y productos financieros parecidos a los ofrecidos por otra entidad convencional, pero bajo unos concretos principios y valores. En productos de ahorro e inversión, por ejemplo, se ofrecen cuentas corrientes, depósitos de ahorro y fondos de inversión adaptados a los diferentes perfiles de ahorradores (particulares, empresas, ONG, sindicatos, etc.). También forma parte de su catálogo, otros productos específicos para un determinado público (pensionistas, niños) u orientados a una determinada finalidad (adquisición de vivienda).

En cuanto a la actividad de crédito, las entidades de banca ética priorizan los proyectos con contenido social, medioambiental o cultural. Se realizan también préstamos hipotecarios para la adquisición de vivienda como en las entidades convencionales, aunque no tienen el mismo peso sobre el total de su cartera crediticia. Una buena parte de esta capacidad crediticia se proyecta en la concesión de microcréditos, tanto a particulares como a organizaciones de diferente índole. Las condiciones son semejantes a las que ofrecen el resto de entidades bancarias, aunque se intenta tener más sensibilidad con proyectos de especial interés social y determinados colectivos. Aunque las garantías solicitadas son muchos menos exigentes e incluso inexistentes, la viabilidad del proyecto se analiza exhaustiva y detenidamente y adicionalmente se incorporan los criterios valorativos (positivos y negativos) de la propia entidad financiera (Castro y Romero, 2011).

En cuanto a la dimensión externa de la ISR, al igual que en el resto de entidades bancarias, es donde la banca ética tiene una gran oportunidad para influir en los entornos donde tiene presencia. La propia entidad junto con la ayuda y participación de sus socios y depositantes decide dónde invertir las cantidades depositadas por estos, basándose en sus códigos éticos, principios ASG y bajo criterios socialmente responsables, lo que permite destinar este capital de manera integra a proyectos de índole social, que forman parte de la economía real, quedando excluidas las inversiones puramente especulativas. Todo ello permite generar impactos indirectos, y facilitar la viabilidad de iniciativas y proyectos que sin este apoyo tendrían dificultades para encontrar inversores o financiación en la banca convencional, realizando de esta forma una contribución muy valiosa desde este tipo de entidad a la RSC.

-Sobre la Inclusión financiera, hay que señalar que la banca ética, ha tenido un papel crucial en el impulso del microcrédito y las microfinanzas, como explicábamos con el caso del Grameen Bank. Esto ha supuesto un impacto muy positivo para ciertos estratos de la sociedad, excluidos del circuito financiero convencional.

Es indudable por tanto la especial aportación que desde este modelo de banca ética se hace por la inclusión financiera.

También es cierto, que aun compartiendo ciertas características que las engloban a todas dentro de un único modelo de hacer banca, los objetivos y la misión principal de las entidades pueden ser distintas dependiendo del lugar dónde se encuentre o las motivaciones de las personas u organizaciones que promovieron su creación.

Los bancos éticos en países desarrollados por ejemplo están más centrados en dar opciones a sus clientes de hacer un uso ético y responsable con su dinero y el papel que juegan en favor de la inclusión financiera es totalmente diferente al que juegan los ubicados en países desfavorecidos, donde a través de las microfinanzas su razón de ser principal es paliar esta exclusión financiera.

-Transparencia: la transparencia informativa y el empleo de mecanismos activos de participación es uno de los pilares de la banca ética, estos forman parte de la dimensión interna y está vinculado al buen gobierno corporativo de las entidades.

La sostenibilidad interna de la entidad debe asegurar una gestión transparente y responsable de acuerdo con los intereses de todas las partes interesadas (empleados, clientes, socios/accionistas, proveedores, etc. A este respecto (San-José, Retolaza y Gutierrez, 2011), establecen que los bancos éticos ofrecen un nivel inusualmente alto de transparencia e información más detallada para sus diferentes grupos de interés, como por ejemplo a sus depositantes sobre dónde ha sido prestado el dinero, ofreciendo claridad e información respecto a la colocación de activos, incluso en ocasiones algunos bancos éticos también permiten que sea el propio cliente el que decida con su voto el sector o la organización que quiere financiar de forma indirecta a través de sus ahorros. De esta forma, se permite al cliente de un banco ético conocer o elegir el destino de sus ahorros y tener la garantía de que estos son invertidos en la “economía real”, y se destina, de forma preferente, a proyectos de índole social. Esta participación de los clientes y la transparencia que distingue a la banca ética evidencia la vocación democrática de estas entidades.

En definitiva, parece que estamos ante un tipo de entidad bancaria, que se apoya en los principios de la Responsabilidad Social Corporativa, y que elabora su propia política ética, basándose en la vertiente con la que están más comprometidos, de manera que hay bancos que inciden más en la vertiente ecológica y otros en la social o en el desarrollo económico, pero la mayoría suelen atender a estas tres dimensiones simultáneamente, y comparten una filosofía que concibe las finanzas como un instrumento que facilite el desarrollo humano de manera sostenible y solidaria lo que viene a reafirmar que algunos autores señalen a la banca ética como : “la integración más avanzada de la responsabilidad social en el negocio bancario” (Cortés y Belmonte, 2010).

2.3.3. Diferencias entre banca ética y cooperativa en RSC

La banca ética y la banca cooperativa componen parte de la banca social y comparten muchos rasgos identitarios, incluso la denominada como banca ética toma forma en ocasiones de cooperativa. Existen muchos autores que rechazan el término banca ética porque eso significaría admitir que la totalidad del resto de la banca no es ética, por lo que prefieren referirse a este tipo de entidad como banca social o alternativa. En cualquier caso, aquí haremos uso de este término para poder distinguir entre un tipo de entidad y otra.

Antes de entrar a analizar las diferencias en este tipo de entidades desde la óptica de la RSC, resulta conveniente empezar señalando ciertas características que sirven para distinguirlas, y que se han sintetizado en la tabla 2.10, donde se intenta además poner en contraposición con el resto de entidades. Por eso se aprecian 3 categorías: una para la banca cooperativa, otra la banca ética (sea cooperativa o no), y otra para el resto de entidades bancarias que denominaremos banca convencional.

Tabla 2.10. Análisis comparado entre diferentes modelos de banca

| | BANCA CONVENCIONAL | BANCA COOPERATIVA | BANCA ÉTICA |
|---|--|--|--|
| Forma jurídica | Sociedades anónimas | Sociedad Cooperativa | -Sociedades anónimas -Sociedades cooperativas |
| Finalidad | Maximizar valor accionista (dividendos y plusvalías) | Servir a las necesidades financieras de sus socios | Maximizar el compromiso social contraído con los aportantes de fondos y favorecer un modelo de desarrollo económico alternativo. |
| Universo de inversión y financiación | Orientado hacia personas y empresas con mejores resultados | Principalmente a sus socios. | Restringido a proyectos y actividades que aporten utilidad social |
| Condiciones crediticias | Preferiblemente avales o garantías patrimoniales | Preferiblemente avales o garantías patrimoniales | Mayor importancia a la viabilidad del proyecto y su valor social |
| Motivaciones del depositante | Rentabilidad y seguridad | -Rentabilidad y seguridad -Compromiso con su comunidad | Uso ético de su dinero |
| Participación del cliente | Nula o escasa | Si es socio puede participar en las decisiones de la entidad | Capacidad de decidir dónde se invierten sus ahorros. |
| Información | Escasa y poco clara | Escasa y poco clara | Transparencia |
| Relación inclusión/ | Fomenta la exclusión financiera | Promueve inclusión financiera | Promueve inclusión financiera |

| | | | |
|-----------------------------|--|---|--|
| exclusión financiera | | | |
| Diseño de productos | Más adaptados a las necesidades de la propia entidad | Más adaptados a las necesidades del socio | Más adaptados a las necesidades y preferencias del cliente |

Fuente: Palomo y Valor (2001), Castro y Romero (2011) y elaboración propia.

Entre las diferencias que se pueden apreciar entre la banca ética y cooperativa, encontramos algunas que tienen incidencia en el comportamiento de la RSC en cada una de las distintas entidades y que a continuación detallaremos con más profundidad.

1) Mediación respecto a la inclusión/exclusión financiera

Como hemos repetido a lo largo de este capítulo, una de las aportaciones más destacadas a la RSC que se puede realizar desde la industria bancaria es su lucha por evitar la exclusión financiera y fomentar la inclusión. Tanto la banca cooperativa como la banca ética, desarrollan un papel muy destacado en este frente, pero con diferencias significativas.

Por una parte, las cooperativas de crédito combaten la exclusión financiera desde diferentes ámbitos. Primeramente, a través de su extensa red de sucursales en zonas rurales consiguen reducir el aislamiento de estas zonas con menor densidad demográfica donde no llega la banca convencional (o al menos con una mucho menor presencia) y facilitan opciones de crédito, principalmente, a familias y particulares, así como a empresas del sector primario. Esto provoca un impacto favorable en la lucha por la exclusión financiera de índole geográfica de regiones alejadas de las grandes urbes (Palomo, Sanchis y Soler, 2010). En segundo lugar, tradicionalmente estas entidades ofrecen productos bancarios en unas condiciones normalmente más asequibles que otro tipo de entidades convencionales, lo que facilita el acceso a las familias y empresas de las clases populares. Y, por último, favorecen el acceso al crédito de las entidades del tercer sector, especialmente cooperativas, lo que permite combatir la exclusión financiera también de tipo sectorial que afecta a las distintas empresas sociales (Sanchis y Pascual, 2017).

En lo que concierne a la banca ética es preciso hacer una matización respecto a los diferentes modelos de banca ética que podemos encontrar, si los distinguimos por el tipo de actividad que financia o por el tipo de persona que recibe la financiación (Cortes, 2008). El primer modelo de esta banca ética tiene su presencia predominante en países desarrollados, centrados en ofrecer la posibilidad a sus clientes de darle un uso ético a su dinero (Triodos, Fiare, etc). El segundo tipo de entidad es el que inspirado en el modelo de Grameen bank, se localiza en regiones desfavorecidas, y su razón de ser principal es facilitar el acceso al crédito y otros servicios financieros a las clases con menos recursos, sin opciones en la banca convencional.

De esta forma podemos decir que este segundo modelo combate la exclusión financiera desde los mismos frentes que la banca cooperativa (geográfica, social sectorial). Sin embargo, desde el primer modelo, desarrollado en base a una red muy escasa de oficinas donde se potencia más otros canales alternativos como la banca online, no se logra combatir, al menos de forma directa, ni la exclusión geográfica que padecen poblaciones rurales, ni la que padecen las personas más desfavorecidas que son menos receptivas a este tipo de comunicación online (pensionistas, inmigrantes o parados de larga duración) (Sanchis y Pascual, 2017).

En definitiva, es cierto que los bancos éticos y las cooperativas de crédito combaten la exclusión financiera, pero en los países desarrollados, la mayor parte de responsabilidad por esta lucha directa contra la exclusión financiera es asumida por las cooperativas de crédito que desempeñan un papel irremplazable y de vital importancia.

2) Política en ISR

Los orígenes de la banca cooperativa con más de un siglo de antigüedad y el de la banca ética son diferentes, estas últimas mucho más recientes surgieron vinculadas al concepto de inversión socialmente responsable (ISR), con la misión de constituir una alternativa a la banca convencional que financie de forma prioritaria a las empresas del tercer sector, proyectos sociales, personas excluidas y consumidores socialmente responsables.

Esto se refleja en ciertas diferencias existentes en el tratamiento que cada una hace de la ISR.

-Las Cooperativas de crédito son más condescendientes a la hora de aplicar criterios negativos de exclusión en sus inversiones, en cambio en la banca ética todas sus decisiones de inversión siempre están mediatizados con el sesgo ético y social.

-En la cartera de productos tanto de activo como de pasivo, que ofrece una cooperativa de crédito apenas aparecen, los relacionados con criterios de ISR (Fondos éticos, microcréditos...).

-En la concesión de operaciones de crédito en las cooperativas de crédito sigue teniendo más peso la aportación de garantías, en lugar de lo que ocurre en la banca ética dónde la viabilidad del proyecto tiene más importancia.

3) Transparencia

Como se ha expuesto durante este apartado, la transparencia informativa es uno de los rasgos distintivos de la banca ética, esta se diferencia por su voluntad por dotar de transparencia tanto la gestión interna como de dar información clara y detallada del destino que se le da a las diferentes inversiones y que son claves para que el cliente participe y escoja entre las distintas opciones de ahorro. De esta forma el depositante de un banco ético tiene la seguridad que la entidad destina todo el ahorro captado en la “economía real”, (es decir, no lo desviará a mercados secundarios) y se invertirá en proyectos de carácter social (San-José, Retolaza y Gutierrez,2011).

Esta práctica de la banca ética ha supuesto un cambio notable frente a la habitual opacidad del resto de la banca, incluida la cooperativa, dónde el cliente o socio no suele tener acceso al uso específico que se da a sus ahorros.

4) Gobierno corporativo

Al margen de la transparencia que acabamos de destacar, existen otros elementos propios de un buen Gobierno corporativo. La banca ética y la banca cooperativa comparten algunos a destacar en este ámbito como pueden ser:

- La prudencia, el no estar obsesionados por la maximización de beneficios les permite dar pasos más seguros y sosegados a la hora de crecer

- La diferencia entre el sueldo más bajo y más alto de la organización rara vez supera el porcentaje de 10 a 1 en el peor de los casos, lo que dista mucho de la desproporcionalidad de salarios de directivos de banca capitalista tradicional con los empleados con menor salario.

Sin embargo, en relación con los sistemas de participación/democratización, que también forman parte de la estructura de un gobierno corporativo, aparecen algunas diferencias entre el modelo de banca ética y cooperativo.

Aunque es cierto que en ambos existen singulares relaciones y procedimientos que favorecen la participación con los diferentes *stakeholders*, que las diferencia a los de una entidad de banca convencional, únicamente se puede considerar a las cooperativas de crédito como entidades plenamente democráticas, en las cuales la capacidad de influencia de cada socio se limita al voto que posee. En la banca ética, tan solo cuando se hayan creado bajo la fórmula jurídica de cooperativa, son entidades plenamente democráticas. Las constituidas como sociedad anónima, en la medida que traten de favorecer la participación de los diferentes grupos de interés, les permitirá poder ser considerados como entidades más o menos participativas, pero no bancos democráticos en su estricto sentido. (Sanchis y Pascual, 2017).

Como epílogo de este capítulo dedicado a la relación entre la banca ética y cooperativa y sus vínculos con la RSC, resulta interesante incluir un estudio publicado recientemente por Spainsif⁶¹, en el que, a un panel de expertos, se les consulta sobre como ciertas características relacionadas con la sostenibilidad, servían para identificar diferentes tipos de banca. A continuación, en la tabla 2.11, mostramos algunos de los resultados más relevantes en relación con nuestro trabajo.

Tabla 2.11. Características identificadas de cada tipo de banca en porcentaje de respuestas

| | Banca ética | Banca cooperativa | Banca comercial |
|----------------------|-------------|-------------------|-----------------|
| Maximizar beneficios | 4% | 16% | 96% |

⁶¹ Spainsif es una asociación española, que pretende ser una plataforma de encuentro y de referencia para generar y difundir conocimiento sobre la ISR. (<http://www.spainsif.es/>). Es también miembro asociado al Foro Europeo de Inversión Sostenible (Eurosif).

| | | | |
|--|-----|-----|-----|
| Incorporación de criterios ASG en decisiones de financiación | 72% | 36% | 24% |
| Vinculación al territorio | 76% | 28% | 4% |
| Impacto social significativo | 72% | 40% | 20% |
| Desarrollo de la comunidad local y la sociedad en general | 72% | 80% | 20% |
| Responsabilidad social y ambiental | 88% | 48% | 28% |

Fuente: Adaptado de (Spainsif 2017)

En definitiva, se ha observado a lo largo de este apartado como la banca cooperativa, nacida en busca de mejorar las condiciones de las personas más desfavorecidas y que fue la primera en incluir criterios ASG en sus decisiones de financiación e inversión, ha servido a las diferentes instituciones de banca ética, surgidas en la década de los 70, como un modelo en el que inspirarse (Spainsif, 2017). Desde ambas formas de hacer banca, se realiza una contribución distinguida a la RSC dentro del sector bancario. Ambos modelos también se muestran complementarios, ya que cada uno, desempeña en ocasiones papeles en torno a la inclusión financiera, la transparencia y la ISR, por ejemplo, que las hace irremplazables. De esta forma, entre estos dos modelos se logra favorecer la consolidación de un sistema económico cimentado en los valores del tercer sector, y que supone una alternativa al modelo representado por la banca convencional formada por empresas de capital, cuyo objetivo es la maximización del valor de mercado para el accionista y que tienden a utilizar la RSC, como una herramienta de marketing que incrementa su poder y beneficios (Sanchis y Pascual, 2017).

MARCO EMPÍRICO

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez finalizado el marco teórico de nuestro trabajo y empezada la parte empírica del mismo, resulta necesario antes de continuar dedicar el siguiente capítulo a tratar de explicar cuál ha sido la metodología utilizada para llevar a cabo nuestra investigación, y porqué es la adecuada para resolver con éxito los problemas planteados. Seguidamente haremos una breve justificación de la elección de nuestros tres casos de estudio, para finalmente profundizar en las fuentes de información manejadas, así como las de las técnicas de recogida y análisis empleadas para su tratamiento, detallando el diseño de las variables a utilizar en nuestro estudio empírico.

3.1. Metodología utilizada

EL ENFOQUE CUALITATIVO

Existen tres enfoques principales a la hora de afrontar una investigación científica: cualitativo, cuantitativo y una combinación de ambas (mixta). Cada uno de estos enfoques es más adecuado dependiendo del fenómeno a estudiar (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

El enfoque cualitativo se centra en la descripción de las cualidades de un fenómeno, no se intenta probar o medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. Pueden desarrollarse preguntas o proposiciones antes, durante, o después de la recolección y el análisis. (Taylor y Bogdan 1987).

En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible Strauss y Corbin (1990) argumentan que la investigación cualitativa es cualquier investigación que produce resultados no encontrados por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cualificación.

Los orígenes de los métodos cualitativos son muy remotos, pero fue a partir del siglo XIX cuando sufrió un auge con el desarrollo de las ciencias sociales, y aunque la supremacía de perspectivas funcionalistas y técnicas cuantitativas tras la Segunda Guerra Mundial la arrinconó durante un periodo, en la década de los 60 resurgió y desde entonces la metodología cualitativa ha sufrido un constante proceso de evolución y desarrollo. (Taylor y Bogdan 1987).

Considerando el propósito y naturaleza de nuestra investigación, donde se pretende profundizar en el conocimiento de la gestión y de los procesos de la RSC, parece evidente que este enfoque cualitativo puede resultar óptimo.

LOS ESTUDIOS DE CASOS

Enmarcado en este enfoque cualitativo, existen una gran variedad de métodos de investigación como son los estudios de campo, la etnografía o los estudios de casos. (Rodríguez, Gil y García, 1996).

Una metodología que se presenta adecuada para nuestro trabajo es el estudio de casos, ya que hay que considerar a la RSC como un fenómeno singular dado su carácter multidisciplinar y contextual, y que, según diferentes autores al investigar un fenómeno contemporáneo en su contexto real, cuando las fronteras entre fenómeno y contexto no son evidentes, resulta interesante usar el método del estudio del caso como herramienta de análisis. Yin (1989).

Además, por otra parte, el método de estudio de caso es apropiado para estudiar situaciones particulares en profundidad, donde se requiera estudiar en detalle a los sujetos pertinentes, tal como se pretende en este trabajo. La fuente de información es rica en el sentido de que mucho se puede aprender de los ejemplos utilizados en el estudio y puede favorecer el desarrollo de proposiciones teóricas guiadas por la recolección y el análisis de los datos. (Chetty 1996).

La investigación basada en estudio de casos es una de las más utilizadas en la investigación cualitativa, y también ampliamente aplicada al estudio de la responsabilidad social (Whitehouse, 2006; Truño i Gual y Rialp, 2008; Truscott, Bartlett y Tywoniak, 2009; Pérez y Rodríguez Del Bosque, 2012).

TIPOS DE ESTUDIOS DE CASOS

Existen diferentes formas de clasificar los tipos de estudios de casos. Según Yin (1989), dos de los criterios que se pueden utilizar para hacerlo serían:

Si se atiende al objetivo de la investigación, podemos encontrar cuatro propuestas

- Descriptivos, se centra en analizar las características del caso investigado.
- Exploratorios, que tratan de acercarse a un fenómeno o una situación sobre la que no existe una teoría consolidada donde apoyarse.
- Ilustrativos, pretende reflejar las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- Explicativos, tienen el objetivo de establecer relaciones de causa-efecto para tratar de desarrollar y avanzar teorías.

Teniendo en cuenta este criterio, y los objetivos perseguidos en nuestra investigación, nuestro trabajo se podría clasificar como descriptivo y explicativo.

Desde el punto de vista del número de casos objeto de análisis se presenta la siguiente clasificación.

- Un único caso, cuando por las características del caso este posea todas las condiciones necesarias para ratificar, oponerse o desarrollar una determinada teoría.
- Casos múltiples o comparativos, en este tipo de estudios se repite el mismo estudio sobre diferentes casos, comparando las respuestas para obtener más pruebas y reforzar la posibilidad de contrastación de datos y validez externa. Cada caso se selecciona, no en base a criterios muestrales estadísticos, sino por razones teóricas.

Nuevamente en base a este criterio, nuestra investigación sería clasificada entre los de casos múltiples, y es que se seleccionaron tres casos de estudio con la pretensión de reforzar la validez externa, contrastación de datos y transferibilidad de los resultados. En el siguiente subapartado desarrollaremos y explicaremos más detalladamente los criterios seguidos y la justificación de la selección de nuestros casos de estudio.

Al final de este capítulo sobre metodología y diseño de la investigación ofrecemos una ficha completa 3.4 que recoge todos los datos técnicos relacionados a esta investigación. Mientras, para ir haciendo balance de lo expuesto hasta el momento, podemos ir adelantando en la siguiente figura 3.1 cuál es el carácter que va definiendo nuestra metodología de trabajo.

Figura 3.1. Tipo de investigación cualitativa realizada



Fuente: Elaboración propia

EVALUACION DE LOS ESTUDIO DE CASOS: VALIDEZ Y FIABILIDAD

Para que una investigación sea considerada valiosa o aceptable tiene que ser rigurosa, lo cual, entre otras cosas, equivale a decir fiable, válida y generalizable (Sutton, 1997). Teniendo en cuenta tales valores, tradicionalmente a la técnica del estudio de casos se le ha acusado de ciertas limitaciones y ha recibido alguna crítica principalmente centrada en dos aspectos: una relacionada con el sesgo del investigador (elige el marco teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes y analiza la conexión causal entre hechos, lo que provoca recelos sobre la objetividad del proceso) no obstante, los defensores de esta metodología alegan que los métodos estadísticos tampoco controlan el sesgo del investigador, ya que este impone el marco teórico, imposibilitando que aparezcan respuestas imprevisibles (Bonache, 1999); y la segunda crítica trata sobre la generalización de resultados obtenidos a partir de un número limitado de casos de estudio, por lo que algunos autores argumentan en respuesta que lo que se pretende no es extender los resultados estadísticos extraídos de una muestra de la población a los demás miembros de esta, sino el desarrollo de una teoría que pueda ser transferida a otros casos, de ahí que algunos autores prefieran hablar de transferibilidad en lugar de generalización en la investigación de naturaleza cualitativa (Maxwell, 1998).

Adicionalmente, Yin (1989) reconocido como uno de los autores más relevantes en cuanto al uso del estudio de casos y otras técnicas cualitativas, recomienda que se utilicen múltiples fuentes de datos para garantizar que se cumpla el principio de triangulación de la evidencia. En este sentido y como a continuación ampliaremos en el siguiente epígrafe, en nuestro trabajo con el objetivo de asegurar y cumplir con este principio de la triangulación metodológica, hemos recurrido a numerosas fuentes de información tanto primarias como secundarias, de forma que la información obtenida en los cuestionarios semiestructurados presentados a los directivos se complementó con la observación directa in situ en las entidades seleccionadas como casos de estudio y la revisión de documentos. Según Sutton (1997), de esta forma y a través de dicha triangulación de la información, se asegura la validez interna de la investigación, que hace referencia a la medida en que el estudio es objetivo.

A pesar de las críticas, estas técnicas se están utilizando de manera creciente en las ciencias sociales, porque han demostrado su utilidad y han logrado dar respuesta como hemos explicado anteriormente, a numerosos problemas que las técnicas cuantitativas no son capaces de resolver.

3.2. Justificación selección casos de estudio

En una investigación con esta metodología, es fundamental una correcta selección de los casos a estudio, esta se debe hacer en función del problema a estudiar. Para esta investigación se han seleccionado las siguientes tres entidades:

-El Grupo Cooperativo Cajamar en España. Tras poco más de medio siglo de historia, el exitoso modelo de negocio de la entidad Almeriense le ha convertido en la primera cooperativa de crédito del país. Durante la última década ha experimentado un vertiginoso crecimiento y cambios significativos en su estructura tras la constitución, en 2009, del Grupo Cooperativo Cajamar, bajo la novedosa fórmula de SIP (Sistema Institucional de Protección)⁶².

⁶² Esta opción estratégica empresarial será desarrollada con más profundidad en el apartado 4.1 de esta tesis doctoral.

-El grupo Rabobank en Países Bajos, es uno de los bancos cooperativos europeos más importantes, con presencia internacional, y que recientemente tomó la decisión de fusionar los bancos cooperativos locales de Rabobank y Rabobank Nederland en un solo banco cooperativo. Este modelo, recién inaugurado por Rabobank, es único en el mundo del cooperativismo de crédito, y la convierten en una entidad de referencia sobre la que existirá en los próximos años expectativa por conocer su evolución.

- El grupo Desjardins, con 120 años de historia, es la primera entidad financiera de la región de Quebec, la sexta en Canadá, y una de las bancas cooperativas más importantes a nivel internacional.

Con el objetivo de encarar los nuevos tiempos en el año 2001, el movimiento Desjardins procedió a una remodelación completa de su esquema organizativo, transformando un sistema de tres niveles a dos. Convirtiéndose en un caso destacable de gestión del cambio en el seno de una gran empresa cooperativa.

Por tanto, contamos para nuestra investigación con tres grupos cooperativos de crédito distribuidos por el mundo, referentes en sus países, con diferentes estructuras y particularidades en su evolución más reciente que las hacían atractivas para nuestro estudio.

El caso español de GCC resultaba cercano y accesible para este investigador. En el caso de Rabobank y Desjardins, se han podido realizar estancias de investigación en universidades vinculadas de alguna forma con estas entidades y ubicadas en los países donde desarrollan su actividad. Concretamente en la UQAM de Montreal (Canadá), y en la Tilburg University de Utrecht (Países Bajos). Estas estancias han sido de gran ayuda y utilidad para la elaboración de esta tesis, ya que nos han permitido conocer de forma más cercana la cultura y realidad de estas entidades, presenciar en algún caso sus asambleas en calidad de invitado, estar en contacto con profesionales de las entidades y realizar entrevistas en persona con responsables de las áreas de RSC de las entidades.

3.3. Fuentes de información, metodología de análisis y diseño de las variables a estudio

FUENTES DE INFORMACIÓN

Respecto a las fuentes de información utilizadas para desarrollar la investigación, podemos dividirla según esta sea de carácter primario (contienen información nueva y original), o secundaria (la que contiene información organizada y/o elaborada). A continuación, entraremos algo más en detalle para cada tipo de estas fuentes de información.

En las fuentes de información primarias, Crane (1999) sostiene que, dada la importancia de discernir los motivos que subyacen a la conducta ética (o no ética) en las organizaciones, la obtención de un conocimiento profundo en torno a las propias percepciones de los miembros de la organización es fundamental. En base a esto, la entrevista resulta una técnica eficaz, muy valorada en las ciencias sociales y que es capaz de ofrecer información muy relevante, y que puede ser de mayor calidad que la que se puede obtener de la lectura de respuestas escritas. A través de la entrevista se pueden captar los gestos, los tonos de voz, los énfasis, etc., y aportan una importante información sobre el tema y las personas entrevistadas. Además, las entrevistas cuentan con una ventaja sustancial, ya que son los mismos actores sociales quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, expectativas, etc., hechos que por su misma naturaleza es casi imposible observar desde fuera.

En cuanto al tipo de entrevista realizada, escogimos las entrevistas personales en profundidad, con preguntas abiertas sobre un guion previamente preparado para poder dirigir la entrevista en dirección a resolver los interrogantes y dudas previamente detectadas, y de esta forma aprovechar la flexibilidad y capacidad de profundizar en los temas que nos resultan de interés que este tipo de entrevistas ofrecen.

Las entrevistas se realizaron en las sedes corporativas de las entidades financieras, aprovechando las estancias de investigación que se realizaron en los países donde están ubicadas.

En la tabla 3.1, se muestra una relación de las personas entrevistadas. Se trata de responsables del área de RSC de cada una de las entidades, con un profundo conocimiento sobre los aspectos que necesitábamos preguntar. La duración media fue de una hora, y fueron grabadas por cintas de audio y transcritas por completo después de acabar la entrevista. Los entrevistados, además, tuvieron la amabilidad de mostrarse disponibles para seguir explicando y aclarando cualquier duda o cuestión que fuera surgiendo durante el proceso de investigación posterior, tanto mediante nueva comparecencia presencial o bajo medios virtuales y electrónicos.

Tabla 3.1. Relación entrevistados para el estudio

| Empresa | Nombre | Cargo en la entidad |
|----------------------------------|-------------------------------------|--|
| Grupo Cooperativo Cajamar | Francisco Javier Dueñas Selma | Director del área de RSC y calidad global del Grupo Cooperativo Cajamar |
| Rabobank | Daan Schipper | Executive Director, Head of Sustainability NL at Rabobank |
| Desjardins | Agnès Dupriez | Conseillère principale, vice-présidence Gouvernance, Responsabilité sociale et Secrétariat général, Mouvement Desjardins |

Fuente: Elaboración propia

En relación con las fuentes de información secundarias, éstas pueden servir como complemento a las fuentes primarias. Como ya hemos comentado anteriormente, las entrevistas realizadas y la información ahí obtenida ha sido contrastada y complementada con otra de carácter secundario como informes RSC, memorias anuales, información y publicaciones internas de la organización, índices y *rankings* de sostenibilidad, informes de bancos centrales y asociaciones de banca cooperativa. En la tabla 3.2, hemos recogido todos los documentos e informes publicados por las entidades, que han sido revisados para nuestra investigación en los diferentes estudios de caso.

Tabla 3.2. Documentación interna revisada de las entidades

| | DOCUMENTO | AÑO | FUENTE |
|-------------------|---|----------------|---|
| CAJAMAR | Cuentas anuales consolidadas | 2014,2015,2016 | https://www.bcc.es |
| | Informe Integrado | 2015,2016 | https://www.bcc.es |
| | Código de conducta del GCC | 2015 | http://compromisosocial.es |
| | Sistema ético de gestión | 2015,2017 | http://compromisosocial.es |
| | Informe impacto socioeconómico | 2015,2016 | http://compromisosocial.es |
| | Política de calidad global GCC | 2015 | http://compromisosocial.es |
| | Código de proveedores, colaboradores y contratistas | 2015,2016 | http://compromisosocial.es |
| | Política de RSC en el GCC | 2016 | http://compromisosocial.es |
| | Presentación institucional del GCC | 2017 | https://www.bcc.es |
| RABOBANK | Annual Report | 2014,2015,2016 | https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/results-and-reports . |
| | Annual Report Foundation | 2016 | https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/in-society/sustainability . |
| | Rabo development's Impact together | 2016 | https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/in-society/sustainability . |
| | Application of the Dutch Corporate Governance Code | 2016 | https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/profile/organisation |
| | Code of conduct. | 2017 | https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/in-society/ethics/index.html . |
| | Sustainability Police Framework | 2017 | https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/in-society/sustainability . |
| | Sustainably successful together | 2017 | https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/in-society/sustainability . |
| DESJARDINS | Annual Report | 2014,2015,2016 | https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/results-and-reports |
| | Report social and cooperative responsibility | 2015,2016 | https://www.desjardins.com/ressources/pdf/d50-rapport-sociale |
| | Annual Report Foundation | 2016 | https://www.desjardins.com/ressources/pdf/d50-rapport-sociale |
| | Review Desjardins Développement International | 2016 | http://www.did.qc.ca/media/documents |
| | Fact Finder Desjardins | 2016 | https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/results-and-reports . |
| | Code of professional conduct | 2017 | https://www.desjardins.com/ca/about-us/desjardins/governance-democracy |

Fuente: Elaboración propia

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN (método del análisis de contenido)

El análisis de los datos es el paso más crítico en la investigación cualitativa (Miles y Huberman, 1994). Es un proceso que consiste en consolidar, reducir e interpretar los datos que las personas aportaron y lo que el investigador ha visto o leído, es decir, dar sentido a los datos teniendo en cuenta las preguntas de investigaciones realizadas (Merriam, 1998).

En nuestro caso, para realizar el análisis de la información obtenida vamos a utilizar la técnica de análisis de contenido, que pretende diferenciarse de otras técnicas clásicas de estudio de documentos (históricas, jurídicas, políticas...) cuestionadas por su falta de objetividad. Esta metodología pretende sustituir o reducir la dimensión subjetiva del estudio de documentos por unos procesos cada vez más estandarizados que intentan convertir en datos los contenidos de determinados documentos para que puedan ser examinados y trabajados de forma mecánica.

El análisis de contenido se posiciona dentro de la investigación descriptiva, que persigue descubrir los componentes básicos de un fenómeno determinado extrayéndolos de un contenido dado a través de un proceso que se caracteriza por el intento de rigor en su análisis.

Definir el significado de las unidades de análisis constituye uno de los primeros y fundamentales problemas de esta técnica, donde se requiere que la determinación del significado sea objetiva (Noguero, 2002).

En este sentido, y para facilitar el proceso de análisis de contenido en nuestro estudio, y sustentada por la base teórica aportada en la primera parte de esta tesis doctoral, diseñamos diferentes unidades de análisis, compuestas por diferentes variables cualitativas y que a continuación pasamos a explicar y desglosar.

DISEÑO DE VARIABLES A ESTUDIO

Como acabamos de anticipar, para llevar a cabo el análisis de contenido de toda la información recabada, se seleccionaron una serie de variables de carácter cualitativo, agrupadas en diferentes categorías o unidades de análisis, lo que facilitará nuestra labor

en el análisis de los datos y nos proporcionará un marco comparativo entre los tres casos de estudio, acercándonos a los objetivos fijados en nuestro trabajo.

En primer lugar, el marco teórico nos sirvió para delimitar conceptualmente el término de RSC, que a veces se presenta difuso y consensuar una definición que nos sirviera de referencia y que se posiciona dentro de los modelos teóricos integrativos y bajo también los enfoques multidimensionales aportados tanto por la teoría de los grupos de interés como el del triple balance.

Posteriormente, teniendo en cuenta esta visión conceptual de la RSC, analizamos la forma en la que ésta funciona y se gestiona dentro de una organización, y encontramos como en la literatura al respecto (Moneva y Lizcano, 2003), se detectaba diferentes áreas y elementos con influencia significativa, que serían la base para formar nuestras unidades de análisis (gobierno corporativo, dirección estratégica, gestión y control interno, la inversión socialmente responsable y la gestión de la comunicación). Partiendo de estos elementos e incluyendo uno adicional, que lo denominamos “cultura de RSC” (que por sus connotaciones lo encontrábamos especialmente útil y necesario en nuestro objetivo por lograr caracterizar los diferentes modelos de RSC), diseñamos una tabla y soporte de referencia en el que cada elemento de análisis está formado por diferentes variables cualitativas, que sirven para describir cada una de estas unidades de análisis. Para fortalecer y complementar esta tabla de referencia en nuestro estudio, nos apoyamos también en criterios que utilizan diferentes organizaciones a la hora de analizar el comportamiento de la RSC y que nos sirvió para terminar de seleccionar y diseñar las diferentes variables cualitativas que la integrarían.

Algunas de las entidades e iniciativas sobre las que nos hemos apoyado e inspirado para completar nuestra guía son:

- EACB (Asociación Europea de bancos cooperativos): desde esta agrupación de entidades de banca cooperativa, también se pretende fomentar el desarrollo de la RSC entre sus miembros, para lo que trata de divulgar las mejores prácticas en la materia y se incentiva la puesta en práctica de ellas. También procura enfatizar sobre ciertos valores que caracterizan a las entidades de banca cooperativa en este campo, para lo que distingue diferentes ámbitos como la gobernanza, desarrollo local, medioambiente, solidaridad, y promoción de la educación y del conocimiento.

- GRI (*Global Reporting Initiative*): Esta organización internacional promueve la elaboración de memorias de sostenibilidad y publica unas guías para ayudar en este proceso que tienen un gran seguimiento en cualquier ámbito, por lo que se han considerado los diferentes indicadores de desempeño que emplea, especialmente los dedicados específicamente al sector financiero y aquellos otros relevantes según la materialidad presente por el tipo de entidad que iba a ser analizada.
- Principios cooperativos: Dada la naturaleza jurídica de las empresas seleccionadas para nuestros estudios de caso, nos hemos también apoyado e inspirado en los principios cooperativos proclamados por la ACI en 1995 (adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática, participación económica socios, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas, preocupación por la comunidad, Igualdad).
- Hemos estudiado el funcionamiento de diferentes índices, agencias y rankings, de prestigio internacional en el ámbito de la sostenibilidad y las variables más utilizadas en la composición de estos (Dow Jones Sustainability Index, El FTSE4 Good, EIRIS, Sustainalytics...).

Por tanto, fruto de la integración de las teorías sobre RSC que nos sirven de sustento y de los diferentes elementos de análisis y variables cualitativas que la literatura y otras organizaciones implicadas en el análisis del comportamiento de la RSC nos han proporcionado, surge la siguiente guía (tabla 3.3) , donde podemos apreciar a estas variables ser agrupadas en unidades de análisis para facilitar su estudio a través del análisis de contenido y que nos servirá de apoyo en los próximos capítulos donde analizaremos uno a uno cada caso de estudio.

Tabla 3.3. Variables caracterización política RSC

| |
|--|
| <p>CULTURA RSC Y PARTICULARIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque y concepto de RSC • Elementos diferenciadores y vanguardistas • Premios, distinciones y rankings |
| <p>AMBITO ESTRATEGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura e influencia dentro de la organización de la RSC • Definición y mapa de la materialidad • Dimensiones de más interés estratégico |
| <p>GOBIERNO CORPORATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque y medidas para el buen gobierno corporativo. Prácticas destacables • Identificación y relación con sus grupos de interés. • Transparencia y democracia en la entidad |
| <p>GESTION Y CONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión utilizado • Medición gestión RSC y de impactos generados. • Otras herramientas implicadas en la gestión y el control de la RSC |
| <p>COMUNICACION Y VERIFICACION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas empleadas en la comunicación. • Objetivo perseguido • Verificación. |
| <p>ISR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política en materia de ISR de la entidad y criterios aplicados • Evolución de la gestión de activos ISR • Otros productos y adhesión a iniciativas ISR |

Fuente: Elaboración propia

Por último, a modo de epílogo y síntesis, ilustramos en la siguiente tabla 3.4, un resumen de los aspectos técnicos de esta investigación y que se han ido explicando y definiendo durante el desarrollo de este capítulo.

Tabla 3.4. Ficha técnica investigación

| | |
|---|---|
| ENFOQUE INVESTIGACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa |
| METODOLOGIA INVESTIGACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de casos (múltiple) |
| TECNICAS RECOGIDA DE INFORMACION | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental (informes RSC, memorias anuales, información interna organización, índices y rankings de sostenibilidad, informes bancos centrales y asociaciones de banca cooperativa) • Entrevistas en profundidad (directivos y responsables área de RSC) |
| METODOLOGIA DE ANALISIS | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de contenido |
| SECTOR Y AMBITO DE ESTUDIO | <ul style="list-style-type: none"> • Banca Cooperativa, a nivel internacional |
| CASOS SELECCIONADOS | <ul style="list-style-type: none"> • Cajamar (España) • Rabobank (Países Bajos) • Desjardins (Canadá) |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. CASO GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR

El Grupo Cooperativo Cajamar, encabezado por Cajamar, representa la entidad de crédito cooperativa de mayor tamaño en España. Pretende ser un actor que favorezca el desarrollo económico y social en el ámbito territorial donde desarrolla su actividad, manteniendo una especial atención al sector agroalimentario. El éxito de su modelo de negocio en su poco más de medio siglo de historia y el vertiginoso crecimiento y reestructuración de la última década, la convierte en un caso interesante para su estudio dentro de la banca cooperativa europea.

Como en el resto de los casos de estudio que serán presentados en los próximos capítulos, este se divide en cuatro subapartados. En el primero y antes de empezar a buscar y analizar indicadores en materia de RSC, hemos tratado de hacer un repaso sobre la evolución de este grupo desde sus inspiraciones fundacionales hasta el día de hoy, con el fin de reflejar seguidamente en el segundo apartado las claves de su posición y realidad actual y entender más de cerca su particular cultura.

El tercer subapartado estará dedicado a mostrar todos los datos, indicadores e información recogidos y directamente relacionados con el análisis del tratamiento que hace de la RSC. Para finalizar el último subapartado servirá para hacer balance de todos los aspectos analizados y tratar de caracterizar el modelo de gestión de RSC de la organización.

4.1. Origen y evolución Grupo Cooperativo Cajamar

En el caso de España, las primeras cooperativas de crédito surgen en los últimos años del siglo XIX con algo de retraso respecto a los países de Europa occidental. No obstante, existieron unos antecedentes que podemos considerarlos como el germen de las actuales cooperativas de crédito, se trata de “los pósitos”⁶³, cuya creación se remonta al S. XV. (Titos, 2003; Sanchis, 1996).

⁶³ Los pósitos se formaban con la idea de realizar préstamos de granos para la siembra, que una vez recogida la cosecha se devolvían. El objetivo era evitar la usura existente en el ámbito rural.

La primera parte del siglo XX servirá para afianzar este modelo de crédito cooperativo rural que estaba sustituyendo a los antiguos pósitos, dando respuesta a las necesidades de los agricultores con un marcado arraigo local. Se tiene constancia de que para el año 1908 ya existían en España 42 cooperativas de crédito y que según el Instituto Nacional de estadística para el año 1926 el número de Cajas rurales era de 501 (Sanchis, 1996).

La expansión del cooperativismo de crédito se paralizó con la Guerra Civil (1936-1939) y se ralentizó los años posteriores. Una vez superadas las consecuencias más graves de la contienda, y ante la necesidad de dar respuesta a las nuevas demandas financieras del desarrollo económico, las cooperativas de crédito volvieron a aumentar (Vargas-Machuca, 2017).

Con el desarrollo del cooperativismo de crédito a lo largo del país, se crea en 1957 la Caja Rural Nacional (CRUNA) que comienza a funcionar como órgano central de ámbito nacional de un sistema federativo de las cajas rurales. Esto provocaría el despegue definitivo de las cooperativas de crédito en la década de los 60, que acabaría con la creación en el 1969 de la UNACC (Unión Nacional de Cooperativas de crédito). Finalmente, en 1971, queda reconocida la autonomía de estas instituciones pasando a estar sometidas, de forma exclusiva, a la autoridad del Banco de España. (Vargas-Machuca, 2017).

En este contexto, había nacido en una provincia de Andalucía⁶⁴, una cooperativa de crédito que estaba llamada a protagonizar en el futuro el devenir de la banca cooperativa del país.

Varias zonas de la provincia andaluza de Almería habían sido seleccionadas por el Instituto Nacional de Colonización (INC) para llevar a cabo programas de inversión⁶⁵.

⁶⁴ Andalucía siempre ha sido una región muy activa en el desarrollo de instituciones de crédito de ámbito rural. De hecho, en 1906 representaban un 68 por 100 de los préstamos en grano y un 69 por 100 de los préstamos en dinero del total concedido por los pósitos españoles (Martínez, 2007). También había sido una de las regiones más animadas en el desarrollo de las primeras cajas rurales, que en su caso estaban normalmente vinculadas a sindicatos agrícolas.

⁶⁵ Almería, que era la provincia más periférica de Andalucía, se situaba a la cola del desarrollo de una España pobre sumida en una dura posguerra. La colonización era uno de los programas principales de la política agraria del régimen franquista con el que se pretendía suavizar el malestar social de las zonas más deprimidas y mejorar la eficiencia en el cultivo de alimentos. El INC puso su foco en las tierras áridas y esteparias de Almería, ya que contaban con un elevado número de horas de sol, lo que las hacía atractivas para el cultivo agrícola si se construían infraestructuras de regadío (Compés, 2017).

Esto atrajo muchos campesinos con la ilusión y las ganas por prosperar, pero sin la capacidad financiera para acometer proyectos que requerían de una inversión, y aquí es donde surgen las figuras de líderes como la del abogado Juan Del Águila, que entendía la necesidad que estos campesinos tenían de un apoyo específico, por lo que promueve la creación de la Caja Rural de Almería, con el objetivo de ayudar a sofocar la exclusión financiera a la que estaban sometidos. Esta pequeña cooperativa fue el origen de la futura Cajamar, que acabará convirtiéndose en el banco cooperativo más importante del país y en una de las 12 entidades financieras⁶⁶ más grandes de España en volumen de negocio. El proceso a través del cual Cajamar se ha ido desarrollando y evolucionando, ha pasado por tres etapas diferentes, cuyos aspectos más destacados se analizan a continuación.

1ª etapa -(1963-1989)

La andadura de esta Caja Rural de Almería, en el que tuvieron un papel destacado el ya citado D. Juan del Águila y otras personalidades influyentes en la región como D. Jesús Durbán Remón, comenzó en 1963, celebrándose la Asamblea constitutiva el 8 de junio de ese año. Unos años más tarde, en 1968, la caja, que solo tenía una oficina en la capital, recibió la calificación para operar en toda la provincia y comenzó su expansión por toda ella.

El primer reto al que tenía que hacer frente la caja era al desequilibrio territorial. El ahorro se generaba en los pueblos del interior, donde se practicaba el tipo de agricultura tradicional. La inversión, por su parte, se concentraba en los pueblos y nuevas áreas de regadío situados en el litoral. Por tanto, la entidad estaba obligada a tratar de implantarse a lo largo de toda la provincia, estableciendo un circuito estable y equilibrado de depósitos y créditos.

Una hábil gestión de las ayudas públicas y créditos que debían recibir los damnificados por la terrible gota fría sufrida en la provincia en 1973⁶⁷ fue bien aprovechada por la Caja,

⁶⁶ Datos de 30.06.2017 <https://www.bcc.es>

⁶⁷ La riada del 19 de octubre de 1973 dejó un panorama desolador: parte del sureste arrasado, centenares de fallecidos y daños materiales valorados en miles de millones de pesetas. En el levante almeriense, donde las ramblas y los ríos se desbordaron, se dice que fallecieron unas 10 personas “Se decretó zona catastrófica, y la Caja movilizó a todos los empleados disponibles con el fin de ayudarles a evaluar sus daños, asesorarlos en la solicitud de ayudas, y ofrecerles préstamos hasta que éstas llegaran. Ese año 1973, la Caja, que tenía poco más de un centenar de empleados, gestionó préstamos por importe de más de 850 millones de pesetas, dobló sus recursos y extendió su red de oficinas” (Compés, 2017, p.27).

lo que le permitió llevar a cabo su expansión a lo largo y ancho de la provincia en un periodo inferior al esperado.

También fue esencial en el progreso de la entidad, la acertada política en la contratación de gestores que llevo a cabo para lograr la confianza de los habitantes de los pueblos. La caja eligió para dirigir sus sucursales a personas de referencia en sus respectivos pueblos, y a empleados jóvenes que practicaban una banca personal, intuitiva y de proximidad (Compés, 2017).

También en esta época, concretamente en 1975, se inauguró la estación experimental de Palmerillas⁶⁸, situada en la localidad de El Ejido. Se trataba de un centro tecnológico desde donde se transfiriere tecnología e información a los agricultores. La entidad entendió que además del crédito, ofrecer asesoramiento técnico a sus clientes podría ser rentable porque mejoraría el rendimiento de los agricultores y reducía los riesgos.

La caja se había convertido en la entidad más capacitada para gestionar las necesidades de crédito que el incremento de superficies e inversiones requería. De hecho, tan solo dos décadas después de su creación, la caja almeriense se había convertido en la primera entidad financiera de la provincia y en la primera caja rural de España. Esto sirvió para confirmar la correlación positiva y el impacto recíproco, entre este éxito de la Caja Rural de Almería y el desarrollo social, económico y productivo que había experimentado la región en el denominado “milagro almeriense”⁶⁹, aunque el éxito del modelo era cada vez más difícil de atender con el ahorro captado exclusivamente en la provincia.

El final de esta primera etapa de una entidad ya consolidada vendría marcado por el advenimiento de ciertos hechos claves en el desarrollo del cooperativismo de crédito en España y que la caja almeriense tuvo que afrontar como fue:

⁶⁸ La Estación Experimental Cajamar es en la actualidad un centro tecnológico de referencia en agricultura intensiva mediterránea.

⁶⁹ En la década de los años ochenta del siglo XX se empezó a hablar del milagro económico almeriense (González y González,1983), La aplicación exitosa de un conjunto de innovaciones técnicas habían producido un resultado espectacular: “la conversión de un desierto en un vergel”. Este desarrollo de la agricultura intensiva en las comarcas del litoral de Almería le permitió a la región progresar mucho más que otras regiones del país. La insistencia en el carácter milagroso del éxito económico almeriense lo ha rodeado desde entonces de un carácter de excepcionalidad (Aznar y Sánchez, 2010).

- Fenómeno de concentración que redujo el número total de cajas rurales a 200 hacia el año 1977, a 146 en 1985 y cinco años después esa cifra ascendía tan solo a 107 (Tabla 4.1).
- Durante la década de los 80 se fue produciendo una equiparación progresiva de las cooperativas de crédito al resto del sector bancario, incluyendo la aplicación del coeficiente de caja, del coeficiente de inversión obligatoria, del coeficiente de préstamos de regulación especial y del coeficiente de recursos propios (Sanchis, 1996).
- La aplicación del Plan de Saneamiento del sector en 1983 como consecuencia de la denominada crisis de las cajas rurales (como parte de una crisis bancaria generalizada) y la firma de un convenio de asociación de las Cajas Rurales y el Banco de Crédito Agrícola (BCA) con objeto de dar mayor solidez al sector. Como resultado, en mayo de 1984 se constituyó el Grupo Asociado BCA-Cajas Rurales, un modelo mixto público-privado de financiación agraria entre el Banco de Crédito Agrícola y 57 Cajas Rurales, a las que se unieron posteriormente algunas más. Este convenio favoreció el saneamiento de las cajas implicadas en la crisis y su reorganización, lo que supuso un nuevo impulso para el sector. Igualmente, este acuerdo implicó que el BCA absorbiera la Caja Rural Nacional (CRUNA). Simultáneamente, en 1983, se crea el Fondo de Garantía de Depósitos de las Cooperativas de Crédito, que también desempeñará un papel relevante en el proceso de saneamiento del sector.

Sin embargo, el sistema de cajas rurales se iba haciendo cada vez más heterogéneo, en él convivían entidades más flexibles y dinámicas con otras más tradicionales e inmovilistas, lo que provocaba diferencias internas en el grupo integrado por el BCA y las cajas rurales. El convenio con el Banco de Crédito Agrícola comienza a debilitarse cuando, en 1989, algunas cajas rurales deciden abandonarlo y crear la Asociación Española de Cooperativas de Crédito (AECC), como entidad de cohesión. De esta forma, el sistema de cajas rurales quedaba dividido en dos: por un lado, estaba el modelo mixto público-privado promovido por el BCA y, por otro, el modelo íntegramente privado organizado en torno a la AECC.

2ª etapa (1989-2000)

El inicio de esta nueva etapa está marcado por la estrategia de expansión territorial de la Caja almeriense. La nueva horticultura de invernadero se vio inmersa en una imparable estrategia de crecimiento interno que demandaba crédito de manera constante y creciente. Para atender esta demanda, la entidad tenía que recurrir a la banca mayorista o al préstamo entre cajas, por lo que la caja entendía que para no depender de estos y no perder estabilidad, debía aumentar la captación de depósitos, y por tanto resultaba necesario salir de Almería.

La primera incursión en territorios fuera de la provincia fue en 1989, a través de la absorción de la Sociedad Cooperativa Agrícola y Ganadera del Campo de Cartagena en la vecina región de Murcia. Al año siguiente en 1990, la entidad logró implantarse en Barcelona, donde pretendía captar una parte de los depósitos de los emigrantes andaluces instalados en Cataluña durante la etapa del desarrollismo español (Compés, 2017).

Un hecho clave que marcaría el destino de la banca cooperativa en España y de la caja almeriense fue el fracaso en la construcción de un grupo español de cajas rurales. La década de los 80 había acabado con la escisión del BCA y la formación de dos grupos, éste y el AECC, en la década siguiente, el que con más ahínco busco niveles más altos de integración fue el AECC. Primero sus 24 cajas rurales junto con el DG BANK⁷⁰ promueven la creación del Banco Cooperativo Español, que se acabará constituyendo el 31 de Julio de 1990. Junto con el recién creado banco y como instrumentos comunes de gestión, se incorporaron dos empresas⁷¹ creadas anteriormente con cometidos especializados: la sociedad Rural de Servicios Informáticos (RSI) y el grupo de seguros Rural Grupo Asegurador (RGA). Estos cuatro organismos terminarán actuando corporativamente bajo la denominación “Grupo Caja Rural”. Para cerrar el proceso de organización, en 1995 cambiaron el nombre de la asociación para pasar a denominarse Asociación Española de Cajas Rurales (AECR).

⁷⁰ Hoy DZ Bank.

⁷¹ Diferentes cajas rurales se habían agrupado para formar en 1986 la empresa Rural Servicios Informáticos (RSI) para prestar servicios informáticos y como centro de datos y, en 1988, Real Grupo Asegurador SA, por fusión de Rural Vida y Rural SA de Seguros y Reaseguros.

A esta nueva asociación se fueron incorporando muchas más cooperativas de crédito y será el referente del sector en los próximos años. Muchas de las que habían seguido en el BCA⁷² también acabaron incorporándose y en el año 2000, esta era la principal organización de las cooperativas de crédito españolas. Estaba formada por más de 80 entidades que representaban el 90% de los activos totales del sector y todas ellas se servían de la marca comercial que las englobaba “Grupo Caja Rural”. Ese fue el momento en el que más cerca estuvieron las cajas españolas de lograr la integración del sector en torno a un proyecto autónomo común (Compés, 2017).

Pero Caja rural de Almería no estaba cómoda, quería más flexibilidad y un mayor nivel de integración con el fin de ganar tamaño y poder competir con otras entidades bancarias a escala nacional. Su visión era diferente al de buena parte del resto del grupo y se convenció que debía emprender su propio modelo de crecimiento en solitario. En este marco, la decisión que adoptó fue la de fusionarse en el año 2000 con otra caja andaluza, la caja rural de Málaga, que le permite expandirse por el litoral mediterráneo y diversificar su actividad en otros sectores no agrarios como el inmobiliario de la provincia de Málaga. Como resultado de esta asociación y a la integración previa de la cooperativa madrileña Grumeco en ese mismo año 2000, se crea la nueva Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito. El malestar de la Caja Rural de Almería con la AEER no hizo más que acentuarse tras la creación de Cajamar y su salida en 2002 de AEER, marcaría el inicio de una nueva etapa.

3ª etapa (2002- actualidad)

En los siguientes años, el número de cooperativas de crédito seguirá descendiendo. Así, en el año 2007 el número de cooperativas de crédito era de 82 (76 rurales y 6 populares y profesionales). Esta tendencia se mantendrá hasta la actualidad tal y como se observa en la Tabla 4.1.

⁷² En 1993, la Caja Postal de Ahorros (controlada por Argentaria), absorbe el BCA, esto provocó modificaciones en el convenio de 1983, y el descontento de muchas cajas rurales que se pasaron a la AEER. (Palomo y Valor, 2001).

Tabla 4.1. Evolución número de cooperativas de crédito en España (1906-2017)

| AÑO | COOPERATIVAS DE CRÉDITO | GRUPOS CONSOLIDABLES |
|------|-------------------------|----------------------|
| 1906 | 42 | 42 |
| 1936 | 1027 | 1027 |
| 1969 | 730 | 730 |
| 1977 | 200 | 200 |
| 1990 | 146 | 146 |
| 2000 | 93 | 93 |
| 2007 | 82 | 82 |
| 2010 | 78 | 62 |
| 2017 | 62 | 39 |

Fuente: Elaboración propia en base a (Palomo y Valor 2001; Sanchis,1996; Vargas-Machuca, 2017; UNACC, 1999-2016).

Cajamar seguía buscando expandirse y diversificar⁷³, y empezó a abrir oficinas en Comunidades donde no tenía presencia, y de nuevo otro acontecimiento jugaría un papel decisivo en el desarrollo de sus planes. A España llegó una fuerte crisis financiera de alcance mundial que pondría en graves problemas a muchas entidades de crédito del país. Cajamar había mantenido con anterioridad a las primeras turbulencias financieras, una política sensata sin alejarse de su modelo de negocio, lo que le permitía contar con cierta fortaleza y encarar el inicio de esta crisis en una posición más cómoda, lo que le propició la oportunidad de dar un gran salto en su política de expansión territorial.

El crecimiento por integración de Cajamar se inició en 2007, con la fusión por absorción de la Caja Rural del Duero⁷⁴, pero como explicábamos el proceso de crecimiento se vio acelerado a partir de 2008 con la llegada de la crisis financiera. Esta empujó a muchas entidades a buscar nuevas alianzas estratégicas.

⁷³ Cajamar abrió oficinas en estos años en: Comunidad Valenciana y Castilla y León (2003), Aragón y Castilla-La Mancha (2006), Baleares (2007). Durante los años siguientes, bien con nuevas fusiones de entidades con presencia en otras comunidades o por apertura de nuevas oficinas, se asegurará la presencia en la práctica totalidad del territorio nacional.

⁷⁴ La Caja Rural Duero había fracasado previamente en su intento de fusionar todas las entidades de la región de Castilla y León.

El momento decisivo fue la constitución, en 2009, del Grupo Cooperativo Cajamar, bajo la fórmula SIP (Sistema Institucional de Protección)⁷⁵ por parte de cuatro cajas rurales: Cajamar y tres cajas rurales valencianas (Caja Campo, Caixa Rural Albalat Dels Sorells y Caja Rural de Casinos). Se trataba de un grupo consolidable que Cajamar lideraba como entidad cabecera. Durante los años siguientes, el grupo cooperativo liderado por Cajamar siguió creciendo por la incorporación de nuevas cajas⁷⁶, algunas con su integración en este grupo calificado como SIP y en otras ocasiones a través de la fusión con la misma Cajamar. La más importante y definitiva para permitir a Cajamar dar un gran salto en su expansión territorial fue la unión con Ruralcaja⁷⁷, que se ejecutó el 10 de julio de 2012. El proyecto inicial consistía en la fusión⁷⁸ equitativa de ambas entidades, pero datos negativos sobre la situación financiera de Ruralcaja a última hora, terminaron por transformar la operación en una absorción por parte de Cajamar. Esta operación, que tenía sus riesgos, le permitió a Cajamar dar un gran salto en su proyecto de liderazgo, expansión e integración del sistema español de cajas rurales.

El último gran acontecimiento en el desarrollo de la historia reciente de Cajamar fue la constitución del Banco de Crédito Social Corporativo (BCC), en 2014, con un capital de mil millones de euros. Lo formaron 32 cajas rurales como accionistas, las 19 del Grupo

⁷⁵ SIP (Sistema institucional de protección) o también conocida como “fusión fría” es una opción estratégica empresarial. Se trata de un sistema de apoyo y defensa mutua, en el que las entidades que la forman pierden autonomía, pero no desaparecen, y se apoyan en una gestión de riesgos común cuyo objetivo es compartir unos niveles de solvencia, garantía y liquidez sólidos y al finalizar el ejercicio mutualizar sus resultados.

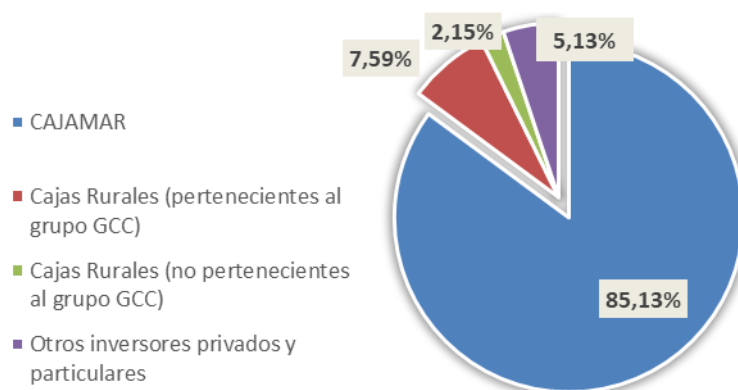
⁷⁶ Tras la integración en 2007 de Caja Rural Duero, diferentes cajas se han integrado a Cajamar como: Caixa Rural de Balears (2010), Caja Campo (2011), Caja Rural de Castellón San Isidro (2012), Ruralcaja (2012), Caja Rural de Canarias (2013), Crèdit Valencia (2013) y Caja Rural de Casinos (2013). Por otra parte al Grupo Cooperativo capitaneado por Cajamar en forma de SIP, que inicialmente habían formado 4 cajas rurales en 2009 se fueron incorporando otras cajas rurales como: , Caixa Rural Torrent, Caixa Rural de Vila-real, Caixaltea, Caixa Rural Burriana, Caixa Rural Nules, Caixacallosa, Caixapetrer, Caixaalqueries, Caixa Rural San Vicent Ferrer de Vall d'Uixó, Caja Rural de Cheste, Caixa Rural d'Alginet, Caja Rural de Villar, Caixaturís, Caixa Rural Vilavella, Caixa Rural de Almenara, Caixa Rural Vilafamés y Caixa Rural Xilxes. (<https://www.grupocooperativocajamar.es>).

⁷⁷ Ruralcaja era la primera caja rural valenciana y la segunda española, tras Cajamar, por lo que su alianza constituía un paso decisivo en la conformación del sistema español de cajas rurales. Ruralcaja había creado también en 2010 su propio grupo bajo la misma fórmula SIP, al que denominó Cajas Rurales del Mediterráneo (CRM).

⁷⁸ Con la fusión se pretendía la constitución de un grupo llamado Grupo Cooperativo Cajas Rurales Unidas (CRU). Tras la cancelación del proyecto y la absorción de RuralCaja por Cajamar, las diferentes cajas que formaban el grupo CRM encabezada por RuralCaja fueron incorporándose al grupo cooperativo liderado por Cajamar.

Cooperativo Cajamar y 13 de fuera del Grupo (Gráfico 4.1), Cajamar aportaba el 91% del capital inicial⁷⁹ y se aseguraba el control del banco. Se trata de un banco instrumental que ejerce la función de dirección y representación del grupo, así como la de ofrecer diferentes servicios a las cajas accionistas. Al accionariado del banco se incorporaron otras entidades privadas, como la entidad especialista en gestión de activos Trea capital, que en 2015 realizó una inversión de 30 millones, en un acuerdo de colaboración por el que asumía en exclusiva la gestión de la cartera de fondos de inversión del banco. Desde entonces, otras entidades de un determinado perfil deseado se han ido incorporando al accionariado del BCC, como el grupo cooperativo portugués Crédito Agrícola, la cooperativa agroalimentaria vallisoletana Acor, las compañías murcianas Garunter Locales y Pepal 2002, y los grupos empresariales almerienses Cosentino, J. Carrión y Publindal.

Gráfico 4.1. Distribución acciones Banco Social Cooperativo (BCC)



Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Cooperativo Cajamar (2017b)

En consecuencia, se puede observar como la banca cooperativa en España que aglutina en la actualidad a más de 2,7 millones de socios y gestiona un activo de 140.000 millones de euros, en una red de más de 4.500 oficinas, y formado por 62 entidades⁸⁰, se encuentra polarizado en torno a dos sistemas de magnitudes similares que concentran más del 80%

⁷⁹ A 30-12-2017 tras la incorporación de nuevos accionistas, ese porcentaje se había reducido al 85,13%.

⁸⁰ Entre ellas 59 son cajas rurales y 3 son cooperativas conocidas como urbanas: Caja Laboral Kutxa, Caja Ingenieros y Caja Arquitectos.

del sector por activos (Palomo, 2017). Uno es el formado por las entidades vinculadas a la anteriormente citada Asociación Española de Cajas Rurales (Grupo Caja Rural), que cuenta con el Banco Cooperativo Español como entidad de servicios centrales (participada en un 15 % por el banco cooperativo alemán DZ Bank) y partidario de un modelo de banca federada, con autonomía operativa y de gestión para las cajas rurales del grupo. El otro es el integrado por el Grupo Cooperativo Cajamar, que tiene, desde 2014 al Banco de Crédito Social Cooperativo como entidad cabecera (el 85 % de su capital pertenece a Cajamar) y que apuesta como está ocurriendo en otros países europeos, por un modelo de bancarización, caracterizado por una sola entidad como cabecera y múltiples marcas rurales operando con ella bajo una fuerte centralización operativa. El resto del mapa cooperativo español lo completan otras entidades con un peso relativo menor, que han formado grupos como el denominado Solventia⁸¹ (encabezado por la Caja Rural de Almedralejo), mientras que otras permanecen independientes.

Es importante destacar que, aunque el subsector de las cooperativas de crédito españolas no ha precisado, salvo algún caso aislado⁸², de ningún rescate financiero, el futuro de la industria seguirá necesitando superar los retos y adaptarse a un entorno socioeconómico y regulativo que ha cambiado sustancialmente en pocos años. Para ello será interesante prestar atención a las consecuencias y próximos movimientos que puede generar el nuevo Real Decreto-ley⁸³ de medidas urgentes en materia financiera adoptado por el gobierno español en junio de 2017 y que afecta al sector de las cooperativas de crédito que era el único pendiente de reestructurar. Esta nueva legislación trata de aportar un conjunto de medidas de carácter urgente que faciliten la adopción a determinadas entidades de crédito de políticas y estrategias para mejorar su capacidad de respuesta ante los riesgos que

⁸¹ Con fecha 30 de junio de 2011, las Cajas Rurales de Adamuz, Baena, Cañete de las Torres, Nueva Carteya, Utrera y Almedralejo firmaron el contrato de creación del Grupo Cooperativo Solventia, siendo *Cajalmedralejo* la Entidad Central del Grupo. (<https://www.cajalmedralejo.es>).

⁸² Caja Rural de Mota del Cuervo (Cuenca), fue intervenida en 2014 por el Banco de España y vendida inmediatamente a Globalcaja por el FROB.

⁸³ Este Real Decreto-ley 11/2017, constituye una reforma en el régimen de las cooperativas de crédito, era esperada durante varios años y fue por fin publicada el 24 de junio de 2017. Esta norma modifica la Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito, el Real Decreto-ley 16/2011, de 14 de octubre, por el que se crea el Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito, la Ley 11/2015, de 18 de junio, de recuperación y resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión y el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre. (https://www.boe.es/diario_boe).

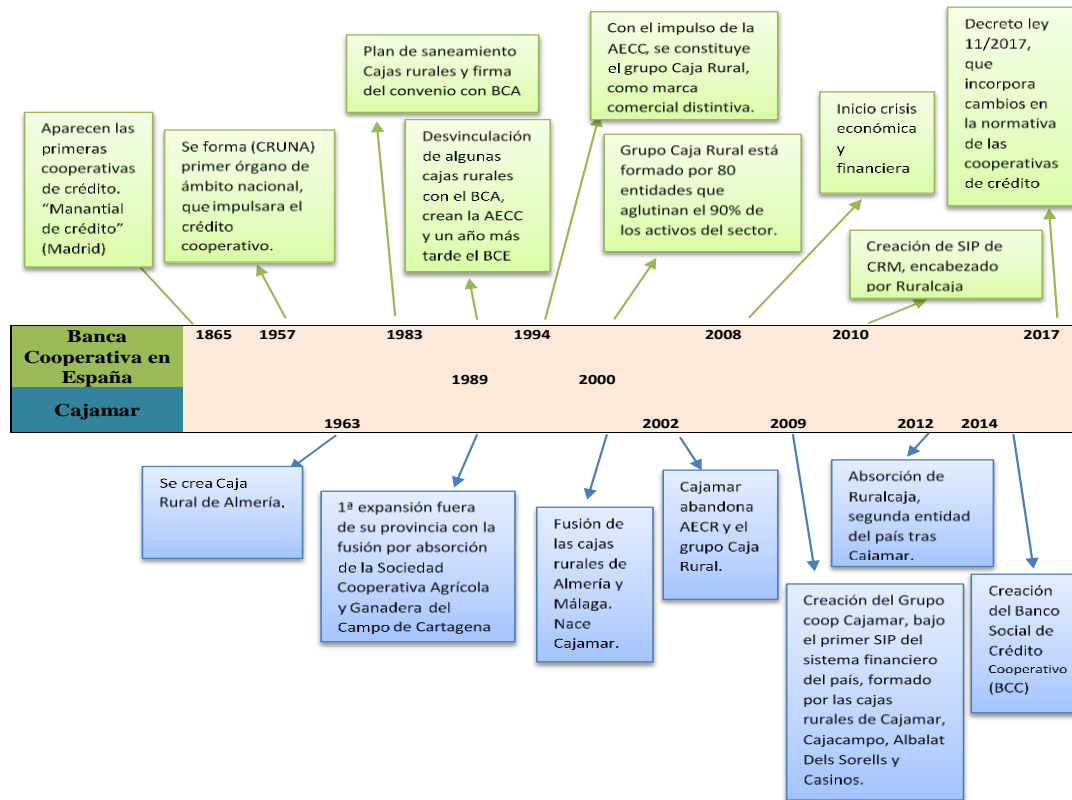
pueden surgir en el ejercicio de su actividad, así como favorecer el cumplimiento de la nueva regulación y estándares europeos. Este Decreto-ley procede, por un lado, a incorporar expresamente al régimen jurídico de las cooperativas de crédito la posibilidad de integrarse en los denominados Mecanismos institucionales de protección (MIP)⁸⁴ previstos en la normativa europea, y que en referencia a la realidad española se han regulado y clasificado en dos tipos según el grado de integración, estimulando también su aplicación a partir de una serie de incentivos.

Por el otro lado este nuevo Decreto Ley introduce, siguiendo los estándares internacionales, una particularidad en el régimen concursal de las entidades de crédito, como es la diferenciación, dentro de la categoría de los créditos ordinarios, entre créditos preferentes y créditos no preferentes. De esta forma se pretende dotar de un marco jurídico adecuado a las entidades de crédito que se ven obligadas a empezar a emitir este tipo de pasivos.

En la siguiente figura 4.1 a modo de síntesis están reflejados los acontecimientos más importantes en la historia del cooperativismo de crédito en España y de la creación y desarrollo de Cajamar hasta la actualidad. En este contexto, conviene recordar que Cajamar es hoy la cooperativa de crédito más grande del país y la única supervisada por su envergadura por el BCE. Además, ha sido la pionera en constituir en 2009 el primer SIP del sistema financiero español, y la que más lejos ha llegado en el proceso de concentración de las cajas rurales, por lo que está llamada a seguir siendo uno de los líderes, por tamaño y experiencia, del cooperativismo de crédito del país en el futuro inmediato.

⁸⁴ La nueva normativa regula los MIP (Mecanismo institucional de protección) en dos tipos. Los MIP reforzados que mutualizan al 100% los beneficios y riesgos y cuentan con una entidad cabecera que dirige prácticamente la totalidad de las decisiones del grupo, que tiene consideración de grupo consolidable, en línea con el modelo de "fusiones frías" adoptado por el grupo Cooperativo Cajamar. Y los MIP normativos, que no tienen que mutualizar al 100% los beneficios y riesgos y se caracterizan por la constitución de un fondo de garantía privado financiado previamente por las entidades miembros del grupo que se utilizará para hacer frente a posibles necesidades de recursos propios de las entidades que participan en la alianza. Se establecen además incentivos para constituir estos MIP, ya que las entidades que lo integran tienen un perfil de riesgo menor al aumentar su solvencia, lo que permitirá reducir los requerimientos mínimos de pasivos capaces de absorber pérdidas a efectos de una eventual resolución y las aportaciones que las entidades integrantes de un MIP deben realizar al Fondo de Garantía de Depósitos. Además, desaparecen las trabas a las operaciones de una entidad con las otras cooperativas integrantes del MIP y el fondo de garantía privado tampoco tendrá límites a la hora de invertir en el capital de una de las cooperativas integrantes del grupo. (https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2017-7230#analisis).

Figura 4.1. Hitos en la historia del cooperativismo de crédito en España y en la formación del Grupo Cooperativo Cajamar.



Fuente: Elaboración propia

4.2. El grupo cooperativo Cajamar en la actualidad

Tras repasar cuál ha sido la evolución del grupo Cajamar desde sus orígenes en el siglo pasado, se pretende a continuación reflejar de una manera concisa, la posición y funcionamiento de esta entidad en la actualidad.

MISIÓN Y ESTRATEGIA

Durante la última década, un total de 26 cajas rurales se han unido en torno al proyecto de banca cooperativa impulsado por Cajamar, de las cuales 8 han optado por la fusión y otras 18 por integrarse en el Grupo Cooperativo Cajamar. Todas ellas representan el

legado histórico de 40 cajas rurales, que a lo largo de los años se han ido agrupando. Esta herencia y la razón por la que fueron creadas, se pueden ver reflejadas hoy en la misión y visión que este Grupo cooperativo proclama y que queda plasmada en el informe integrado (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016d. p.9.) donde se detallan:

Misión

“Contribuir con soluciones financieras al desarrollo económico y el progreso social de sus socios, clientes y entorno en el que el Grupo Cooperativo Cajamar ejerce su actividad, a través de una única estrategia basada en los principios de la cooperación, la economía social y el desarrollo sostenible”

Visión

“Un grupo de referencia en el ámbito del crédito cooperativo, líder en el sector agroalimentario y un agente relevante del desarrollo económico y del progreso social en el ámbito territorial donde desarrolla su actividad”.

Para llevar a cabo este cometido, la entidad se plantea una serie de estrategias reflejadas en el plan estratégico 2015-2017 diseñado con el objetivo fundamental de favorecer la “creación de valor compartido y la generación de un impacto positivo sobre la sociedad basado en los principios del desarrollo sostenible y en la capacidad de la actividad financiera para crear riqueza, generar empleo y fijar capital al territorio”, (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016d. p.34). En el plan estratégico se fijan unos objetivos principales en las diferentes perspectivas de forma que:

- Desde una perspectiva financiera, el objetivo principal es fortalecer su situación económico-financiera.
- Desde la perspectiva de la clientela, el principal objetivo es favorecer la diferenciación de su modelo de negocio, que considera particular debido a su naturaleza social y por su labor claramente orientada al desarrollo económico y al progreso social del conjunto de la comunidad.
- Desde una perspectiva interna, el objetivo principal es la mejora de los procesos internos.

- Desde la perspectiva del crecimiento y aprendizaje, el objetivo que se fija es que se consiga un apoyo global y conjunto de toda la organización a la implementación y ejecución de los planes estratégicos.

Con el propósito de facilitar la consecución de estos objetivos principales se diseñan diferentes iniciativas que están plasmadas en la siguiente Tabla 4.2 extraída del último informe integrado publicado.

Tabla 4.2. Principales iniciativas plan estratégico grupo Cajamar 2015-2017

| Principales iniciativas del Plan estratégico 2015-2017 | | | |
|--|---|--|---|
| Fortalecer el modelo de negocio | Diferenciar el modelo de negocio | Mejora de los procesos internos | Apoyo a la estrategia |
| Optimización gastos explotación con el fin de mejorar la eficiencia | Propuestas de valor para los segmentos estratégicos | Optimización de procesos mejorando la eficiencia y velando por la calidad global | Revisión del modelo de formación y crecimiento organizacional |
| Revisión del modelo de distribución para encontrar economías de escala y aprovechar nuevos canales | Mejora de la experiencia del cliente | Fortalecer la gestión global del riesgo | Adaptación a la evolución tecnológica |
| Incrementar valor para los clientes | Revisión sistemática comercial | Despliegue del Sistema Ético de Gestión | |
| | | Transformación digital y tecnológica | |

Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016d)

Al margen del plan estratégico, es obligatorio señalar un elemento estratégico diferenciador para Cajamar y por el que siempre ha apostado firmemente: la generación y transmisión de conocimiento, en beneficio tanto de los productores agrarios como de su propia actividad crediticia.

Como ya habíamos explicado, en 1975 Caja Rural Almería crea La Estación experimental de Palmerillas con el objetivo de facilitar la selección y el diseño de tecnologías y equipos a los agricultores para que sean más eficientes y tengan éxito en sus inversiones. La entidad entendió que ofrecer asesoramiento técnico a sus clientes podría ser rentable porque mejoraría el rendimiento de los agricultores y reducía los riesgos.

De esta manera, Caja Rural de Almería demostró una gran visión, al adelantarse en varias décadas y detectar lo que hoy se considera la principal ventaja competitiva de las organizaciones, el conocimiento (Compés, 2017).

En la actualidad, además de la estación experimental de Palmerillas, el grupo Cooperativo Cajamar cuenta con otro centro de experiencias en Paiporta (Valencia)⁸⁵. Estos dos centros son donde se realizan la mayoría de los proyectos de I+D+I, cuyos resultados son proyectados sobre el tejido productivo a través de un sistema más complejo de transferencia de tecnología y conocimiento del que forman parte otras áreas interrelacionadas como el servicio de transferencia de tecnología agroalimentaria⁸⁶, el servicio de Estudios y Publicaciones, Escuela de consejeros, y su red de Cátedras Cajamar.

Los fondos necesarios para financiar estos servicios se obtienen del Fondo de Educación y Promoción (FEP)⁸⁷ y algunas de las funciones más destacables que se logran son: mejorar la productividad y sostenibilidad del sector agroalimentario, mejorar el conocimiento que Cajamar tiene de sus clientes lo que le permite ser más eficiente en el análisis de riesgo crediticio y fidelizar a los agricultores y otros actores del sector.

ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y COMPOSICIÓN DEL GRUPO

En cuanto a la estructura del grupo cooperativo, un momento crucial y muy reciente (2014) fue la creación del Banco de Crédito Social y Cooperativo (BCC). Para ello se analizó en profundidad la situación de la banca cooperativa en Europa y España y se consideró que con la creación del banco se podría mejorar el funcionamiento del grupo a nivel de gobernanza, solvencia y contribuiría a la adhesión de otras cooperativas al grupo. El papel del BCC es la de ejercer de entidad cabecera del Grupo Cooperativo Cajamar y para ello ostenta la función de dirección y es responsable de vigilar la solvencia y la liquidez de este y del conjunto de sus entidades. Además, entre sus funciones como

⁸⁵ Creado en 1994, por Caja Rural Valencia que forma parte del grupo cooperativo Cajamar desde 2012.

⁸⁶ Que se encarga de la organización sistemática de jornadas técnicas, visitas didácticas, conferencias y congresos.

⁸⁷ Según la normativa española, cada entidad debe destinar obligatoriamente a este Fondo un porcentaje mínimo del 10% de sus excedentes netos anuales. El importe total de las dotaciones destinadas a este fondo para el año 2016 fueron de 4,91 millones de euros (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016b. p.181).

cabecera, destacan la de la gestión estratégica, la gestión de la tesorería, el control del riesgo, la planificación comercial, el control y la auditoría interna y la gestión de los recursos humanos.

El BCC elabora y presenta las cuentas anuales consolidadas para el conjunto del grupo y asume las obligaciones que se derivan de las relaciones con los organismos supervisores y los mercados.

Otro elemento clave en el funcionamiento del grupo es el sistema de mutualización por el que las entidades miembros ponen en común el 100% de sus resultados individuales antes de impuestos, para constituir un Fondo de Mutualización.

El Fondo de Mutualización común se distribuye entre las Entidades miembro del Grupo proporcionalmente a su aportación a los Fondos Propios del Grupo. Estos porcentajes se actualizan anualmente o cuando hay una alteración significativa en la estructura de Fondos Propios del Grupo.

En cuanto a la composición global del grupo son destacables algunas alianzas estratégicas que se han ido tejiendo durante estos últimos años con entidades líderes en sus respectivas áreas de actuación como con la aseguradora Generali que atesora la mayor cuota de mercado de seguros en España, la entidad especializada en créditos al consumo Cetelem que pertenece al banco BNP Paribas, o la firma independiente de gestión de activos TREA que también pasó a formar parte del accionariado del BCC en 2015 con una inversión de 30 millones de euros.

También es destacable en la configuración del grupo, por las consecuencias a nivel regulatorio y de reconocimiento que tienen, el hecho que se haya convertido en una de las 120 entidades bancarias europeas consideradas como significativas y que son supervisadas por el Mecanismo Único de Supervisión (MUS) y que la convierten en el único banco cooperativo que forma parte de este grupo en nuestro país.

Por último, conviene mencionar que el grupo Cajamar es un miembro activo de la *European Association of cooperative Banks (EACB)*. Esta entidad es el principal interlocutor ante reguladores y supervisores de la banca cooperativa a nivel europeo y desempeña un papel fundamental en la defensa de los intereses de sus 28 miembros. Esta asociación sin ánimo de lucro tiene entre sus finalidades la difusión de buenas prácticas

de sus asociados en materia de gobernanza, inversión socialmente responsable, RSC, etc., y la promoción y defensa de los valores del modelo de banca cooperativa en Europa y en el escenario global.

CIFRAS MÁS SIGNIFICATIVAS

Por último, para terminar un retrato completo y actual del grupo Cooperativo Cajamar, se muestran a continuación, una serie de tablas y gráficos donde se ha incorporado la información financiera más relevante y otras relacionada con la dimensión y posición que ocupa la entidad en su mercado nacional y que ha sido básicamente extraída de los informes y memorias del BCE, BdE, de la EACB y de la propia entidad.

Tabla 4.3. Cifras más significativas grupo Cooperativo Cajamar 31.12.2016

| | | 31.12.2016 | interanual | % |
|---|---|------------|------------|--------|
| VOLUMEN DE NEGOCIO (millones de €) | Activos totales en balance | 39.166 | (1295) | (3,2) |
| | Depósitos clientes | 28.594 | 648 | 2,3 |
| | Crédito a la clientela | 27.128 | 278 | 1,0 |
| SOLVENCIA | Activos ponderados por riesgo (millones de €) | 23.069 | 1.239 | 5,7 |
| | Coficiente de solvencia % (Total capital ratio) | 13 | 1,31 | 10 |
| | CET 1 % | 11,4 | 0,03 | 0,3 |
| GESTIÓN DEL RIESGO % | Tasa de morosidad | 13,4 | (2,47) | (18,4) |
| | Tasa de cobertura global | 43,1 | (3,93) | (9,11) |
| LIQUIDEZ % | NSFR | 115,5 | 3,30 | 2,8 |
| | LCR | 516,9 | (125,1) | (24,2) |
| RENTABILIDAD, EFICIENCIA | ROA % | 0,2 | 0,01 | 5 |
| | ROE % | 2,7 | 0,11 | 4,1 |

| | | | | |
|--|---|-------|--------|-------|
| | Ratio Eficiencia % | 62,2 | (3,49) | (5,6) |
| | Beneficio después de impuestos (millones de €) | 76,1 | 5,9 | 8,4 |
| | Ratio apalancamiento % | 6,5 | 0,3 | 4,6 |
| OTROS DATOS | Oficinas | 1.191 | (66) | (5,3) |
| | Socios (en miles) | 1.428 | 11 | 0,8 |
| | Clientes (en miles) | 3.518 | 164 | 4,6 |
| | Empleados | 6.036 | (231) | (3,7) |
| Agencias calificadoras de riesgos | Standard & Poor's | | | |
| | Moody's | | | |
| | Fitch Ratings | BB- | = | |

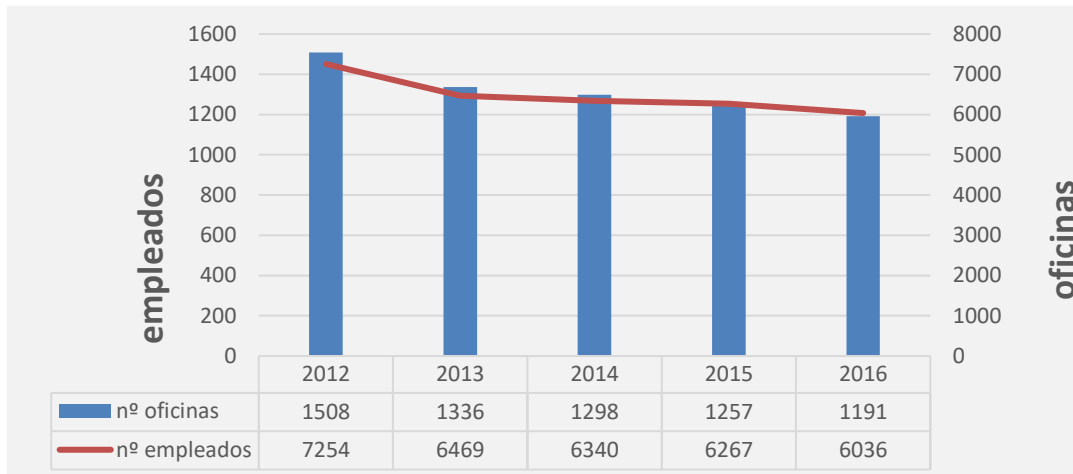
Fuente: Elaboración propia a partir de datos Grupo Cajamar, BCE y EACB

En una coyuntura como la actual, con tipos de interés tan bajos y caídas generalizadas de los márgenes, el Grupo Cooperativo Cajamar ha logrado mejorar sus beneficios después de impuestos en algo más del 8,5%, cerrando el ejercicio con un resultado consolidado de 76,1 millones de Euros. La presión del mercado y las nuevas exigencias de capital del regulador, están obligando a las entidades bancarias a buscar fórmulas que les permita hacer frente a esta situación. Dentro de estas fórmulas se pueden encontrar de manera generalizada, incluida en la banca cooperativa, medidas que permitan la optimización de recursos y la reducción de costes, así como la apuesta por la tecnología y los nuevos canales de comunicación con sus socios y clientes. Por ello a pesar de este descenso de los activos totales⁸⁸, la entidad ha logrado mejorar su margen bruto y de explotación tal y que se ve reflejado en una mejora de su ROE en más de un 4%, hasta situarlo en el 2,7%.

⁸⁸ En contraste con esta reducción en los activos totales del grupo, los recursos fuera de balance se han visto incrementados en un 24,3%, gracias al empuje en la contratación de fondos de inversión, seguros de ahorro y planes de pensiones-, buscando rentabilidades más altas que las ofrecidas en la actualidad por los depósitos tradicionales.

Algunas de las consecuencias de la necesidad de optimizar recursos, ha sido la reducción del número de oficinas, lo que tiene efectos negativos para la exclusión financiera de las personas que viven en sus ámbitos de influencia, y más cuando este tipo de entidades era la que mejor cumplía esta función, lo que las obliga a buscar medidas alternativas que procuren paliar esta circunstancia. Esta reducción de oficinas implica también de forma inevitable una reducción de empleados (para los que se han ido diseñando sucesivas campañas de prejubilaciones y bajas voluntarias consensuadas con los sindicatos). Estos descensos en el nivel de empleados y oficinas están reflejados en el gráfico 4.2 y conviene puntualizar que ha existido otro factor que ha favorecido esta reducción, como son las diferentes integraciones de distintas entidades en el GCC, y que cuando existía coincidencia en su perímetro de acción generaba un solapamiento de oficinas que la lógica obligaba a reunificar, aunque en este caso su cierre ya no tenía efectos sobre la inclusión/exclusión financiera.

Gráfico 4.2. Evolución número de oficinas y empleados GCC 2012-2016

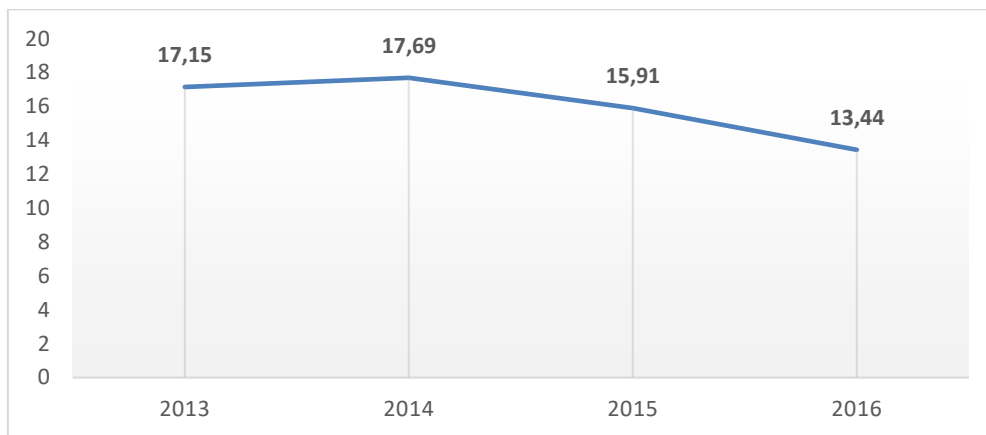


Fuente: Elaboración propia a partir de datos Grupo Cooperativo Cajamar (2014,2015b,2015e,2016b)

Además de la optimización de recursos, la entidad ha logrado esta mejora en sus resultados y rentabilidad por otras cuestiones como; el aumento de las comisiones de desintermediación, su política de alianzas estratégicas que han permitido el impulso del crecimiento del negocio de seguros, del negocio de los fondos de inversión, así como el ligado a los préstamos al consumo y una reducción de los ratios de morosidad, que se

han visto beneficiados por el repunte económico en el país y por el trabajo y tratamiento de los activos irregulares por parte de la entidad. Esta evolución en la tasa de morosidad en los últimos años está reflejada en el siguiente gráfico 4.3.

Gráfico 4.3. Evolución % tasa de morosidad GCC 2013-2016

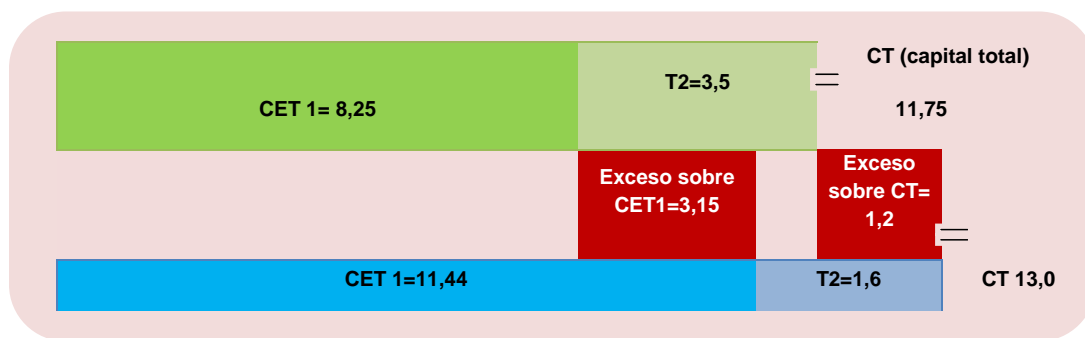


Fuente: Elaboración propia a partir de datos (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016d)

A pesar de los efectos no deseados sobre el empleo o la exclusión financiera, la entidad entiende una prioridad imperiosa en un contexto como el actual, procurarse unos niveles de solvencia adecuados, que garanticen los intereses de sus socios y clientes y le permita seguir desarrollando la misión para la que fueron creadas, así como extender su influencia. En esta situación las ratios de solvencia confirman este esfuerzo y se ve como su CET1 y su coeficiente de solvencia siguen mejorando, situándose por encima del capital exigido por el SREP⁸⁹.

⁸⁹ Dirigido desde el BCE, el Supervisory Review and Evaluation Process (SREP), es una fase fundamental en la actividad de supervisión a la que son sometidas las entidades bancarias, en él se resumen las conclusiones de la supervisión de un año determinado y se les fijan unos objetivos.

Figura 4.2. Ratios solvencia GCC versus requerimiento regulador a 31.12.2016



Decisión capital SREP
Ratios solvencia GCC

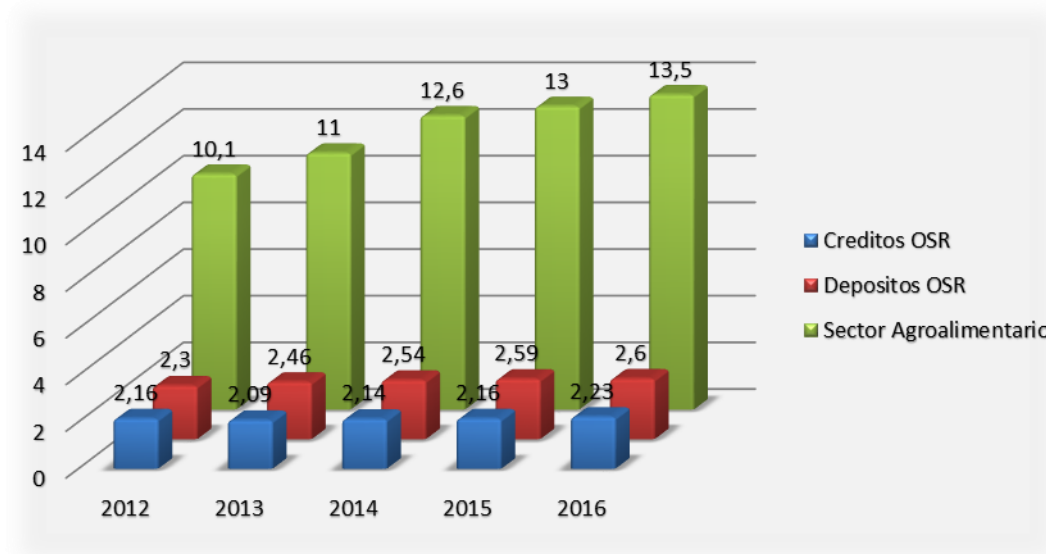
Fuente: Elaboración propia en base a datos (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016d)

También es destacable como a pesar de la fuerte presión competitiva, GCC ha conseguido seguir aumentando ligeramente la cuota de mercado nacional tanto en depósitos como en créditos hasta los 2,6% y 2,23% respectivamente y que representa prácticamente entre un 30 y 35% del total de la banca cooperativa en el país. Si bien es cierto que su presencia es muy heterogénea en las diferentes regiones del país⁹⁰ y que su cuota de mercado global sigue estando muy lejos de los niveles de otros grandes bancos cooperativos europeos. Además, en el ámbito del sector agroalimentario, tal y como persigue en su visión como entidad bancaria y en consonancia con su posicionamiento estratégico, sigue afianzando y fortaleciendo su liderazgo con un incremento de la cuota de mercado en este segmento de 3,4 puntos porcentuales en los últimos cinco años (véase gráfico 4.4).

90

En Almería, la provincia de origen de Cajamar, GCC cuenta con una cuota de mercado superior al 50%. Sin embargo, salvo en algunas provincias más del arco mediterráneo y otras excepciones en la mitad norte como Valladolid y Palencia, en las que se observa una presencia importante con cuotas entre el 5 y el 18%, en el resto del país la presencia de GCC es muy minoritaria con cuotas por debajo del 1%.

Gráfico 4.4. Evolución cuotas de mercado GCC periodo 2012-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de datos BdE y GCC

En resumen, tras ver la evolución y situación actual, se puede afirmar que el GCC que empezó siendo una pequeña cooperativa de crédito en una región periférica y poco desarrollada, ha logrado en poco más de 50 años, en los que tuvo el acierto de aprovechar las situaciones decisivas y oportunidades que se le presentaron, convertirse en la cooperativa de crédito más grande del país, diseminada a través de casi todo el territorio nacional, y de la que forman parte casi un millón y medio de socios. Esto convierte a su modelo de negocio en un caso de éxito en el que algunas de las claves han sido:

- La proximidad le ha facilitado conocer mejor las necesidades del agricultor, lo que ha generado confianza y fidelidad.
- Su apuesta por la generación y transmisión de conocimiento, le ha permitido reducir riesgos, ofrecer productos más competitivos y aumentar la productividad en sus áreas de influencia.
- A diferencia de lo que sucedió con la mayoría de las Cajas de ahorro, mantener su autonomía y evitar la politización, le ha posibilitado ser independiente para tomar las decisiones empresariales que más favorecían a sus socios y la entidad.

- Ha logrado acoger a diferentes cajas rurales con problemas en la reciente crisis financiera, evitando un daño en la reputación del conjunto de cooperativas de crédito del país.

A pesar de todo esto, la entidad tendrá que hacer frente a ciertas amenazas y dudas que se plantean en el futuro, su rápido crecimiento en los últimos años la ha convertido en una entidad más compleja y bancarizada, que puede poner en riesgo sus señas de identidad. También debe tener presente que la imperiosa necesidad de cumplir con las exigencias de capital del regulador no debe ser un obstáculo que le distancie del sentimiento de arraigo y cercanía que ha sido fundamental en el éxito de su modelo. Además, por otra parte, se deberá afrontar que en un nicho estratégico y fundamental como el agroalimentario, aumenta la competencia de otras entidades financieras por introducirse en este sector anteriormente más desatendido, al mismo tiempo que la rentabilidad de los márgenes de los productores se han visto reducidos y cada vez se ven más amenazados, todo esto le va a exigir seguir aumentando sus esfuerzos en innovación y desarrollo de productos y sus canales de comunicación.

Si Cajamar consigue superar estos retos con éxito, está llamada a seguir creciendo, liderando y expandiendo el cooperativismo de crédito por el país, tarea para la que aspira se sumen otras cajas rurales, y que tiene presente en el diseño de las estructuras del grupo recientemente formado.

4.3 Tratamiento de la RSC en el Grupo Cooperativo Cajamar

Una vez que conocemos la situación global actual de la entidad, es el momento de centrarnos en analizar y exponer todo lo concerniente en el tratamiento de la RSC en esta empresa. Las fuentes de información empleadas han sido tanto de naturaleza primaria con entrevistas personales y en profundidad de responsables de la organización como otras de carácter secundario (informe integrado de la entidad, memoria anual, otras informaciones y publicaciones internas de la organización, índices y *rankings* de sostenibilidad, datos BdE, informes de bancos centrales y asociaciones de banca cooperativa). Toda la información se presenta estructurada según las diferentes unidades de análisis diseñadas y que representan las distintas áreas y elementos claves elegidos para el estudio y caracterización de un modelo de RSC y que se explicó con más profundidad en el capítulo 3 de la tesis dedicado al diseño de la investigación. Este proceso lo repetiremos para cada uno de los tres casos que se van a analizar en este trabajo.

4.3.1. Cultura y particularidades de la organización en torno a la RSC

Con la creación en 2009 del Grupo cooperativo Cajamar, bajo el primer SIP del sistema financiero del país liderado por la caja Almeriense, la entidad se replanteó el modelo de RSC vigente en esos momentos y se dispuso a prepararse para la nueva realidad que se avecinaba. En palabras del director de Responsabilidad social corporativa de Cajamar, el señor Francisco Javier Dueñas Selma⁹¹:

Nosotros empezamos hace 8 años, con un mandato claro, que la RSC pasara de ser entendida desde una perspectiva de filantropía o razón social, a que formara parte de un sistema de gestión integral y transversal en toda la organización, para que con este paso significativo la RSC estuviera presente en el gobierno corporativo, en nuestro modelo de negocio, en la gestión de RRHH, en la gestión de proveedores, etc., etc.

⁹¹ Francisco Javier Dueñas Selma es responsable del área de RSC y calidad global del GCC.

Por tanto, la entidad hace tiempo que entiende la RSC como un elemento estratégico, y así la define en el documento sobre su política de RSC publicado en su página web: “La RSC es la respuesta voluntaria de la organización a las expectativas éticas, económico-financieras, sociales y ambientales concretas de los grupos de interés, y la sociedad en su conjunto.” (Grupo Cooperativo Cajamar, 2015c. p.5) lo que la aproxima a la definición consensuada para desarrollar esta tesis y por la utilizada por otros importantes actores en la RSC como la Unión Europea y que nos confirma el señor Dueñas:

Sí, nosotros nos alimentamos de muchas fuentes, pero la UE es un referente.

Esto implica un enfoque de la RSC desde una perspectiva multidimensional, y la posiciona dentro de los modelos teóricos integrativos que reconoce cómo las empresas dependen de la sociedad para su existencia y, por tanto, para asegurar su desarrollo deben incorporar las reivindicaciones sociales de esta y actuar de acuerdo con los valores de sus grupos de interés. Todo ello está en consonancia con la misión, cultura e historia de la entidad, basada en la asistencia y servicio a sus socios desde la cercanía, el arraigo local y los principios cooperativos como razón de ser.

Para llevar a cabo este propósito, la entidad hizo una revisión de los valores del grupo y de su política de RSC, y fijó unos principios y ejes de actuación que permitan el desarrollo de medidas e instrumentos que contribuyan a garantizar el cumplimiento de estos principios. Estos quedan representados en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4. Valores y principios del Grupo Cooperativo Cajamar

| | | |
|------------|--|---|
| VALORES | Cercanía Transparencia Integridad Responsabilidad Diversidad | |
| PRINCIPIOS | Derivados de su propia naturaleza | Principio de Cooperación Principio de economía social |
| | Derivados de su compromiso con los grupos de interés y la sociedad en su conjunto. | Prudencia Eficiencia Ética Sostenibilidad |
| | Por la adhesión a otras iniciativas consustanciales a su modelo de negocio | Principios del Pacto Mundial Principios cooperativos Alianza Cooperativa Internacional (ACI) |

Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2017a)

Para la correcta implementación de su programa de RSC, la entidad identifica en su blog de RSC⁹² unos principales ejes de actuación que serán desarrollados con más profundidad a lo largo de este capítulo:

- Sistema ético de gestión
- Valoración del impacto social
- Cambio climático y gestión de riesgos
- Transparencia y buen gobierno corporativo

Precisamente este primer eje de actuación, el sistema ético de gestión representa una de las iniciativas más vanguardistas y diferenciadoras en el modelo de RSC que la entidad desarrolla, en palabras de Francisco Javier Dueñas:

⁹² (<http://compromisosocial.es>)

Este sistema ético de gestión, nos convierte en una entidad financiera única a la hora de utilizar este sistema, y que nos ofrece mucha fuerza a la hora de desplegar el modelo de RSC, porque este sistema ético de gestión se alimenta de la cultura empresarial, y fue construido por todas las partes interesadas, desde el comité de dirección ética, comité de dirección, consejo rector, consejo de administración (tras la constitución del banco), de esta forma nos aseguramos que en la organización cuando se da forma a la estrategia, al igual que está presente la gestión global del riesgo, o cumplimiento normativo, también lo está el sistema ético de gestión.

Es decir, el sistema ético de gestión representa un conjunto de valores, principios y objetivos que establecen un marco ético de actuación y rigen el comportamiento de las entidades que forman el grupo cooperativo Cajamar. Este no pretende ser un compendio cerrado de normas de carácter ético, sino un sistema adaptativo sobre el que se desarrollan las políticas e instrumentos que permitan la consecución de su misión y objetivos y que debe impregnar a todas las unidades organizativas del grupo. Esto en relación con la RSC permite tal y como concluye su responsable de RSC Francisco Javier Dueñas:

La RSC por tanto es el pilar sobre el que se asienta este sistema ético de gestión que al tener que ser tenido en cuenta en cada ámbito de la entidad nos permite definir y por tanto estar presente en cada política y sistema de gestión que se formula, como, por ejemplo, el de calidad, ambiental, RRHH, etc.

Otro elemento distintivo que se aprecia en la gestión de la RSC en el GCC se puede encontrar en otro de los ejes de actuación de su política de RSC. Se trata de su programa de valoraciones de riesgos ambientales. La entidad entiende que el cambio climático no supone exclusivamente una alerta ambiental, sino que implica importantes consecuencias sociales y económicas, que a su vez deben ser contempladas desde una doble perspectiva de riesgo y oportunidad (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016c).

Para el GCC, estos programas⁹³ evidencian su compromiso con la RSC y reivindica su posicionamiento en la vanguardia del tratamiento y la gestión de esta.

⁹³ Más adelante, cuando pasemos a analizar la gestión y control de la RSC en la entidad, se desarrollará con más profundidad tanto el sistema de gestión ética como el programa de valoración de riesgos. También en ese apartado, se analizará otra metodología, en la que el GCC fue una entidad pionera en su manejo y que le ayuda a valorar el impacto que la distribución de su valor económico generado y distribuido tiene en términos de contribución al PIB nacional y en la creación de empleos.

Para su responsable de RSC, el señor Dueñas:

Somos un modelo que está siendo estudiado en Universidades, empresas consultoras, y no solo en el ámbito nacional, también europeo. Además del sistema ético de gestión que fue implantado hace años, y ha ido adaptándose, hay otros aspectos fundamentales. Por ejemplo, hace tres años cuando diseñamos el plan estratégico, fuimos de los primeros en contemplar todos aquellos aspectos de naturaleza ambiental y social que pudieran tener riesgo para nuestro modelo de negocio, y por otra parte se trató de detectar todos aquellos materiales y relevantes en nuestro modelo de negocio, con ello conseguimos, localizar todos los riesgos económico-financieros de naturaleza socioambiental. Fuimos la primera entidad financiera en este país en hacerlo, e implantamos una serie de herramientas y metodología que nos permitiera medir el grado de exposición de nuestro riesgo crediticio al cambio regulatorio ambiental o cambio climático.

En torno a las prácticas de RSC, la entidad ha sido distinguida y valorada en algunos premios y rankings entre los que destacan:

- En un ranking realizado por Vigeo EIRIS⁹⁴, donde se compara el desempeño en materia de RSC entre 75 entidades europeas de banca minorista y especializada, el GCC ha ocupado la decimotercera posición, siendo la segunda entidad española con mejor calificación. La entidad muestra un comportamiento bastante homogéneo en todas las dimensiones ASG (ambiental, social y gobernanza) con 38 criterios evaluados, destacando en sus prácticas de naturaleza social, los derechos humanos, la gestión de personas, el respeto a los derechos humanos, la promoción de la igualdad de oportunidades y relaciones laborales, así como ciertos aspectos relacionados con su gobernanza como su sistema de auditoría y control.

⁹⁴ Vigeo EIRIS es una de las principales consultoras de análisis independiente sobre el desempeño ambiental, social y de buen gobierno, ofrece periódicamente un análisis detallado sobre cerca 3.000 empresas de todo el mundo.

- Grupo Cooperativo Cajamar ha sido seleccionado y distinguido por Forética⁹⁵, en materia de transparencia, buen gobierno e integridad⁹⁶.
- Carbon Disclosure Project⁹⁷ (CDP) ha concedido la “calificación de “A” al Grupo Cooperativo Cajamar por su compromiso con los riesgos del cambio climático y reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en su ejercicio 2016.
- En agosto de 2017, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, por iniciativa del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, concedió junto a otras 20 empresas españolas, el distintivo “Igualdad en la empresa” al GCC, por el que se reconocía la labor de la entidad en la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades en las condiciones de trabajo, y en otros ámbitos, como los servicios, productos y publicidad de la empresa.

4.3.2. **Ámbito estratégico**

La entidad, al contemplar la RSC como un elemento estratégico, es consciente de la necesidad de que ésta se mantenga presente en toda la organización. Por este motivo, forma parte del pilar del sistema ético de gestión que impregna a toda la entidad.

Su aplicación está coordinada por el Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social y supervisada por el Consejo de Administración del BCC como cabecera del Grupo. El área de RSC mantiene una posición destacada en la estructura de la organización tal y como se aprecia en el organigrama de su entidad cabecera representado en la Figura 4.3.

Francisco Javier Dueñas, su director de RSC, nos explicaba más detalladamente sobre la influencia del departamento de RSC en la organización:

⁹⁵ Forética es una asociación de empresas y profesionales relacionados con la RSC, que tiene como misión fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. Es el representante del World Business Council for Sustainable Development en España y miembro del Consejo de Administración de CSR Europe. <http://www.foretica.org/>

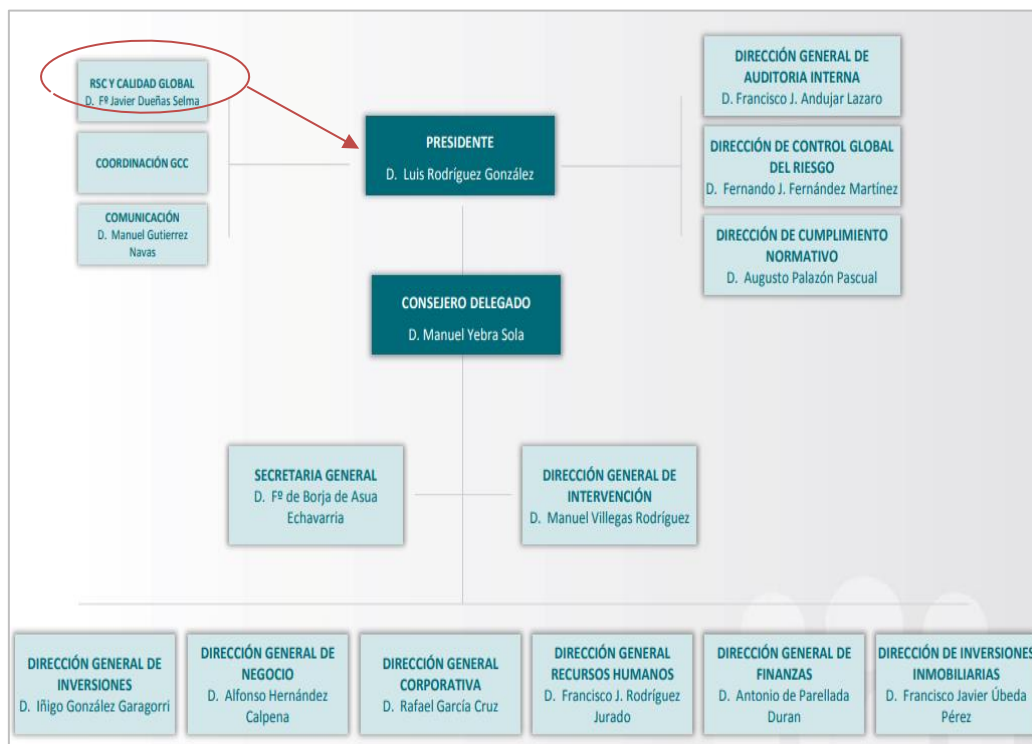
⁹⁶ Desarrollada la participación en el Clúster de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad coordinado por Forética, y compuesto por 48 grandes empresas en el epígrafe 4.3.3.

⁹⁷ Se profundizará en esta herramienta empleada por el GCC en el epígrafe 4.3.4.

Este departamento depende directamente del consejo de administración, y no del consejero delegado, con lo cual, la responsabilidad y el conocimiento sobre la actividad que se desarrolla recae sobre todo el consejo.

La influencia del área de RSC, es total en la organización. Como responsable del área de RSC, preside el comité de gestión ética por dónde pasan todas las decisiones relevantes que se tomen en la organización. Se trata de un comité ejecutivo en el que están presente todos los directores generales y un consejero ejecutivo en representación del consejo de administración.

Figura 4.3. Organigrama BBC



Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2017b)

MATERIALIDAD

Los análisis de materialidad son un elemento clave en la definición de estrategias de RSC. Se trata de un proceso mediante el que se identifica, pondera y prioriza aquellos aspectos económicos, sociales, ambientales y de comportamiento ético que son relevantes para la organización y para sus principales partes interesadas.

Para realizar un estudio adecuado de materialidad que realmente aporte información útil para la organización, primero se deben seleccionar los grupos de interés prioritarios de la organización, sobre los que dirigir el estudio de materialidad, y posteriormente identificar individualmente para cada grupo de interés y de forma global los aspectos materiales.

Este proceso facilitará responder acertadamente a las expectativas de cada grupo de interés y además esta información será la principal entrada, para la definición de la estrategia de RSC.

Siguiendo estas directrices, el GCC ha realizado su análisis de materialidad y está reflejado en la tabla 4.5 y Figura 4.4. En ellas vemos como en las posiciones más destacadas tienen mayor presencia aquellas relacionadas con la dimensión económica: E1 (transparencia, buen gobierno corporativo y control, E2 (fortalecer situación económico-financiera) y E3 (gestión global del riesgo). Seguidas por las expectativas de carácter económico, se aprecia una mayor relevancia de las sociales como S1 (soluciones financieras orientadas al progreso social) y S3 (gestión de las personas y adaptación al cambio). Por último, a pesar de la posición destacada de A1 (compromiso con el medioambiente), las expectativas relacionadas con la dimensión ambiental son las que cuentan con un menor protagonismo en este análisis de la materialidad.

Al mismo tiempo se observa como existe un alto grado de coincidencia a la hora de calificar el nivel de interés en las diferentes expectativas por parte de la entidad a como lo hacen sus diferentes stakeholders. De hecho, en 11 de las 16 expectativas (68,75%) coinciden al evaluar estas prioridades en alto, medio o bajo. Tan solo en las otras 5, hay diferencias al ser consideradas como de interés alto por una parte y sin embargo de medio por la otra. Esto evidenciaría la existencia de una importante sincronización entre los intereses de la entidad y el de los diferentes grupos de interés que forman parte de ella.

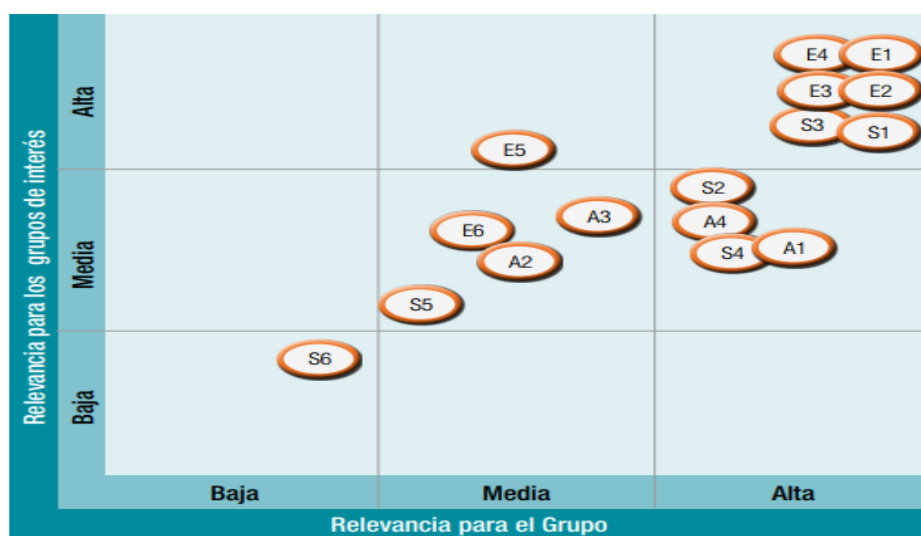
Tabla 4.5. Expectativas grupos de interés GCC

| | EXPECTATIVAS | GRUPOS DE INTERES |
|-----------|---|---|
| ECONOMICA | E.1 Transparencia, buen gobierno corporativo, cumplimiento y control | Todos |
| | E.2 Fortalecer el modelo de negocio y la situación económico-financiera | Regulador, accionistas, socios cooperativistas, empleados, sindicatos |
| | E.3 Gestión global del riesgo | Regulador, accionistas |

| | | |
|------------------|--|---|
| | E.4 Protección, seguridad, calidad de servicio y capacitación al cliente | Regulador, socios cooperativistas, clientes |
| | E.5 Gestión del cambio tecnológico | Regulador, accionistas, socios cooperativistas, empleados, sindicatos |
| | E.6 Gestión global proveedores | Proveedores |
| SOCIAL | S.1 Soluciones financieras orientadas al desarrollo económico y el progreso social | Socios cooperativistas, clientes, sociedad |
| | S.2 Soluciones financieras adaptadas a los distintos ciclos de la vida | Socios cooperativistas, clientes |
| | S.3 Gestión de las personas y adaptación al cambio | Empleados, sindicatos |
| | S.4 Evitar la exclusión financiera | Sociedad |
| | S.5 Acción social y cultural | Sociedad |
| | S.6 Contribuir con los objetivos de Desarrollo Sostenible | Sociedad |
| AMBIENTAL | A.1 Compromiso con el medio ambiente | Cientes sector agroalimentario, clientes, sociedad |
| | A.2 Soluciones financieras con impacto ambiental positivo | Cientes sector agroalimentario, sociedad |
| | A.3 Apoyo a la innovación e investigación | Cientes sector agroalimentario |
| | A.4 Transferencia del conocimiento | Cientes sector agroalimentario |

Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016d)

Figura 4.4. Análisis materialidad GCC en base a las expectativas de sus grupos de interés



Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016d)

Adicionalmente, la entidad que se declara comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁹⁸ fijado por Naciones Unidas, ha realizado otro mapa de materialidad analizando el recorrido que los diferentes ODS presentan en el entorno en el que el Grupo Cooperativo Cajamar desarrolla su actividad, y su relevancia para el modelo de negocio del Grupo, de esta forma se han identificado dos grandes grupos de prioridades y que están reflejados en la siguiente figura 4.5.

Figura 4.5. Análisis materialidad en base a recorrido ODS



Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016d)

De nuevo observamos como los ODS más prioritarios, están relacionados con la dimensión económica, concretamente las referidas al empleo digno y crecimiento económico y a la vinculada con la innovación e infraestructuras. Tras estos objetivos destacan la relevancia para la entidad de otros de ámbito social como la igualdad de género y la justicia social, y otras de carácter ambiental como el agua potable y la fauna y flora terrestre, cada una de ellas con diferente recorrido dentro de la entidad y por tanto diferentes niveles de prioridad.

Finalmente, en cumplimiento con la exigencia en la nueva versión G4 del estándar internacional GRI, donde se ha ampliado la importancia a este proceso y se exige la

⁹⁸ Los ODS están desarrollados en profundidad en el capítulo 1.1.4 de esta tesis.

identificación de todos los aspectos materiales, el GCC siguiendo las directrices marcadas por la Global Reporting Initiative (GRI) y el International Reporting Council (IIRC) ha incorporado en su informe integrado, un índice donde están identificados todos estos aspectos materiales y que han sido aprobados por el Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social, y supervisado por el Consejo de Administración del BCC como entidad cabecera del Grupo Cooperativo Cajamar.

Desde el enfoque multidimensional del modelo Triple Bottom Line, en el que la entidad concibe la RSC, se observa a través de los diferentes análisis de la materialidad, que la dimensión económica mantiene una posición destacada en los intereses mostrados por el grupo y sus diferentes stakeholders.

Preguntado al señor Francisco Javier Dueñas, como director del área de RSC, sobre cuál de las tres dimensiones dentro del modelo triple balance, consideraría en estos momentos más sensible o importante para la entidad y más valiosa la aportación de la organización, nos contestaba:

Todas son importantes, pero teniendo en cuenta la coyuntura y la crisis financiera y económica que acabamos de atravesar, y sin dejar de lado ninguna, la dimensión económica, fortalecer al grupo y su estabilización es la más importante. Hemos desarrollado este proyecto y superado todas estas dificultades sin ayudas públicas, lo que nos deja en una posición de desventaja en comparación con las que, si las han recibido, tenemos que afianzar nuestras reservas para poder afrontar con fuerza y solvencia nuevos retos.

Efectivamente, parece que en estos momentos y quizás motivado por la coyuntura actual que afecta tanto la entidad como a sus diferentes grupos de interés, hace que en ambos la dimensión económica se mantenga en una posición prioritaria, aunque existen otros aspectos de carácter social o ambiental que ocupan posiciones muy importantes para ellos, tal y como atestiguan las declaraciones de su responsable de RSC en nuestra entrevista.

El cambio climático, es una oportunidad en nuestro modelo de negocio. Es necesaria inversión para transformar procesos productivos que consuman menos carbono y las entidades financieras debemos ser protagonistas.

4.3.3.- Gobierno corporativo

El GCC concibe el gobierno corporativo como “el conjunto de políticas, medidas e instrumentos, tanto internos (protección de los derechos de los socios, composición y funcionamiento del Consejo, información corporativa, etc.) como externos (comportamiento en los mercados de capitales, en el mercado de trabajo, etc.), que tienen por objeto proteger a los accionistas, inversores y clientes; minimizando el coste de agencia en términos éticos y de eficiencia, y en diálogo constante con los grupos de interés como elemento fundamental del principio de cooperación” (Grupo Cooperativo Cajamar, 2015c. p.8).

Por tanto, como no podía ser de otra forma teniendo en cuenta la naturaleza de la entidad, el GCC afronta desde un enfoque amplio la visión del gobierno corporativo y la estructura a partir de dos principios fundamentales: la información y la transparencia.

En los últimos años, desde la creación del grupo hace ya casi una década, la entidad ha desarrollado iniciativas y adoptado medidas relevantes con el propósito de mejorar la gobernanza del grupo:

- Aparte de las prácticas de gobierno corporativo derivadas de la legislación y de la propia naturaleza cooperativa del Grupo Cooperativo Cajamar, éste tiene también en consideración la Guía de la EBA sobre Gobierno Interno, de septiembre de 2011.
- El Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV⁹⁹, de febrero de 2015, con un cumplimiento sobre éstas del 90,91%, lo que ha significado una transformación significativa para el grupo.
- Los Principios de Gobierno Corporativo para Bancos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, de julio de 2015.

⁹⁹ Desarrollado por la CNMV, y que fue actualizado por última vez en 2015, otorgándole más protagonismo a la RSC. Se trata de una serie de recomendaciones de ejecución voluntaria, pero que obliga a las empresas cotizadas a informar o explicar en su informe anual de gobierno corporativo sobre su nivel de cumplimiento.

- Código de conducta del GCC: es el código ético interno más transversal con el que cuenta la entidad, regulando el comportamiento de los empleados, directivos y miembros de los órganos de gobierno, recogiendo una serie de normas, principios éticos y valores de obligado conocimiento y cumplimiento (Grupo Cooperativo Cajamar (2015a). Este fue revisado en 2016 y su cumplimiento es vigilado por la Dirección de Cumplimiento Normativo.

Por último, en materia de buen gobierno corporativo, es destacable la activa participación de la entidad en el Clúster de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad coordinado por Forética, y compuesto por 48 grandes empresas. Este presentó en noviembre de 2017 el informe “Avanzando la agenda de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad en empresas no cotizadas. Guía práctica”¹⁰⁰, donde se recoge y analiza 14 herramientas principales, 7 iniciativas y 36 buenas prácticas de referencia. El GCC fue seleccionado por 3 de estas buenas prácticas, concretamente:

- Su informe integrado como buena práctica de transparencia.
- La estructura de gobierno. Órganos y su composición como ejemplo de buen gobierno, donde se reconoce el esfuerzo del grupo por dotar de mayor presencia en el consejo de administración del grupo a consejeros independientes¹⁰¹ y que estos ostenten la presidencia de distintos comités.
- El código ético del Grupo Cooperativo Cajamar como ejemplo de integridad.

La naturaleza cooperativa de este modelo de banca implica una relación particular con sus grupos de interés, especialmente con sus socios.

100

<http://www.foretica.org/clustertgi/guianocotizadaclustertgi.pdf>

101

El porcentaje de consejeros independientes dentro del consejo de administración del BCC fue del 33,3% en 2014, 41,7% en 2015, y 42,9% en 2016.

GRUPOS DE INTERÉS

El GCC considera como grupo de interés “a todas aquellas personas, instituciones o colectivos que puedan estar afectados por los servicios o actividades que desarrolla y aquellos otros cuyas opiniones o decisiones que pueden afectar a los resultados económicos o a la reputación del Grupo” (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016d. p.30) y se declara consciente de la necesidad de identificar correctamente y mantener un diálogo constante y constructivo con sus diferentes grupos de interés.

El primer paso, en este proceso ha sido la identificación de los grupos de interés principales reflejados en la siguiente figura 4.6

Figura 4.6. Grupos de interés del GCC



Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016d)

En segundo lugar, con el fin de mantener un diálogo constructivo que dé respuesta a los temas más relevantes para sus grupos de interés y la propia entidad, se han establecido diversos canales de comunicación, reflejados en la tabla 4.6.

Tabla 4.6. Canales de diálogo con los principales grupos de interés del GCC

| Canales de diálogo con los principales grupos de interés estratégicos | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------|------------------------|----------|-------------|------------------------|---------------------------|------------------------|----------|---|
| | Accionistas e inversores | Socios | Empleados y sindicatos | Clientes | Proveedores | Organismos reguladores | Analistas y ag. de rating | Medios de comunicación | Sociedad | |
| CANALES GENERALES | | | | | | | | | | |
| Cuentas anuales | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Página web corporativa | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Blog y microsites | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Informes periódicos | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Informe integrado | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Buzón de consultas y sugerencias | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| CANALES ESPECÍFICOS | | | | | | | | | | |
| Juntas Preparatorias | | ■ | | ■ | | | | | | |
| Asamblea General de Delegados | | ■ | | | | | | ■ | | |
| Junta General de Accionistas | ■ | | | | | | | | | |
| Reuniones periódicas | | | ■ | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Red de oficinas y Banca telefónica | | | | ■ | | | | | | |
| Servicio de Atención al Cliente | | ■ | | ■ | | ■ | | | | |
| Servicio de Atención al Usuario | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Buzón de quejas y reclamaciones | | ■ | | ■ | | | | | | |
| Estudios de satisfacción | | | | ■ | ■ | | | | | |
| Intranet y Portal del empleado | | | ■ | | | | | | | |
| Canal de denuncias | | | ■ | | | | | | | |
| Comités y comisiones | | | ■ | | | | | | | |
| Revista de comunicación interna | | | ■ | | | | | | | |
| Encuesta de clima laboral | | | ■ | | | | | | | |
| Circulares y comunicados | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ | ■ |
| Ruedas de prensa, notas y comunicados | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Redes sociales | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Jornadas de formación | | ■ | ■ | ■ | | | | | | ■ |
| Foros, seminarios y conferencias | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | ■ | ■ | ■ |

Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016d)

De entre las medidas tomadas en 2016 para reforzar estos canales de dialogo destacan algunas como:

- Se ha habilitado el buzón de sugerencias para que cualquier persona u organización, cliente o no del Grupo, pueda hacer uso del mismo.
- Se ha potenciado el microsited: www.compromisosocial.es. Se trata de un espacio informativo para compartir las expectativas y la valoración que merece el desempeño del Grupo.
- Se ha puesto en marcha una iniciativa orientada a conocer la valoración de los proveedores en su relación con el Grupo.

Al margen de los canales de comunicación empleados para favorecer el diálogo constructivo entre las partes, la entidad ha adoptado una serie de medidas con el fin de mejorar la relación con algunos de sus principales grupos de interés en el ámbito de la RSC, a continuación, se destacan algunas de estas iniciativas.

empleados

Además del código de conducta que regula el comportamiento de empleados, directivos y miembros de los órganos de gobierno, que ya destacamos como una iniciativa gestada con el propósito de mejorar el buen gobierno corporativo, la entidad ha desarrollado otras iniciativas que fomenten el buen clima laboral, la igualdad de oportunidades y la gestión activa del conocimiento, que propicie un entorno favorable en las relaciones de la entidad con los empleados:

- El Comité de Derechos Esenciales (CDE). que vela por la preservación de los derechos esenciales de los empleados de la entidad.
- Las encuestas del clima laboral que se realizan de forma periódica al conjunto de la plantilla. La última se realizó en 2015, con una ratio de participación de los empleados del 54%.
- Implementación del programa de gestión del talento conocido con el nombre de CULTIVA. Se trata de un sistema de desarrollo profesional que, tiene presentes los principios y valores del Sistema Ético del Grupo Cooperativo Cajamar. “Pretende establecer un nuevo modelo de clasificación profesional, y definir con criterios más rigurosos los planes de carrera de los profesionales que componen la organización” (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016d).

Proveedores

La entidad elaboró en 2015 un código ético y de buenas prácticas de proveedores, colaboradores y subcontratistas (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016a). De una forma explícita este nuevo código ético determina seis compromisos de los proveedores relacionados con los siguientes aspectos: 1) Derechos humanos y derechos de los trabajadores, 2) Calidad, fiabilidad y seguridad del producto / servicio, 3) Medio ambiente, 4) Subcontratación y transposición a la cadena de valor/suministro, 5) Corrupción y conflicto de intereses, 6) Confidencialidad.

Además, en el proceso de homologación para asegurar que un proveedor cumpla los requerimientos de calidad e idoneidad establecidos por Grupo Cooperativo Cajamar se contempla el compromiso al cumplimiento de los diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas. El 100% de los proveedores homologados han firmado su compromiso al cumplimiento de los Principios del Pacto Mundial y han sido evaluados en derechos humanos, prácticas laborales y medio ambiente.

Como datos destacables, decir que, durante el 2016, el porcentaje de proveedores homologados (y por lo tanto firmante del pacto mundial y evaluado en derechos humanos, prácticas laborales y medio ambiente) ha crecido del 59,02% de 2012 hasta el 96,60% actual. Y fueron 23 los proveedores descartados por no cumplir con el proceso de homologación.

También es significativo el hecho de que el 97,2% de la facturación realizada a proveedores, han correspondido a empresas locales residentes.

Clientes

El cliente es el centro del modelo de negocio para el GCC. Existen diferentes mecanismos que pretenden contribuir a mejorar la experiencia de este grupo de interés con la entidad y fomentar un clima de relaciones estables, confianza y compromiso mutuo.

- Existe un departamento de Experiencia de Cliente que se encarga de medir, informar y diagnosticar acerca del nivel de experiencia de cliente del Grupo. Desde este departamento surgen también iniciativas para fomentar el alineamiento comercial de la organización con al cliente.
- El Grupo Cajamar dispone de un Servicio de Atención al Cliente (SAC)¹⁰² interno e independiente para atender y resolver posibles quejas y reclamaciones¹⁰³.

102

Este Servicio de atención al cliente es de obligado cumplimiento para las entidades bancarias tal y como dispone la Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero.

103

En el año 2016 se presentaron ante el SAC un total de 3.706 reclamaciones, de las que fueron admitidas a trámite 2.939 (79,3%). Esto significó un incremento respecto al año anterior de 754 reclamaciones, lo que representa una subida del 25,54% que estuvo principalmente motivado por las controvertidas cláusulas suelo y cláusulas de gastos vinculadas a la constitución de préstamos hipotecarios.

En cuanto a la valoración de la satisfacción de los clientes del grupo con la entidad, existen diferentes estudios con resultados dispares. Desde el informe ofrecido por OCU¹⁰⁴ la entidad recibe una valoración de 51 sobre 100 en el nivel de satisfacción declarado por sus clientes, lo que la sitúa en una posición media baja, lejos de otras entidades mejor valoradas como Triodos Bank que encabeza el ranking y que es la banca ética con más presencia en territorio nacional.

Sin embargo, en otro estudio realizado en 2016 por STIGA¹⁰⁵, que es una prestigiosa consultora independiente y especializada en analizar la experiencia de los clientes en sectores como el bancario, Cajamar ocupa posiciones destacadas en: 4ª posición en el benchmarking de NPS¹⁰⁶ del Sector Financiero (ponderado por oficina), la 3ª posición en niveles de satisfacción de los clientes con su entidad¹⁰⁷, y lidera el ranking en el capítulo de intangibles de gestión que recoge la transparencia, la confianza y la personalización (7,26 con respecto a un 6,69 del sector)¹⁰⁸.

Al respecto de si la actual crisis reputacional frente a los clientes y la sociedad en su conjunto, que viven las entidades bancarias, salpicadas por diferentes escándalos y

104

La Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) es una asociación privada independiente y sin ánimo de lucro que nació en 1975 para promover los intereses de los consumidores y ayudarles a hacer valer sus derechos. OCU cuenta con más de 300.000 socios. El estudio del que nos hacemos eco en nuestro trabajo se elaboró a partir de una encuesta realizada a 9.870 socios de esta asociación sobre sus propios bancos y fue publicada en enero de 2017 en su portal web (<https://www.ocu.org/dinero/cuenta-bancaria/informe/satisfaccion-bancos-clientes>).

105

STIGA elabora desde 2012 el Benchmarking de Satisfacción de Clientes, para posicionar a las entidades financieras que operan en el mercado español en términos de satisfacción y compromiso de los clientes. Para su estudio de 2016 fueron entrevistados 16200 clientes de 17 entidades financieras.

106

Net Promoter Score (NPS) mide el potencial de los clientes a la hora de prescribir la Entidad a su entorno y se calcula como la resta entre el porcentaje de quienes prescriben activamente la entidad a su entorno y el porcentaje de detractores.

107

Dato extraído de <http://www.stigacx.com/documentos-estudios/BMKS/BMKS-FIN-2016-IE-NAC-SECTORIAL.pdf>

108

(Grupo Cooperativo Cajamar, 2016.p.52)

rescates financieros¹⁰⁹, afectaba también a la banca cooperativa, el señor Francisco Javier Dueñas reconoce:

Si, a nivel de reputación, la crisis, la cláusula suelo y los desahucios nos está afectando, a veces de manera injusta. Aunque también es cierto que en el informe Stiga, que es una valoración que una entidad independiente hace sobre NPS, satisfacción del cliente, y valoración de otros intangibles, seguimos manteniendo muy buena puntuación, y donde son reconocidos especialmente aspectos como el compromiso de la organización con la sociedad.

Socios cooperativistas

En lo que respecta a iniciativas que fomentan las relaciones con los diferentes grupos de interés de la organización, merece también una mención especial un proyecto único en España, surgido en 2012 “La Escuela de Consejeros Cooperativos” que en 2016 impartió 7 programas formativos, en los que participaron 118 responsables de cooperativas. Los profesores son especialistas del Servicio de Estudios y de la División de Negocio Agroalimentario y Cooperativo de la entidad y entre algunos de los módulos ofertados se encuentran la planificación estratégica, el gobierno corporativo y responsabilidad del consejero, RSC y ética empresarial o la interpretación de balances y cuentas anuales. Estos módulos son complementados con publicaciones de apoyo (Cuadernos Cooperativos)

La principal función es ayudar a la formación y capacitación en distintos ámbitos de la gestión a los miembros de los consejos rectores de las cooperativas agroalimentarias. Esta iniciativa junto a otras que forman parte de sus procesos de transmisión del conocimiento dentro del mundo cooperativo y agroalimentario, sin duda contribuyen a un estrechamiento de las relaciones, el dialogo constructivo, la confianza y el conocimiento mutuo.

109

A este respecto conviene recordar que el subsector de las cooperativas de crédito españolas no ha precisado, salvo el caso aislado de CR de Mota del Cuervo en 2014, de ningún rescate financiero.

Transparencia y democracia en la entidad

Sin duda, un elemento distintivo de las organizaciones cooperativas debería ser su faceta democrática y la capacidad de participación de sus socios en la toma de decisiones en la entidad. El correcto funcionamiento de esta característica forma parte de un buen gobierno corporativo, y por eso es importante analizar cómo trabajan las entidades en este aspecto y más cuando se está detectando una reducción generalizada de la participación de los socios en este tipo de entidad cooperativa. Al preguntar sobre esta situación y de sus posibles soluciones al sr Francisco Javier Dueñas nos contestaba que:

Efectivamente, buscar la proactividad del socio y participación siempre es una obligación, nosotros creemos que una de las formas más útiles para lograrlo, es la transparencia y la información, por eso trabajamos mucho el informe integrado y nos esforzamos mucho en dar una información clara para el socio.

La transparencia es uno de los elementos principales de su gobierno corporativo, y como explicábamos recientemente había sido seleccionado en el informe de Forética por su informe integrado como buena práctica de transparencia.

4.3.4. Gestión y control

Se han desarrollado varias normas y estándares¹¹⁰ que actúan como guías para la implantación de sistemas de gestión de la RSC. Muchos de ellos se derivan de sistemas de gestión de la calidad y del medio ambiente.

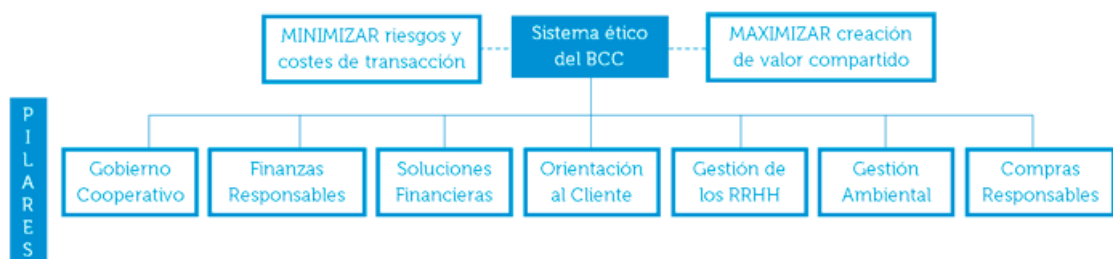
En este sentido, la entidad publica en su página web un comunicado sobre su política de calidad global (Grupo Cooperativo Cajamar, 2015f, p.2) en el que declara que la entidad “concibe la calidad como la gestión adecuada encaminada a dar una respuesta equilibrada a las demandas y expectativas de todos sus grupos de interés. Para ello, se fomentará la

¹¹⁰ En el capítulo 1.2.4.1 de este trabajo se exponen algunos ejemplos de estas normas y estándares, como el ISO9000, ISO1400, SA8000, EFQM, IQNET SR10.

mejora continua, la innovación y la eficacia del sistema de gestión de calidad para avanzar en el camino hacia la excelencia, compartiendo los principios del modelo EFQM e integrándolos en su Sistema Ético de Gestión como fundamento para desarrollar su modelo de negocio”.

Este sistema de gestión ético, en el que por tanto están integrados los principios del modelo EFQM y que ya hemos mencionado como un elemento distintivo de la entidad en materia de RSC, se definía como “el conjunto de valores, principios y normas de naturaleza ético-social, que rigen el comportamiento del Grupo Cooperativo Cajamar en todos y cada uno de sus ámbitos de actuación y sobre el que se desarrollan las políticas e instrumentos que permitan la consecución de su misión y objetivos” (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016e, 2017a). Se estructura a través de dos principales objetivos (minimizar riesgos y maximizar la creación de valor compartido), y se asienta en la RSC como su pilar principal y en él se fundamentan el resto de los pilares representados en la figura 4.7

Figura 4.7. Principios del sistema ético de gestión GCC



Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2017a)

A la hora de hablar de medición de la RSC, conviene distinguir entre la medición de la calidad de la gestión de la RSC por parte de una empresa, y la medición de las consecuencias o impacto que esa gestión de la RSC en términos sociales o medioambientales por ejemplo pueda tener.

En ambos casos, el GCC considera que esta evaluación “es complicada, por no existir una base metodológica robusta comúnmente aceptada y la complejidad que entrañan las numerosas interrelaciones existentes entre la organización y la sociedad (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016d).

En lo concerniente a la medición de la gestión de la RSC, el GCC sigue en búsqueda de encontrar un método que le ayude a valorar la gestión que se hace de la RSC, su evolución con el tiempo, y el cumplimiento de unos objetivos específicos. La entidad por causas ya mencionadas reconoce la dificultad para implantar este sistema, pero se encuentra estudiando la posibilidad de implantar un cuadro de mandos específico para este cometido, que es una herramienta cada vez más recurrida en este ámbito y que podría contribuir al ejercicio de todas estas funciones, según su responsable de RSC, Francisco Javier Dueñas:

Información existe mucha, pero lo que es útil es que pueda ser trasladada a una determinada metodología, contrastada y fácil de entender.

Respecto a la medición del impacto generado por la organización en la sociedad, el GCC entiende que previamente se debe realizar un trabajo en la identificación y cuantificación de los elementos que conforman las etapas iniciales del proceso de transformación e impacto: insumos, actividades y producto. Tal y como publican en su informe sobre el impacto del grupo “para poder medir el resultado o impacto es necesario medir previamente los insumos, o recursos utilizados por la organización; los procesos y actividades que han sido desplegados a partir de dichos recursos; y, finalmente, los productos generados y el desempeño alcanzado tras el proceso de transformación” (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016c, p.4). En la siguiente figura 4.8 se puede apreciar cual es el estado de la medición del proceso de impacto del GCC.

Figura 4.8. Medición estado proceso de transformación e impacto GCC (2016)



Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016c)

Se observa como existe cierto avance en la medición de las tres primeras etapas, dónde como les ocurre a otras entidades interesadas en evaluar su impacto en la sociedad, disponen de metodologías más desarrolladas y estándares de referencia. Sin embargo, en la última etapa, la más complicada de medir, está prácticamente todo por hacer, y su cuantificación representa un auténtico reto para la entidad.

Por tanto, hasta donde el GCC más ha avanzado en este proceso de análisis del impacto de la entidad, ha sido en la valoración de los outputs derivados de su dimensión económico-financiera, concretamente a través de dos vías; por un lado, mediante la generación y distribución de valor compartido y sus efectos sobre la riqueza y generación de empleo, y por otra parte considerando los impactos desencadenados por la actividad crediticia del GCC.

Para valorar los efectos sobre la riqueza del país, la entidad calcula cuál es su aportación al PIB nacional, a partir de las diferentes partidas de gastos que el grupo genera en proveedores de bienes y servicios en territorio nacional, el gasto realizado por los empleados a partir de sus salarios, el gasto de los socios de los intereses que han percibido y los impuestos que reciben las diferentes Administraciones públicas por la actividad del GCC.

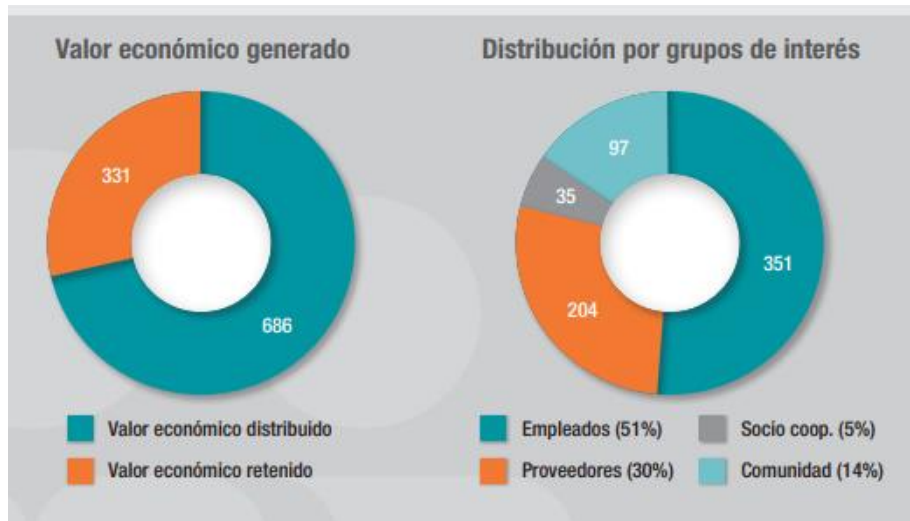
Estos diferentes flujos, representados en la figura 4.9, producen a su vez en la economía un efecto multiplicador, induciendo efectos económicos en muchos otros sectores y que son calculados a través de la metodología marco input-output¹¹¹. Tras su aplicación la estimación¹¹² de la cantidad final con la que la entidad contribuyó al PIB español fue de

¹¹¹ Esta metodología, es una técnica avanzada que se utiliza para analizar la interdependencia entre los diferentes sectores productivos en una economía. Su precursor fue al economista Wassili Leontief (1905-1999) que desarrolla e implanta las tablas Input-Output, instrumento estadístico-contable en el que se representa la totalidad de las operaciones de producción y distribución que tienen lugar en una economía en un período de tiempo determinado y por el que fue galardonado con el premio nobel de 1973. Este modelo, está representado bajo la ecuación fundamental $X=AX+DF$, donde: X es la matriz de las producciones de las diferentes ramas de actividad homogéneas; A es la matriz de coeficientes sobre producción (cada consumo intermedio dividido por la producción de dicha rama); y DF es el vector de demanda final del sistema.

¹¹² GCC especifica en el anexo 2 de su informe sobre impacto social como para calcular la contribución de la organización al PIB español a través del marco input-output, "se integran cada una de estas partidas de gastos en las tablas input-output publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), y que recogen la interrelación entre los distintos sectores productivos a través del consumo (para el caso de los empleados y los socios cooperativistas) y a través del consumo-inversión (para el caso de los proveedores

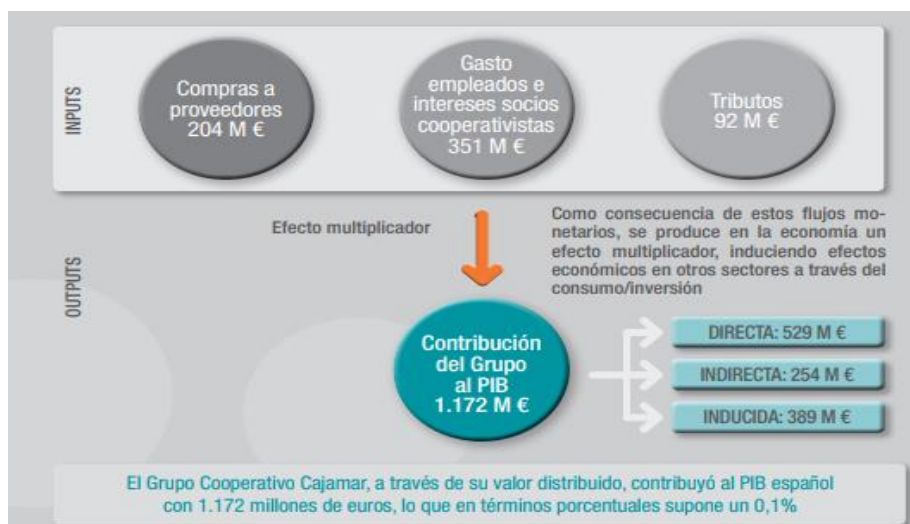
1.107 millones de Euros, lo que representa un 0,1% en términos porcentuales. En la figura 4.10 están representadas estas cantidades.

Figura 4.9. Distribución valor económico generado GCC, 2016 (millones de euros)



Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016c)

Figura 4.10. Contribución al PIB español del GCC en 2016

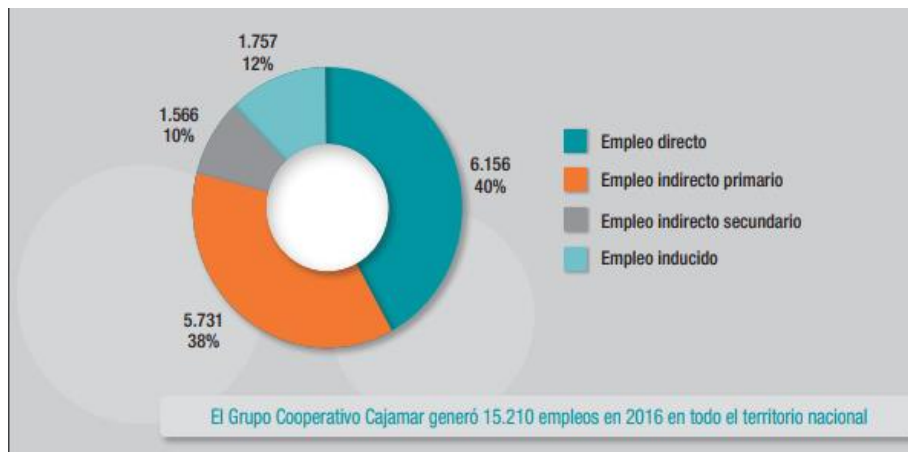


Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016c)

y de las Administraciones públicas).”

En cuanto a la generación de empleo, estos mismos flujos de gasto, contribuyen a la creación de empleo indirecto e inducido en diferentes sectores económicos¹¹³, que junto al empleo directo generado del GCC con una plantilla de 6.156 empleados, constituyen el total de empleos atribuidos a la actividad del GCC, reflejados en la figura 4.11.

Figura 4.11. Empleo generado por el GCC 2016



Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016c)

Además de los impactos generados en el PIB y el empleo a través de la generación y distribución del valor económico, la entidad realiza una identificación de los impactos económicos que son consecuencia de la actividad crediticia. Para ello ha procedido a calcular el peso de la actividad crediticia del Grupo Cooperativo Cajamar sobre el conjunto de España, midiendo el efecto palanca¹¹⁴ que hace sobre la generación de riqueza en términos de PIB.

¹¹³ Según detalla el GCC en su informe sobre el impacto social “en base a la misma metodología input-output, se han obtenido para calcular el efecto sobre el empleo de la actividad del GCC, procedentes del INE, datos correspondientes al empleo por sectores en España de acuerdo con los establecidos en la CNAE. Con ello puede saberse, de manera detallada, y con la última información disponible, el número de empleos que genera cada uno de los sectores de la economía española. Con ambos datos por sectores, producción y empleo, pueden establecerse reglas de proporcionalidad para conocer cuál es el empleo directo, indirecto e inducido generado en función de una producción dada”.

¹¹⁴ Para identificar este efecto palanca, que permite conocer los efectos que la financiación bancaria tiene sobre la producción del conjunto de sectores productivos, la entidad explica que ha recurrido a datos procedentes del Ministerio de Economía sobre la financiación de estos sectores (sector primario, industria, construcción y servicios). También se considera y descuenta la parte proporcional de la producción que se derivaría de la financiación no bancaria del tejido productivo (recursos propios de las empresas, recursos de terceros no bancarios, crédito comercial...). Conocida esta información, se recurre a la información que posee la entidad a partir del CNAE sobre la financiación que ha destinado por cada uno de los sectores y

Figura 4.12. Efecto actividad crediticia GCC en términos de PIB español, 2016

El Grupo Cooperativo Cajamar, a través de su actividad de financiación de los sectores productivos, contribuyó con 8.019 millones de euros al PIB español (0,7%)

| Sector Productivo | Financiación de las entidades financieras a los sectores productivos (M€) | Peso sobre el total de las actividades productivas en España (%) | Financiación del Grupo Cajamar a los sectores productivos (M€) | Peso sobre el total de la financiación de las actividades productivas en el Grupo (%) |
|-------------------|---|--|--|---|
| Agricultura | 18.972 | 3,1% | 2.451 | 16,3% |
| Industria | 107.763 | 17,8% | 1.928 | 12,8% |
| Construcción | 39.898 | 6,6 % | 2.515 | 16,7% |
| Servicios | 438.189 | 72,5 % | 8.137 | 54,2% |
| Total | 604.822 | 100 % | 15.031 | 100 % |

Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016c) basado en datos propios, INE y Bde

Con el análisis de estas cifras se puede concluir que el peso del GCC sobre el total de la financiación recibida por un sector, el agropecuario, estratégico para la entidad, es del 12,9%. Además, su contribución final en el PIB español al agregar el realizado por su distribución de valor compartido (1.172 millones de euros) y el generado por sus actividades crediticias (8.019 millones de euros), asciende a 9.191 millones de euros, lo que supone un 0,8% sobre el PIB español.

Todo esto supone una aportación relevante, y más si se tiene en cuenta la especial dificultad que está atravesando el país en esta última década a raíz de la fuerte crisis económico-financiera. El GCC entiende que de esta forma está contribuyendo a algunos de los objetivos marcados en la agenda de desarrollo sostenible marcada por Naciones Unidas y articulados a través de los ODS, en este caso concretamente los referidos al crecimiento económico y creación de empleo que actúan como palancas en la

se calcula la cuota de financiación para los cuatros sectores en su nivel máximo de agregación. (GCC, 2016b).

erradicación de la pobreza y que la entidad había destacado en su asignación de materialidad.

Es destacable el hecho de que, en esta valoración del impacto en la generación y distribución del valor compartido, la entidad fue pionera en adoptar una metodología a tal efecto, en palabras de su responsable de RSC:

Fuimos los primeros en adoptar una metodología que mide el impacto en la contribución del PIB, creación de empleos. Es un primer paso porque estamos intentando ser capaces de encontrar una metodología complementaria, que nos permita valorar por ejemplo la contribución que nuestras políticas o modelos de negocio tienen a nivel social.

A falta de avanzar más en la valoración del impacto en esta dimensión social, la entidad sigue incorporando herramientas en otras dimensiones, por ejemplo, en la dimensión ambiental, donde su principal sector estratégico, el agropecuario juega un papel trascendental en la lucha contra el cambio climático. Desde hace años, el Grupo Cooperativo Cajamar calcula periódicamente su huella de carbono, o lo que es lo mismo, las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que son consecuencia de su actividad. Para el cálculo de esta, el Grupo utiliza el Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)¹¹⁵, con el objetivo de establecer una estrategia de reducción a través de la mejora de la eficiencia energética y del uso de energías renovables. También se hace un reporte voluntario de todas estas mediciones y sobre las medidas que está adoptando para reducirlas al CDP (Carbon Disclosure Project) que le ha concedido la calificación “A”. La siguiente tabla 4.7 refleja este cálculo de emisiones generadas e informadas por el GCC.

115

El Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (*GHG Protocol*) es la herramienta internacional más utilizada para el cálculo y comunicación del Inventario de emisiones. El GHG Protocol ha sido desarrollado entre el World Resources Institute (WRI) y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), junto con empresas, gobiernos y grupos ambientalistas de todo el mundo. Tiene una metodología extensa y complicada pero eficaz para la obtención de las emisiones de los GEI directos e indirectos. Utiliza una visión intersectorial y contabiliza las emisiones, de cualquier sector, por ejemplo, las debidas al uso de combustible en instalaciones productivas, a los viajes, a la combustión estacionaria y a las emisiones indirectas derivadas de la compra de electricidad <http://www.ghgprotocol.org/>

Tabla 4.7. Huella de carbono GCC, 2016

| Directas - Alcance 1 | |
|-----------------------------------|--------------|
| Flota de vehículos | 492 |
| Gases refrigerantes | 391 |
| Total emisiones directas | 883 |
| Indirectas - Alcance 2 | |
| Electricidad | 0 |
| Indirectas - Alcance 3 | |
| Desplazamiento de trabajadores | 701 |
| Viajes de trabajo (tren y avión) | 498 |
| Consumo de papel | 2 |
| Total Emisiones Indirectas | 1.201 |

El Alcance 1 incluye las emisiones directas de GEI procedentes de las actividades sobre las que la organización tiene el control. El Alcance 2 incluye las emisiones indirectas que generan las plantas de producción eléctrica de las que obtiene la energía el Grupo Cooperativo Cajamar (100% renovable). El Alcance 3 hace referencia a las emisiones indirectas de GEI procedentes de actividades que no están controladas por el Grupo.

Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016c)

La entidad es consciente de la importancia de lograr llevar a cabo esta medición de sus impactos en la sociedad para determinar el verdadero alcance de la organización y siendo consciente del largo camino pendiente de recorrer confía en que este esfuerzo por medir elementos fundamentales del proceso de transformación e impacto “ayude paulatinamente a la organización sentar las bases para la medición del impacto real sobre el conjunto de la sociedad” (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016c. p.7).

Otra herramienta implicada en la gestión de la RSC, y que también era destacada por su carácter innovador, es una metodología sobre la que la entidad está trabajando, que pretende identificar los riesgos financieros de naturaleza social y medioambiental, así como en el desarrollo de actuaciones orientadas a la implantación de auditorías que evalúen dichos riesgos, “esperando avanzar en este ámbito a medio plazo” (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016c).

La entidad busca de esta forma, por una parte, evitar que las posibles externalidades negativas generadas en su entorno por un proyecto con el que colabora financieramente perjudiquen su reputación, y por otra parte tener en consideración la posible reducción y encarecimiento de los recursos naturales cuando se analice la viabilidad de un proyecto.

En estos momentos, la metodología sobre la que más ha avanzado la entidad es en la valoración de riesgos económicos y financieros de naturaleza ambiental y que a su vez comporta dos líneas de trabajo:

- Valoración del riesgo vinculado al cambio climático
- Valoración del riesgo por incumplimiento de la regulación ambiental

En esta última vertiente concretamente, la entidad considera que la valoración del riesgo por incumplimiento regulatorio afecta a toda la cartera crediticia de negocio corporativo y es realizada cada tres años con el fin de valorar su evolución, siendo la última clasificación la del año 2013¹¹⁶. Este análisis de cartera representada en la tabla 4.8 arrojó como resultado una correcta diversificación en términos de IRFCA, que ha requerido una mayor intervención por parte de la Entidad en apenas un 0,57% del total para mejorar el conocimiento de comportamiento ambiental de los clientes sometidos a mayor riesgo.

Tabla 4.8. Estimación del riesgo financiero de componente ambiental, GCC 2013

| IRFCA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
|----------|-------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Año 2010 | 0,79% | 10,33% | 11,19% | 31,97% | 45,72% | 100,00% |
| Año 2013 | 0,57% | 5,52% | 19,44% | 34,42% | 40,05% | 100,00% |

Fuente: (Grupo Cooperativo Cajamar, 2015d)

Por otra parte, se constata como la entidad a pesar de estar convencida del positivo rendimiento que una adecuada implicación y gestión de la RSC, genera tanto en su entorno como en la propia empresa, no utiliza ninguna herramienta o sistema específico¹¹⁷ que pueda precisar cuántos son estos beneficios económicos o de imagen generados para la propia organización.

116

Según informa la entidad la valoración prevista para 2016 se ha retrasado a 2017 a causa de diferentes mejoras previstas en el proceso.

117

Existen estudios de satisfacción sectorial donde el GCC ha sido especialmente valorado por su compromiso social y cercanía, pero este se refiere solo a los clientes y deja fuera al resto de stakeholders, y además no está referida exactamente al ámbito de su manejo de la RSC.

4.3.5 Comunicación y verificación

En el ámbito de la RSC, la comunicación es una parte clave como ninguna otra, pues se logran satisfacer varios propósitos a la vez, como herramienta que en su confección y evaluación ayuda a mejorar la interrelación con los diferentes *stakeholders* y para generar prestigio y confianza alrededor de la organización.

En lo referente a la comunicación de sus prácticas en RSC y sostenibilidad la entidad desde 2011 ha publicado su “Informe de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad” de acuerdo con los criterios de la GRI, y desde 2014 pretendiendo dar un paso más en la comunicación con sus grupos de interés y compartir de una forma transparente los aspectos más relevantes de la estrategia del Grupo, su gobierno, desempeño y perspectivas, se empezó a elaborar el Informe Integrado.

El último informe integrado presentado correspondiente al ejercicio 2016, al igual que los que le precedieron, se ha realizado bajo los criterios establecidos por el International Integrated Reporting Council (IIRC), por la Global Reporting Initiative (GRI G4 Guidelines) y los principios del estándar AA1000 (AccountAbility Principles AA1000APS).

El informe integrado¹¹⁸ es el modelo más avanzado y exhaustivo de integración y reporte de la información financiera y no financiera, recoge información financiera y no financiera desde una perspectiva de largo plazo. El Grupo Cooperativo Cajamar apuesta de manera convencida en la confección, divulgación y difusión de las memorias de sostenibilidad entre las organizaciones y por ello elabora su informe integrado en base a la opción exhaustiva (comprehensive) de acuerdo con las guías GRI en su última versión G4, así como los criterios indicados en el suplemento financiero.

El alcance de este informe integrado se circunscribe al Grupo Cooperativo Cajamar de forma consolidada y en él también se da respuesta a los requerimientos de información contemplados en el Informe de Progreso sobre el desempeño que la entidad ha realizado

118

El informe integrado y otras herramientas en la comunicación de la RSC está desarrollado en profundidad en el capítulo 1.2.4 de esta tesis.

en los 10 principios de sostenibilidad, propuestos por Naciones Unidas en el Pacto Mundial, y al que la entidad está adherida desde 2006.

Es también destacable el hecho, como ya habíamos mencionado, de que este informe integrado del GCC, ha sido una de las iniciativas seleccionadas y reconocidas como buena práctica de transparencia por el Clúster de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad coordinado por Forética, en su informe publicado en Noviembre de 2017 “Avanzando la agenda de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad en empresas no cotizadas. Guía práctica”.¹¹⁹

Adicionalmente al informe integrado la entidad publica en su microsite <http://compromisosocial.es> toda una serie de códigos, informes y guías donde se describe y se profundiza sobre procesos y aspectos relacionados con su política de RSC y sostenibilidad como : “Informe impacto socio-económico y laboral del GCC” , “Política Derechos Humanos” “Política medioambiental” “Sistema ético de gestión”, “código ético de buenas prácticas con proveedores, colaboradores y contratistas”, “política de calidad global”, “política anticorrupción” “código de conducta”.

La entidad en su acción de informar y comunicar sobre aspectos no financieros, como su desempeño e impacto económico, ambiental, social y de gobierno excede positivamente las exigencias de las diferentes administraciones y órganos reguladores. Esto significa que el objetivo de la entidad no se reduce simplemente a satisfacer los imperativos legales establecidos y existen otras motivaciones entre las que destacan:

- La información es uno de los principios en los que se asienta su política de buen Gobierno Corporativo. La gobernanza del grupo es uno de los aspectos señalados como prioritarios para la correcta consolidación y funcionamiento del grupo.
- La entidad entiende que la información y comunicación es una de las mejores herramientas para implicar y aumentar la participación de los socios, y de reforzar y mejorar las relaciones con el resto de sus grupos de interés, así como de satisfacer sus expectativas y exigencias de información.

119

<http://www.foretica.org/clustertgi/guianocotizadaclustertgi.pdf>

- Como ejercicio de transparencia, fundamental también en su política de gobierno corporativo, y propia de entidades de naturaleza cooperativa que forman parte de la economía social

El Banco de Crédito Social Cooperativo, como entidad cabecera del Grupo Cooperativo Cajamar, con el objetivo de que se pueda formular una conclusión sobre la fiabilidad y la adecuación de su informe integrado, ha realizado el encargo de aseguramiento limitado sobre los contenidos de este a una compañía externa independiente¹²⁰. Esta, en base a los principios de la norma internacional 3000 (NIEA 3000)¹²¹, ha emitido informe favorable a este encargo de verificación recibido por la entidad.

Asimismo, este informe integrado ha sido sometido a la aprobación del Consejo de Administración del BCC.

Conclusión de Aseguramiento Limitado

Como resultado de los procedimientos que hemos realizado y de las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los indicadores de RC del Grupo Cooperativo Cajamar correspondientes al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2016, contienen errores significativos o no han sido preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con la Guía GRI G4 y su Suplemento Sectorial de Financial Services.

Uso y Distribución

Nuestro informe se emite únicamente a la Dirección del Grupo Cooperativo Cajamar, de acuerdo con los términos de nuestra carta de encargo. No asumimos ninguna responsabilidad frente a terceros distintos de la Dirección del Grupo Cooperativo Cajamar.

PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.



4.3.6 Inversión Socialmente responsable

El Grupo Cooperativo Cajamar, conforme a su sistema ético de gestión, trata de fomentar en sus productos y servicios la aplicación de los criterios de inversión socialmente responsable.

120

La compañía encargada de realizar la verificación del informe integrado del GCC ha sido PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.

121

Los estándares de verificación fueron tratados en el apartado 1.2.4.4 de esta tesis.

La entidad concibe la inversión socialmente responsable (ISR) en su sentido amplio, es decir aquella que, además de utilizar criterios de carácter económico-financiero, propios de cualquier inversión, y relacionados fundamentalmente con la rentabilidad, la liquidez y la seguridad, utiliza proactivamente criterios de carácter social, ambiental y de gobernanza (ASG).

El GCC es consciente de que la inversión socialmente responsable se puede plantear tanto desde el ámbito del inversor institucional, fundamentalmente desde las instituciones de inversión colectiva, como desde el ámbito del inversor particular, cada vez más sensibilizado con el impacto socioambiental de sus inversiones y que se está experimentando un crecimiento importante. También desde la entidad se reconoce abiertamente la corresponsabilidad de las instituciones financieras en los resultados de las actividades y proyectos financiados con los recursos que gestionan.

En esta línea, en junio de 2016 se firmó un acuerdo entre el Grupo Cooperativo Cajamar y TREA para incluir criterios éticos y de inversión socialmente responsable en las decisiones de los fondos de inversión que se comercializan a través de la red de oficinas del Grupo, apostando de esta forma por las finanzas responsables como un instrumento necesario para mejorar el impacto de la actividad financiera sobre el conjunto de la economía productiva.

El mutuo compromiso adquirido por el Grupo Cajamar y TREA Capital, incluye tanto criterios positivos o valorativos (best-in-class) como éticos excluyentes. Entre estos últimos destacan, por un lado, el compromiso de no invertir en compañías cuyo domicilio social se encuentre localizado en paraísos fiscales, y por otro, el compromiso de no invertir en empresas con peor desempeño ESG.

Para llevar a cabo este propósito, se utilizará uno de los rankings y metodologías más reconocidos en este ámbito de la inversión socialmente responsable: Bloomberg ESG. Dicho ranking recoge y procesa datos ASG, de más de 16.000 compañías ubicadas en casi 70 países diferentes. (Grupo Cooperativo Cajamar, 2016c).

Como resultado de estos procesos y metodología, implantados junto a TREA, se ha logrado en 2017 que el 97,9% del patrimonio total gestionado en fondos de inversión por el GCC, 1.900 millones de euros, contemple criterios de ISR.

La gran parte del esfuerzo hasta ahora de la estrategia en ISR del grupo se ha centrado en aplicar criterios en todos sus fondos, más que en lanzar productos particulares o

específicos. Tampoco se han desarrollado prácticamente criterios ASG, en la evaluación de propuestas de riesgos concedidos por la entidad.

Aun así, existen algunas líneas de crédito desarrolladas con el objetivo de propiciar un impacto ambiental, social y económico positivo, fundamentalmente en las comunidades rurales que forman parte del ámbito de acción del GCC, como son por ejemplo los préstamos para la reconversión varietal, modernización de sistemas de regadíos, y renovación de instalaciones de invernaderos, que podrían teniendo en cuenta la finalidad de los mismos formar parte del portafolio de productos de ISR que la entidad pone al servicio de sus socios y clientes.

Adicionalmente la entidad, ha formado parte de iniciativas que la sitúan en la primera línea de la ISR en España, asumiendo la vicepresidencia del Foro de Inversión Sostenible de España, Spainsif¹²².

4.4 Balance y caracterización del modelo de gestión de la RSC

Tras realizar un análisis de la evolución y realidad actual de la organización y desgranar todos los elementos relacionados con su política de RSC, se muestra para concluir el capítulo, un cuadro (tabla 4.9) que pretende exponer de forma resumida las claves de su modelo de RSC.

Este se caracteriza por la integración de la RSC en la estrategia del grupo a través de un sistema ético de gestión definido que garantiza la transversalidad de la RSC en toda la organización.

La coyuntura actual ha empujado a la entidad a sensibilizarse en mayor medida con la dimensión económica, pero sin descuidar la dimensión social ni la ambiental, dado el enfoque multidimensional con el que GCC concibe la RSC.

Además, demuestra interés y avances en la valoración de las consecuencias de sus acciones en la sociedad, aunque se detectan carencias a la hora de fijar objetivos y un seguimiento de la evolución de estos impactos.

¹²² Spainsif es una asociación española, que pretende ser una plataforma de encuentro y de referencia para generar y difundir conocimiento sobre la ISR. (<http://www.spainsif.es/>). Es también miembro asociado al Foro Europeo de Inversión Sostenible (Eurosif).

La entidad adopta las últimas tendencias en el formato utilizado para comunicar su desempeño en responsabilidad social, aprovechándose de una gestión activa en la relación con sus grupos de interés y un acertado proceso de identificación de sus aspectos materiales.

En lo que se refiere a la ISR la entidad ha experimentado estos últimos años una notable evolución, aunque limitada a los fondos comercializados, representando por tanto esta una de las áreas más mejorables dentro de su gestión de la RSC.

En definitiva, el Grupo Cooperativo Cajamar, ha sufrido en los últimos años una gran transformación en su política de RSC, atenta a las iniciativas más innovadoras en torno al tratamiento de la RSC, ha sido capaz de proveerse de un sistema de gestión y de las herramientas necesarias para posicionarse en la vanguardia de la gestión de la RSC. Llegado a este punto, el nivel de alcance y desempeño de estas políticas dependerá en gran medida de la implicación y convicción de sus propios directivos, trabajadores y socios, para lo que será esencial una adecuada comunicación interna.

Tabla 4.9. Principales características modelo gestión RSC grupo Cajamar

| GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR | | |
|--------------------------------|---|--|
| CULTURA RSC Y PARTICULARIDADES | A.1 Enfoque y concepto RSC | -Revisión reciente de los valores del grupo y de su política de RSC a la que se le da importancia estratégica. -Enfoque multidimensional de la RSC, dentro de las teorías integrativas. |
| | A.2 Elementos diferenciadores y vanguardistas | -Sistema ético de gestión que impregna a toda la entidad y con sustento principal en la RSC. -Metodología pionera en la valoración de riesgos financieros de carácter ambiental |
| | A.3 Premios, distinciones, rankings | -Ranking Vigeo Eiris, posición 13ª entre 75 bancos minoristas europeos, y la 2ª entre los españoles en desempeño RSC. -Calificación A, por el Carbon Disclosure Project -Reconocimientos por Forética en materia de transparencia, gobierno e integridad -Concedido el distintivo “igualdad en la empresa “por el Gobierno español. |

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| AMBITO ESTRATEGICO | B.1 Estructura e influencia dentro de la organización | -Posición destacada en la estructura de la organización, política RSC coordinada por el Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social, y supervisada por el Consejo de Administración del BCC. |
| | B.2 Materialidad | -Análisis según expectativas grupos de interés y la propia entidad. -También análisis en base al recorrido de los ODS en la entidad - Se tienen en cuenta en el proceso directrices marcadas por la Global Reporting Initiative (GRI) y el International Reporting Council (IIRC) |
| | B.3 Dimensión/es de más interés estratégico | -Importancia a las tres dimensiones, pero destaca la dimensión económica sobre la social y ambiental |
| GOBIERNO CORPORATIVO | C.1 Enfoque y medidas para el buen GC. Prácticas destacables | -Enfoque amplio donde sus principios fundamentales son información y transparencia -Códigos de referencia: Buen gobierno de sociedades cotizadas de la CNMV con un cumplimiento del 90,91%, junto con un código de conducta interno. -Participa clúster Forética y le han sido reconocidos la participación de consejeros independientes en el CA como ejemplo de buen gobierno y su código ético como buena práctica en materia de integridad. |
| | C.2 Identificación y relaciones con sus grupos de interés | -Destacados: Socios y accionistas, empleados, clientes, proveedores, evaluadores externos. -Se han establecido numerosos canales de comunicación con sus grupos de interés. -Iniciativas destacables: Código de proveedores, Escuela de consejeros cooperativos, plan CULTIVA empleados. |
| | C.3 Transparencia y democracia | -Las medidas principales para fomentar la democracia y participación de los socios: mejorar la información y transparencia |
| GESTION Y CONTROL | D.1 Sistema de gestión | -Sistema ético de gestión bajo los principios EFQM, que impregna a toda la entidad |
| | D,2 Medición gestión RSC y de impactos generados | -En estudio CMI para la medición de la calidad y el control en la gestión RSC -Cierta avance en la medición del impacto financiero-económico y de su valor compartido (entidad pionera en el uso del marco input-output) -Mide su huella de carbono utilizando el GHG Protocol y forma parte del CDP desde 2014 con calificación A |

| | | |
|----------------------|---|---|
| | D.3 Otras herramientas implicadas en la gestión y control de la RSC | -Desarrollo de un sistema pionero que pretende medir el riesgo financiero de naturaleza ambiental y social. -No se mide el beneficio en imagen ni económico para la entidad por la gestión de la RSC. |
| COMUNICACIÓN, | E.1 Herramientas empleadas en la comunicación | -Publica Informe Integrado desde 2014, bajo criterios, GRI G4 (opción exhaustiva), IIRC y AA100. Reconocido como buena práctica de transparencia por el Clúster de Forética. |
| | E.2 Objetivo perseguido | -No se limita a la exigencia normativa. -La comunicación es pilar fundamental en su política de buen gobierno corporativo. -Recurso para aumentar implicación y participación de sus socios |
| | E.3 Verificación | Si. En modalidad limitada según el estándar internacional 300 (NIEA 3000) |
| ISR | F.1 Política en materia de ISR de la entidad | -Conforme a su sistema ético de gestión trata de fomentar en sus productos y servicios la aplicación de los criterios de inversión socialmente responsable. -Enfoque tanto desde el ámbito del inversor institucional, como desde el ámbito del inversor particular |
| | F.2 Evolución en la gestión de activos de ISR | Como resultado de los procesos y metodología implantada juntamente con la gestora TREA, el Grupo Cooperativo Cajamar ha logrado que el 97,9% del patrimonio total gestionado en fondos de inversión, 1.900 millones de euros, contemple criterios de ISR |
| | F.3 Otros productos y adhesiones a iniciativas de ISR | -Escasamente desarrollado en la evaluación de propuestas de riesgos concedidos por la entidad, la adopción de criterios ASG -Líneas de crédito específicas diseñadas para generar impactos positivos fundamentalmente en las comunidades rurales y el sector agroalimentario -Ostenta la vicepresidencia del Foro de inversión sostenible en España, Spainsif |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5. CASO RABOBANK

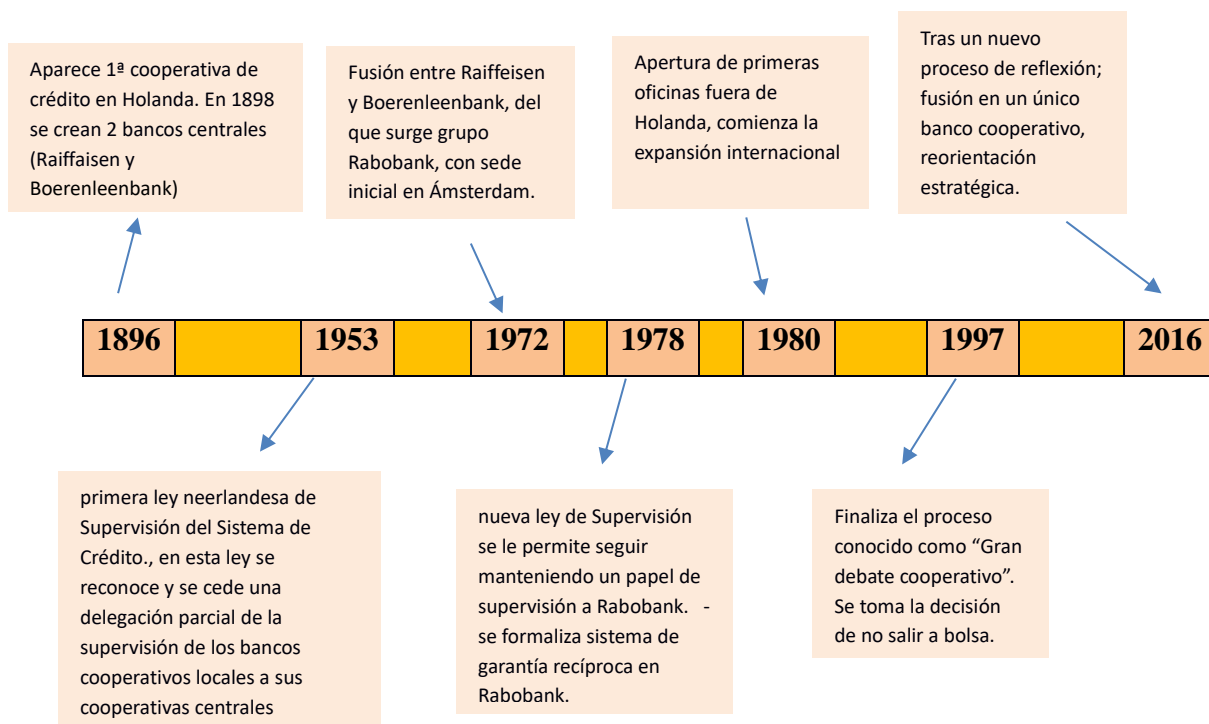
Rabobank es la cooperativa de crédito más grande de Países Bajos, y uno de los bancos cooperativos más grande del mundo. Se define como un banco para ayudar a los minoristas en Holanda y el banco del alimento a nivel internacional.

Además, Rabobank está atravesando por una profunda reestructuración, buscando acercarse a los valores cooperativos, a la sociedad, y haciéndolo compatible con una estructura que le permita afrontar con solvencia los retos futuros.

Todos estos ingredientes hacen de Rabobank, como ya explicamos en el capítulo dedicado al diseño de la investigación, un interesante caso de estudio, que nos podría ofrecer enriquecedoras conclusiones.

5.1. Origen y evolución Rabobank

Figura 5.1. Principales hitos en la historia de Rabobank



Fuente: Elaboración propia

Los inicios y consolidación

Para encontrar los orígenes de la banca cooperativa en los Países Bajos y de Rabobank, hay que remontarse a finales del siglo XIX, cuando una crisis agrícola obligó a buscar soluciones que aliviaran los graves problemas que atravesaban agricultores y sus familias, los que en general no tenían acceso a las facilidades de crédito que ofrecían las tradicionales instituciones financieras urbanas y quedaban a la merced de prestamistas sin escrúpulos que agudizaban la miseria.

Para ello, a mediados de la década de 1890 se empezaron a formar pequeñas instituciones de microfinanzas en el campo holandés. Estas pequeñas instituciones se inspiraban y venían a sumarse a un modelo y movimiento cooperativo más amplio en Europa continental, en plena expansión y que tuvo su origen en Alemania en 1864, cuando la primera cooperativa de crédito alemana fue establecida por Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888).

Este notable dirigente alemán, que fue alcalde rural en diversos municipios, y que conocía de cerca los problemas a los que se enfrentaba la población campesina, había creado en 1846 el *Weyerbuscher Konsumverein*, sociedad cooperativa harinera y de panificación, con la cual consiguió abaratar considerablemente el producto. Seguidamente, convencido que solamente la autoayuda y no la caridad, era la única opción viable a medio plazo, fundó en 1864 el primer banco de agricultores en Heddesdorf, Alemania.

En 1866 Raiffeisen contó sus experiencias en el libro *Die Darlehnskassenvereine als Mittel zur Abhilfe der Not der ländlichen Bevölkerung* (las asociaciones de cajas de crédito como medida para evitar la miseria de la población rural, artesanal y obreros urbanos,) que fue numerosas veces editado y fuente de inspiración para el movimiento de crédito cooperativo en todo el mundo.

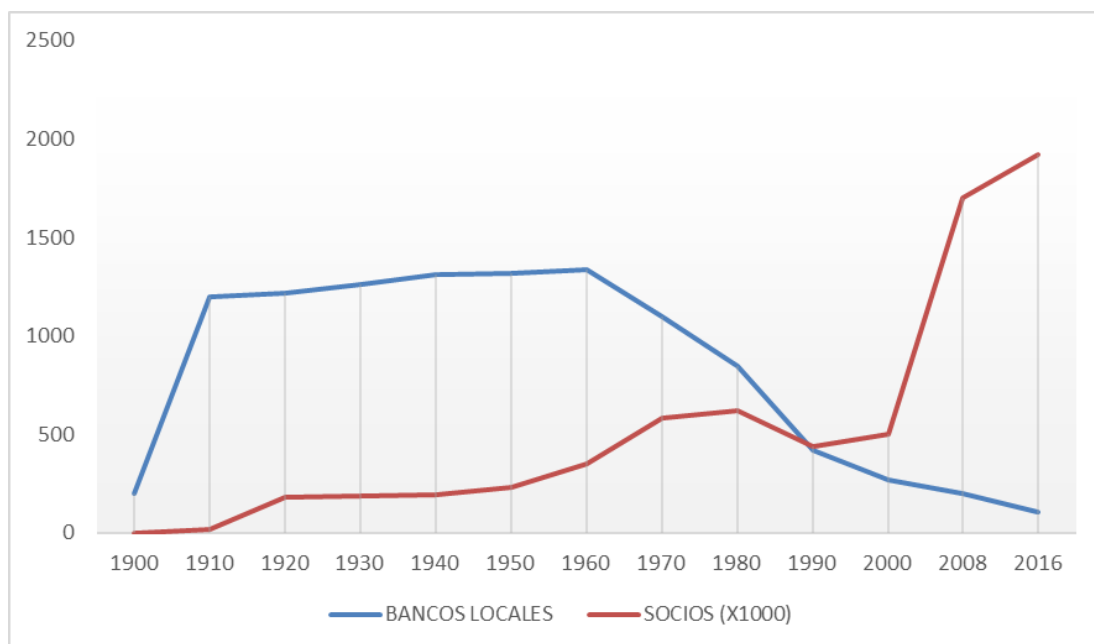
Como decíamos, este movimiento se extendió muy rápidamente sobre el continente y en los Países Bajos, donde tras la aparición del primer banco agrícola en 1895, le siguieron muchos más, de forma que en 1900 ya estaban activas 67 cooperativas de crédito. Esta progresión en la formación de bancos locales alcanzará su punto más álgido en 1955, cuando existían 1.324 entidades registradas. A partir de ese momento, las fusiones locales redujeron drásticamente el número de bancos locales hasta llegar a la centena actual, según se puede observar en la Figura 5.2.

Estas pequeñas organizaciones locales adoptaron el modelo Raiffeisen alemán, pues se trataba de entidades legales independientes, autogestionadas, autocontroladas y con una zona de trabajo limitada geográficamente.

Existía responsabilidad ilimitada de los socios, por lo que en caso de que el banco se encontrara en problemas, los socios deberían acudir a su rescate, es decir, existía la reciprocidad financiera. Esta responsabilidad ilimitada contribuyó a una estricta evaluación de la solvencia de un deudor potencial.

En cuanto a la organización interna, en los inicios, además del esfuerzo voluntario de los socios, las entidades fueron dirigidas por un cajero que recibe un pequeño salario, y que realizaba las tareas de contabilidad, recepción y distribución de fondos desde su propia casa. Con el paso del tiempo, las actividades del cajero fueron aumentando, y se convirtió en una profesión a tiempo completo para poder hacer frente al incremento de socios y la complejidad que la supervisión y regulación acarrea.

Figura 5.2. Número de socios y bancos locales, Rabobank (1900-2016)



Fuente: Elaboración propia basado en (Boonstra, 2010).

Paralelamente a esta proliferación inicial de bancos locales, en junio de 1898 se estableció la primera organización paraguas (*Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank* en Utrecht), seguida rápidamente por la *Coöperatieve Centrale Boerenleenbank de Eindhoven* en

diciembre de 1898. El primero se formó como una cooperación de 6 bancos locales y el segundo como una cooperación de 22 bancos locales. Estos dos, a pesar de las similitudes, siguieron caminos separados durante tres cuartos de siglo, motivado por algunos desacuerdos legales, pero sobre todo por diferencias culturales. El *Boerenleenbank*, creado en Eindhoven, tenía una clara influencia católica mientras que el Raiffeisen-Banco tenía un fondo no religioso, de modo que la organización Eindhoven subrayó una estructura altamente centralizada, mientras que la organización Utrecht promovió la autonomía local.

Estas organizaciones estructuraron las actividades con una dimensión regional, actuando como instituciones organizadas de mercado monetario y bancos de apoyo a la liquidez y, ya en los años veinte, organizaron la supervisión microprudencial en bancos cooperativos locales en nombre del grupo (Mooij, 2009).

Por todo ello, estos bancos centrales no sólo sirvieron para superar las desventajas de los bancos locales por su escala limitada y fomentar a través de su coordinación su desarrollo, sino que también sirvieron como control interno o instituciones de control. Los problemas potenciales en un banco local particular podrían contaminar la reputación de todos los otros y tal situación había que evitarla a toda costa (Groeneveld, 2016).

Con el tiempo, estas entidades se fueron convirtiendo en instituciones financieras plenas e iban perdiendo su carácter micro financiero, aunque el banco central holandés tenía dudas sobre la fortaleza de estas entidades y le preocupaba su capitalización con unos márgenes de interés que eran inferiores a los de la banca tradicional. Las cooperativas argumentaron que consideraban que su calidad de crédito era mejor que la de otros bancos. Como los bancos cooperativos no pudieron convencer al banco central de su punto de vista, éste les negó el acceso a su facilidad de descuento (Boonstra, 2010).

Pero pronto estas entidades deberían de afrontar los periodos de la crisis financiera de los años veinte, en la que el sector bancario cooperativo holandés parecía ser más resistente a la crisis que muchos bancos comerciales. El principio de la banca cooperativa fue ampliamente aceptado y el acceso a los recursos del Banco Central fue totalmente restaurado (Mooij, 2012).

Periodo 1953-1971

1953 marca el inicio de la supervisión bancaria por el Banco Central de Holanda, de acuerdo con la primera ley neerlandesa de Supervisión del Sistema de Crédito. En esta ley se reconoce y se cede una delegación parcial de la supervisión de los bancos cooperativos locales a sus cooperativas centrales.

Durante esta segunda mitad del siglo, empiezan a incorporarse y a formar parte de la clientela de estos bancos cooperativos locales un creciente número de empresas (no agrícolas) y particulares, y mientras que las carteras de clientes de los bancos crecían, los bancos Raiffeisen y Cooperativas Agrícolas abrían cada vez más sucursales en las grandes ciudades, por lo que la naturaleza agrícola de los bancos cooperativos disminuyó gradualmente y la homogeneidad de la base de clientes.

En esta etapa, también empezaban a incorporarse algunos avances en la tecnología informática, como los pagos de nóminas por giro, una forma temprana de pago electrónico, que tuvo una gran acogida por los empleadores más grandes y pronto seguidos por más pequeños.

Las cooperativas, por su parte, introducen nuevos productos, tales como cheques, además de empezar a ampliarse el uso ofrecido en servicios de pago, inversión, seguros y sobre todo las hipotecas, cuya demanda sufrió un gran aumento como consecuencia de las medidas estimulantes del gobierno para fomentar la adquisición de viviendas. Esta creciente demanda de hipotecas residenciales pudo ser satisfecha correctamente por los bancos cooperativos mediante el uso de su base de depósitos en crecimiento.

Para los clientes de negocios, los bancos amplían también su gama de servicios, agregando financiamiento de negocios, *leasing*, transacciones de pago y seguros.

La Histórica fusión, años 70

Desde la década de los 40, las dos organizaciones sobre las que se articulaban los bancos cooperativos en los Países Bajos habían empezado a cooperar, aunque de una forma limitada. Sin embargo, existieron circunstancias que provocarían un acercamiento entre ambas: 1) las diferencias confesionales entre las dos organizaciones fueron disminuyendo de forma gradual y los aspectos culturales e ideológicos ya no las separaba como en sus

orígenes; 2) el aumento en el número de sucursales provocaba una mayor competencia local; y 3) una mayor concentración en el negocio bancario provocada por la creciente demanda de capital en la industria holandesa.

Todas estas circunstancias confluyeron para que en 1972 ambas organizaciones se fusionaran. El nombre elegido, Rabobank, fue creado con las primeras letras de cada entidad Raiffeisen y Boerenleenbank y se eligió a Ámsterdam para ser su sede legal debido a su neutralidad histórica en relación con las organizaciones fundadoras originarias de Utrecht y Eindhoven.

Esta fusión sirvió para reducir costes y facilitar inversiones que aumentaron la cuota de mercado nacional, así como más capacidad para atender eficazmente a los nuevos mercados emergentes de productos financieros al por menor.

También conviene recordar que fue durante esta segunda mitad del siglo XX, cuando las filiales y asociadas especializadas asumen nuevas actividades, entre ellas *Interpolis* (seguros), *De Lage Landen* (arrendamiento) y *Robeco* (gestión de activos). Estas unidades de negocio ofrecen sus productos y servicios a través de Rabobanks locales, pero desde una perspectiva legal son filiales o asociados de Rabobank. Poco a poco va formándose el Grupo Rabobank.

Período 1978-1996: nuevas leyes de supervisión y expansión internacional

En 1978 se aprobó una nueva ley de Supervisión de las entidades financieras en los Países Bajos, mediante la cual se les permitió seguir manteniendo un papel de supervisión a Rabobank sobre las entidades locales, en base a la positiva experiencia durante los años anteriores.

Además, se formalizaba el sistema de garantía recíproca, donde las entidades que formaban parte de Rabobank ponían en marcha un mecanismo que les comprometía a socorrer a las entidades participantes en caso de necesitar fondos para cumplir con sus compromisos. Para ello se creó una entidad legal separada denominada *Mutual Insurance Rabobank*. En la práctica, el esquema de garantía recíproca nunca ha sido activada.

Por otra parte, la década de los 80 fue el inicio de la expansión y consolidación de la presencia de Rabobank en el extranjero. En 1980 abrió una oficina de representación en

Nueva York, y en un plazo relativamente corto y con la misión de ser una entidad que financiara a nivel global la agricultura, su actividad y presencia se fue ampliando con la apertura de más sucursales, alianzas e integraciones, en países tan diversos como Australia, USA, Irlanda, Indonesia, etc. y se alcanzaron las 500 sucursales en 28 países distintos. Durante algún tiempo incluso se tuvo la tentación, aunque como se verá más adelante finalmente descartada, de servir también como banco de inversión internacional.

.

1995-2007: el gran debate de cooperación y sus consecuencias

A mediados de los 90, tras la consolidación del movimiento internacional de Rabobank, la expansión interna constante, el recrudecimiento de la competencia en el ámbito nacional, a través de fusiones, junto con la erosión de la filosofía cooperativa desde la fusión de 1972 y la reducción del número de socios (de 950.000 en 1979 a 510.000 en 1999), se hizo necesaria una auto-evaluación que marcara el rumbo y resolviera los grandes dilemas sobre su identidad que se le presentaban a la organización. Para ello se fijó el proceso conocido como el Gran Debate de Cooperación entre los años 1995-1997. El proceso de debate duró tres años, y en él participaron activamente todas las *stakeholders* del banco, incluidos los consejos de los bancos locales en múltiples fases de decisión.

Este proceso sirvió para dirimir algunas propuestas de corrientes internas favorables a la conversión del grupo y salida a bolsa, lo que solucionaría parte de los problemas de necesidad de financiación, ya que las fuentes tradicionales ya no eran suficientes para atender el continuo crecimiento interno y externo, necesario para hacer frente a la competencia, así como la inversión que la implantación de las nuevas tecnologías requería.

Tras un intenso debate, se llegó a la conclusión de que un cambio en la situación jurídica tendría consecuencias y riesgos desconocidos, y debilitaría la influencia de los miembros en las decisiones de negocio del día a día de los profesionales de la gestión del grupo bancario cooperativo. Se argumentó que había oportunidades para un banco cooperativo viable y fuerte con una masa crítica y que dicho banco enriquecería el panorama bancario con un modelo de negocio y filosofía diferente, lo que contribuye a la diversidad en la banca (Groeneveld, 2016).

Por lo tanto, tras su decisión de no salir a bolsa ni desarrollar una banca de inversión, la entidad recurrirá para solventar problemas de financiación futuros a instrumentos nuevos

como cédulas de financiación a través de mercado de capitales y *membership certificates*, además de los beneficios no distribuidos.

Otras conclusiones a las que se llegaron en este proceso fueron:

- La base de miembros debía ser expandida y desarrollada.
- Se acordó la abolición completa de la responsabilidad de los socios, con el argumento de que era una obligación virtual, pues nunca había sido necesario cumplir con su obligación de responsabilidad.
- La estructura cooperativa de Rabobank debía ser reforzada. Se introdujeron además ajustes en la composición de los gobiernos locales.

Otro hecho destacable ocurrido en los años siguientes a este proceso fue la reducción del número de regiones en el año 2006 de 20 a 12, como consecuencia de la continua fusión de entidades locales y también el número de representantes en el Asamblea Central de Delegados que pasó de 120 a 72.

2007-2017: crisis financiera y nuevo Rabobank

En los años previos a la gran crisis financiera de 2007, Rabobank que había empezado su expansión internacional en los años 80, experimentó un fuerte crecimiento de sus actividades exteriores, este auge que se caracterizó por la búsqueda de beneficios, más que por un sentido de servicio a sus clientes, tuvo como consecuencias un aumento de su dependencia de la venta al por mayor y financiación a través de los mercados financieros, lo que le hizo perder gradualmente su enfoque en el cliente y hacerle parecerse en ciertos aspectos cada vez más a un banco comercial. Además, este inicio del periodo de turbulencias financieras le provocó sustanciales pérdidas en las exposiciones que tenía en el mercado de Estados Unidos. Sin embargo, la entidad reaccionó rápidamente, reorientó su negocio internacional¹²³ y afrontó de manera agresiva su pérdida haciendo frente a un quebranto acumulado por inversiones tóxicas de 3.300 millones de euros en 2007-08, pero que fue capaz de absorber. Esto junto al hecho de que contaba con una buena

¹²³ A finales de 2013, se acabaría integrando Rabobank Nederland y Rabobank International y reemplazados por 'Rabobank.

diversificación de las actividades y un rendimiento muy fuerte en el núcleo de su negocio, su mercado doméstico, le permitirá una ganancia neta récord en 2.008, y sobrevivir bien al inicio de la crisis financiera de 2007-2010 sin el apoyo del gobierno. Este aguante a los primeros envites de la crisis, sin ayudas, los había hecho diferenciarse del resto de sus competidores nacionales¹²⁴ y Rabobank vio cómo su cuota en el mercado de depósitos crecía ante la percepción del público de ser una entidad más estable y conservadora. Esto también le proporcionó más capacidad de atender la demanda de créditos e hipotecas, lo que le llevaría también a ganar más cuota de mercado aquí, situación que se vivió en otras entidades cooperativas en Europa (Wyman, 2008). En 2010, Rabobank incluso registró el mayor beneficio neto de su historia. Sin embargo, Rabobank, quizás no supo ver y/o sacar del todo provecho de su posición y terminó siendo afectada por las secuelas de la crisis de crédito y la erupción de la crisis de la deuda soberana en Europa unos años más tarde (Groeneveld, 2016) algunos de los desafíos a los que tuvo que enfrentarse Rabobank en los años siguientes serían:

-Rabobank no termino de hacer los cambios y adaptaciones que los nuevos tiempos requerían a diferencia de la gran mayoría del resto del sector, que había recibido inyecciones públicas y se había visto en la obligación de pasar por un profundo proceso de reestructuración y donde se implementaron , en ocasiones, traumáticas medidas buscando una mejora en las vías de financiación, exposición al riesgo, flexibilidad, reducción de costes y mejorar la eficiencia, lo que las convirtió en entidades más competitivas y ágiles a las que Rabobank debería enfrentarse.

-Por otra parte la crisis en el mundo financiero provocaría una regulación bancaria y supervisión más estrictas, con nuevas exigencias y requisitos de solvencia que condicionarán la capacidad de maniobra de las entidades y creándose en Europa, la Unión Bancaria donde la supervisión de entidades sistémicas como Rabobank, pasó a ser tarea de las autoridades nacionales al Banco Central Europeo (BCE) en noviembre de 2014, lo que exigió a Rabobank racionalizar sus procesos administrativos internos para poder cumplir con unas exigencias de información más amplias.

¹²⁴ La parte holandesa del conjunto ABN Amro-Fortis fue nacionalizada en el año 2008. ING necesitó ayuda estatal para sobrevivir, y SNS más adelante también sería rescatado. En total, el 60 % del sector bancario holandés necesitó algún tipo de apoyo gubernamental.

-Como consecuencia de las nuevas exigencias de capital y de la tendencia general al desapalancamiento, se terminó la etapa de crecimiento del balance, en lugar de esto Rabobank debía enfrentarse a un periodo de crecimiento bajo y vulnerable, en un entorno de bajas tasas de inflación y elevadas incertidumbres políticas y económicas.

-Además, Rabobank, mediante su división internacional se vio envuelto en el fraude del caso LIBOR, donde grandes entidades fueron acusadas de manipular el índice en su beneficio, y por las que Rabobank Group tuvo que acordar penalizaciones de 774 millones de euros. Esto causó gran conmoción dentro y fuera de la organización, aunque los bancos locales poco tenían que ver, su reputación se vio afectada y los Consejos rectores, usuarios locales y los consejos de vigilancia expresaron su descontento y decepción. La imagen y reputación de Rabobank se vio dañada, el escándalo en el que se había visto envuelto era totalmente inapropiado para un banco cooperativo y era necesario tomar medidas drásticas para dar un giro a la situación. Todo esto sirvió de detonante, junto con la necesidad de afrontar toda esta serie de desafíos anteriormente explicados, para que Rabobank se embarcara de nuevo en un programa de reestructuración profundo que transformara su régimen de gobierno y dirección.

En este sentido podemos destacar como respuestas más importantes a los retos a los que debía enfrentarse la entidad los recogidos por (Groeneveld, 2017) y que resumimos a continuación:

-Reforma de Gobierno y Administración:

a principios de 2014 se formó un comité interno de gobierno y administración, que tenía como encargo, proponer una nueva estructura de gobierno que fuera capaz de superar las nuevas dificultades y afrontar la nueva realidad económica y social.

El proceso, duró prácticamente dos años, donde se volvía a implicar a los diferentes stakeholders del grupo, con intensos debates, hasta que, en diciembre de 2015, la propuesta presentada por el comité fue aprobada de forma unánime por los consejos de los 106 Rabobank locales, y el 01 de enero de 2016 Rabobank Nederland y las cooperativas locales se fusionaron en un único banco cooperativo, con una única licencia bancaria y por tanto un estado financiero plenamente consolidado. La reforma significó

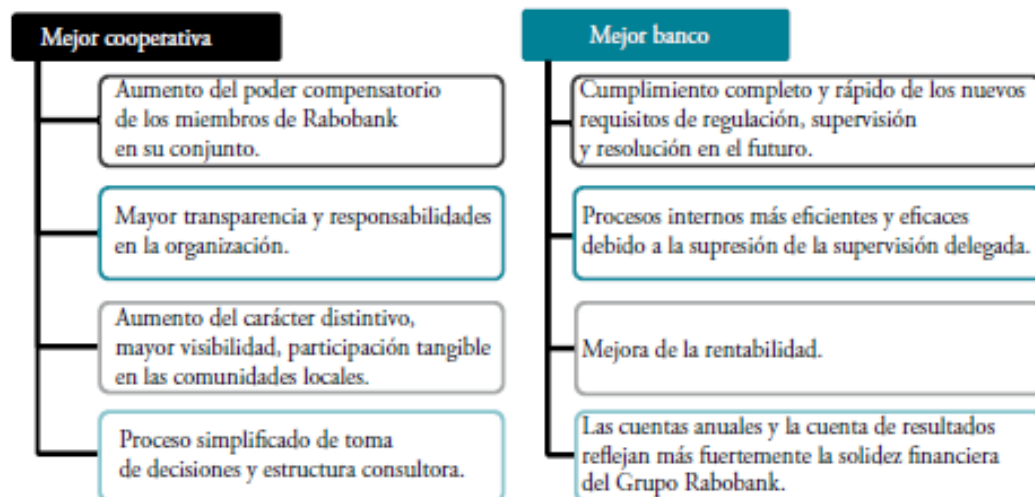
cambios en la distribución de representantes en los órganos de gobierno de los consejos de supervisión y de administración.

Una de las premisas que tuvo encomendado el comité en todo este proceso fue la de darle un papel relevante al sentido de cooperativismo y que sus valores estuvieran presentes en el diseño de esta nueva estructura.

En cuanto a la posibilidad de que esta fusión, pudiera traer aparejada, centralización, reducción de autonomía y pérdida de cercanía con el socio, Rabobank, asegura que para evitar que esto ocurra, los equipos de gestión locales y los órganos de supervisión tienen delegadas responsabilidades y cuentan con autorizaciones para que sean capaces de desarrollar y ejecutar programas locales concretos dentro de un marco común, general.

Este modelo, recién inaugurado por Rabobank, es único en el mundo del cooperativismo de crédito, y será sometido a un elevado control y evaluación de manera frecuente, en la figura 5.3 se puede ver de forma sintetizada los principales objetivos seguidos en un doble eje de acción.

Figura 5.3. Objetivos de la revisión de gobierno



Fuente: Groeneveld (2017)

-Reducción de costes y mejora de la eficiencia:

al igual que está sucediendo en muchas otras entidades de la zona Euro, Rabobank tratara a través de la automatización y la digitalización, un ahorro de costes, que les permita incrementar sus excedentes y de esta forma mejorar la calidad de reserva de capital ante

exigencias cada vez más altas del regulador, y que, en un banco cooperativo, sin la vía de la salida a bolsa, aún parece más evidente.

Los objetivos que la entidad se ha fijado es la de reducir los costes para 2024 en un 50%, alcanzar un ratio de eficiencia del 53%, y una rentabilidad para el año 2020 del 8%, para ello Rabobank continuará cerrando sucursales en inmuebles que supongan un coste elevado y prevé abrir oficinas más baratas y más pequeñas en zonas residenciales y suburbanas, que centrarán su actividad principalmente en servicios de asesoramiento, esto junto a la integración de Rabobank en una sola entidad jurídica va a permitir que muchas actividades de back-office y auditoría interna y riesgos podrían ser suprimidas a escala local, con lo que se calcula que la entidad podrá amortizar 12.000 puestos de trabajo y la plantilla de personal local se reducirá a la mitad en dos años.

-Reorientación estratégica:

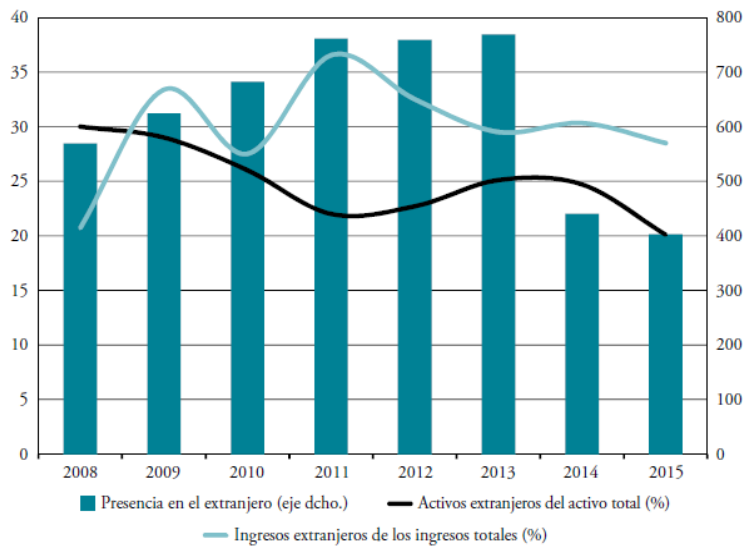
Rabobank, tal y como publica en su página web¹²⁵, ha reformulado y agrupado sus principios sociales y su misión en torno a dos pilares principales, “Estamos comprometidos a hacer una contribución sustancial para lograr la riqueza y la prosperidad en los Países Bajos y para contribuir en asuntos de la alimentación en todo el mundo. Para ello nos enfocamos en fortalecer a nuestros clientes y sus comunidades para lograr estos objetivos”.

Evolución del Grupo Rabobank:

Con la aspiración de consolidar un balance más fuerte y flexible, Rabobank prescindió de las unidades de negocio menos rentables y prescindibles, orientó su negocio internacional hacia aquellos negocios más enfocados en la agroalimentación, de forma que durante estos últimos años vendió entidades del grupo a terceros, redujo algunas de sus participaciones en inversiones nacionales y suspendió algunas operaciones en el extranjero (Gráfico 5.1). La principal excepción fue la adquisición e integración del pequeño Dutch Friesland Bank en 2012 (Groenevald, 2017).

¹²⁵ <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/profile/mission-strategy/index.html>

Gráfico 5.1 Volumen relativo actividades en el extranjero y numero de emplazamientos



Fuente: Groenevald, 2016

Tras el final de este proceso de debate y puesta en marcha de las decisiones allí adoptadas, Rabobank afronta totalmente reestructurada el futuro, en el próximo subapartado trataremos de dibujar una foto de cuál es la situación, política, social y económica en la actualidad de la entidad.

5.2. RABOBANK EN LA ACTUALIDAD

Tras repasar cuál ha sido la evolución del grupo Rabobank desde sus orígenes hace más de un siglo, nos proponemos a continuación, reflejar de una manera concisa, la posición y funcionamiento de esta entidad en la actualidad.

MISIÓN Y ESTRATEGIA

Rabobank Group es una de las instituciones financieras más grandes del mundo. Se autodefine como un proveedor internacional de servicios financieros que opera sobre la base de principios cooperativos. Ofrece banca minorista, banca mayorista, banca privada, *leasing* y servicios inmobiliarios.

La misión que refleja en su web es “Hacer una contribución sustancial al bienestar y la prosperidad en los Países Bajos y en la alimentación en el mundo de manera sostenible”. En los Países Bajos, Rabobank, apoyado en sus raíces, sigue liderando de manera abrumadora el sector agroalimentario, segmento por el que redobló su apuesta y en el que pretende tener influencia en el ámbito internacional. “El objetivo es aumentar la disponibilidad de alimentos, mejorar el acceso a los alimentos, promover una nutrición saludable y mejorar la estabilidad de la industria alimentaria” (Rabobank, 2016^a.p.14). En 2016 la entidad lanzó un plan estratégico para el periodo 2016-2020, en el que identifica tres pilares sobre el que asentar su plan:

1. Excelente atención al cliente:

Rabobank busca diferenciarse por ser la entidad más enfocada a su clientela y que mejor trata y da respuesta a sus necesidades. Para ello son conscientes que debe existir en los próximos años una transformación importante en términos de métodos de trabajo, cultura, actitudes y conducta, que dé respuesta a las nuevas demandas de los clientes, destacando los servicios básicos, y asegurar la presencia de la entidad en momentos clave para sus socios y clientes.

2. Mayor flexibilidad y reducción del balance:

La entidad considera imprescindible, ante un nuevo escenario cada vez más incierto, volátil y con una reglamentación más exigente hacia las entidades financieras, contar con un balance más flexible. Algunas de las medidas contempladas serán “la colocación de partes de su cartera de préstamos y mantener unos niveles holgados de liquidez “(web Rabobank), es decir, una reducción de su balance cuidadosamente seguido que les permita su optimización, para no tener que renunciar a otras de sus metas financieras para 2020, y poseer una mayor flexibilidad que les ayude en caso de cambios en el panorama futuro.

3. Mejora del rendimiento:

Rabobank considera necesario aumentar su rendimiento en los próximos años para mantener su sólida posición como entidad financiera. Para ello se plantea como objetivo mantener un beneficio antes de impuestos de 2.000 millones de euros, a pesar de la reducción prevista de su balance. Esto se pretende materializar mediante mejoras en la organización y los Rabobanks locales, además de un considerable recorte de costes, lo

que le permitiera llevar su ratio de eficiencia hasta el 53-54% para 2020 y un retorno sobre el capital invertido (ROIC) de al menos un 8%.

Al mismo tiempo, Rabobank identifica tres aceleradores sobre los que poner el énfasis para favorecer la transformación que la entidad necesita acometer para cumplir con los objetivos estratégicos, y estos son:

1-Fortalecimiento de la innovación:

Necesaria para la consolidación de su fortaleza financiera y para lograr la excelencia en su enfoque a la clientela, ya que le permite mejorar sus servicios y responder rápidamente a las oportunidades en el mercado.

2- “Empoderamiento” de los empleados:

La entidad es consciente del crucial papel que los empleados tienen en la consecución de sus objetivos y en la transformación que ambiciona, y para ello tiene previsto un continuo plan de desarrollo y formación de los empleados, que estimule además el profesionalismo, el espíritu empresarial y la cultura corporativa.

3-Mejor organización cooperativa:

Consolidar una nueva estructura de gobierno, centrada y más cercana a la economía real, al emprendimiento local, y a los problemas de sus socios, y que será necesaria para lograr una organización más flexible en el futuro.

La entidad, además de definir en su plan estratégico los tres pilares esenciales y detectar los aceleradores necesarios para llevar a cabo con éxito este plan, pretende que sea un proceso flexible y sometido a proceso continuo de revisión, por lo que diseñó una agenda para llevar a cabo esta implementación, de la que se encarga la oficina central de supervisión y coordinación para el desempeño de iniciativas estratégicas y que deben informar y reportar frecuentemente a la Junta. Esta agenda de implementación se organiza en cuatro bloques, según los intereses estratégicos de la entidad: completo enfoque al cliente, banco sólido, entidad cooperativa y empoderamiento de los empleados, y que a su vez se dividen hasta en 15 indicadores, según la tabla 5.1 que mostramos a continuación, con los que se pretende además medir parte de los outputs que la entidad genera a la sociedad.

Tabla 5.1. Pilares estratégicos Rabobank

| <i>Strategic pillar</i> | <i>Material topic</i> |
|-------------------------|--|
| Rock-solid bank | Improving performance |
| Rock-solid bank | Strengthening capital ratios |
| Rock-solid bank | A more flexible balance sheet |
| Rock-solid bank | Balancing risks and returns |
| Complete customer focus | Restoring trust |
| Complete customer focus | Increasing transparency |
| Complete customer focus | Digitalising services |
| Complete customer focus | Engaging with stakeholders |
| Meaningful cooperative | Working with clients on sustainability risks and returns |
| Meaningful cooperative | Stimulating sustainable agriculture |
| Meaningful cooperative | Supporting the vitality of communities |
| Meaningful cooperative | Promoting a circular economy |
| Empowered employees | Developing talent and competences |
| Empowered employees | Encouraging diversity and equality |
| Empowered employees | Responsible remuneration |

Fuente: (Rabobank, 2016a)

ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y COMPOSICIÓN DEL GRUPO.

Tras la fusión de todas las entidades locales en una sola entidad en 2016, Rabobank U.A, el anterior sistema de mutualización de beneficios y gestión y contribución a los servicios de la matriz desapareció, agrupándose todo el capital en la nueva entidad. A pesar de ello, y a efectos internos, se sigue valorando la aportación de cada entidad local al patrimonio total, ya que sirve para determinar el número de votos en la nueva gobernanza.

La fusión también implicaba que todos los socios lo son ahora de una misma cooperativa, y éstos están divididos y organizados por departamentos que, aunque no se corresponde exactamente con las demarcaciones de los anteriores bancos locales, hay una gran relación y similitud. Hay alrededor de 100 Departamentos de socios en los Países Bajos. Los socios de cada departamento eligen sus Consejos Locales de socios, formados por 30 a 50 de sus miembros. Estos Consejos Locales ya no son organismos jurídicamente independientes y legales, pero conservan parte de las importantes tareas y funciones anteriores y se pretende que sigan siendo un apoyo importante para los equipos de gestión local.

Alguna de esas funciones importantes que siguen desarrollando estos Consejos Locales son influir en la definición del papel social, la asignación de fondos cooperativos dentro de la comunidad, y la recomendación, nombramiento, suspensión y renuncia de los miembros del Órgano de Supervisión Local, así como su evaluación del desempeño.

Estos órganos de supervisión local están formados por un número de socios que puede ir de 3 a 7. Se trata de un órgano estatutario que, a pesar de que la fusión significó la supresión de la supervisión delegada y la responsabilidad de supervisar la conformidad de los bancos locales con las normas legislativas y reglamentarias¹²⁶, sigue teniendo un papel clave en la nueva gobernanza y su presidente representa a los miembros de su banco local en el Consejo General de Miembros, el órgano superior de decisión en la entidad. Esto implica que todos los bancos locales y los departamentos de sus miembros están representados en el Consejo General. Además, los Órganos de Supervisión Local siguen siendo los garantes en lograr un enfoque descentralizado. Esto se logra a través de la delegación de competencias específicas de gobernanza local a los órganos locales de supervisión por parte de la Junta Ejecutiva. Por ejemplo, la elección del presidente del Equipo Directivo Local es delegada a los Órganos Supervisores Locales.

Otro órgano, incluida en la nueva organización de la entidad, son las Asambleas Regionales que, aunque no son órganos formales, son importantes para la preparación del Consejo General de socios. Se trata de órganos consultivos en los que se reúnen los presidentes de los órganos locales de supervisión y del equipo de gestión local, donde se intercambian experiencias prácticas e información, y se debaten cuestiones relacionadas con toda la región. En 2016 hay 8 Asambleas Regionales.

En cuanto al Consejo General de Socios, formado por unos 100 miembros, que son los presidentes de cada Consejo de Supervisión Local, es como decíamos el órgano superior de decisión y en nombre de todos los socios actúa como propietario del Rabobank para salvaguardar la continuidad y como custodio de los valores colectivos. Determina el desarrollo de la cooperativa y la organización descentralizada, garantiza la adhesión a los estatutos, evalúa la gobernanza y el negocio bancario sobre la base de principios estratégicos comúnmente acordados, determinará la estrategia del grupo, y también se focalizará en la importancia social del banco y su impacto (Groeneveld, 2016).

Miembros del Consejo General de socios compondrán los tres comités permanentes con los que cuenta: el comité de asuntos de urgencia, el comité de coordinación y el comité sobre asuntos confidenciales.

Por último, el Consejo General de Socios nombrará el Consejo de Supervisión de Rabobank, presidida por el mismo presidente del Consejo General, con competencias

¹²⁶ La responsabilidad de supervisión delegada que anteriormente ejercían los Órganos de Supervisión local de es con la nueva estructura realizada por los directores regionales.

Figura 5.5. Grupo Rabobank



Fuente: (Rabobank, 2016a)

CIFRAS MÁS SIGNIFICATIVAS.

Por último, para terminar de plasmar un retrato completo y actual sobre la entidad Rabobank, a continuación, se muestran unos gráficos y tablas donde se ha incorporado la información financiera más relevante y otras relacionada con la dimensión y posición que ocupa la entidad en su mercado nacional y que ha sido básicamente extraída de los informes y memorias del BCE, de la EACB y de la propia entidad.

Tabla 5.2. Cifras más significativas Rabobank

| | | 31.12.2016 | interanual | % |
|--|---|------------|------------|-------|
| VOLUMEN DE NEGOCIO (millones de €) | Activos totales en balance | 662.335 | (16.219) | (2,4) |
| | Depósitos clientes | 347.712 | 1.328 | 0,3 |
| | Crédito a la clientela | 424.551 | (9.376) | (2,2) |
| SOLVENCIA | Activos ponderados por riesgo (millones de €) | 211.226 | (1.866) | (0,8) |
| | Total Capital ratio % | 25% | 1,2 | 7,3 |

| | | | | |
|--------------------------------------|--|--------|---------|--------|
| | CET 1 % | 14% | 0,5 | 3,7 |
| GESTIÓN DEL RIESGO | Tasa de morosidad % | 4,4 % | (0,2) | (4,3) |
| | Gastos por créditos deteriorados (millones €) | 310 | (723) | (69) |
| LIQUIDEZ % | NSFR | 119 | 4 | 3,3 |
| | LCR | 130 | - | - |
| RENTABILIDAD, EFICIENCIA | ROA % | 0,30 | (0,03) | (10) |
| | ROE % | 5,8 | (0,7) | (10,7) |
| | Ratio Eficiencia % | 67,1 | 4,5 | 6,2 |
| | Beneficio después de impuestos (millones de €) | 2.024 | (190) | (8,5) |
| | Ratio apalancamiento % | 5,5 | 0,4 | 7,8 |
| OTROS DATOS | Oficinas | 475 | (31) | (6,1) |
| | Socios (en miles) | 1.920 | (0,02) | (0,9) |
| | Clientes (en miles) | 8.700 | (0,1) | (1,1) |
| | Empleados | 45.567 | (6.446) | (14,1) |
| Agencias calificadoras de riesgos | Standard & Poor's | A+ | = | . |
| | Moody's | Aa2 | = | . |
| | Fitch Ratings | AA- | = | . |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Rabobank y EACB

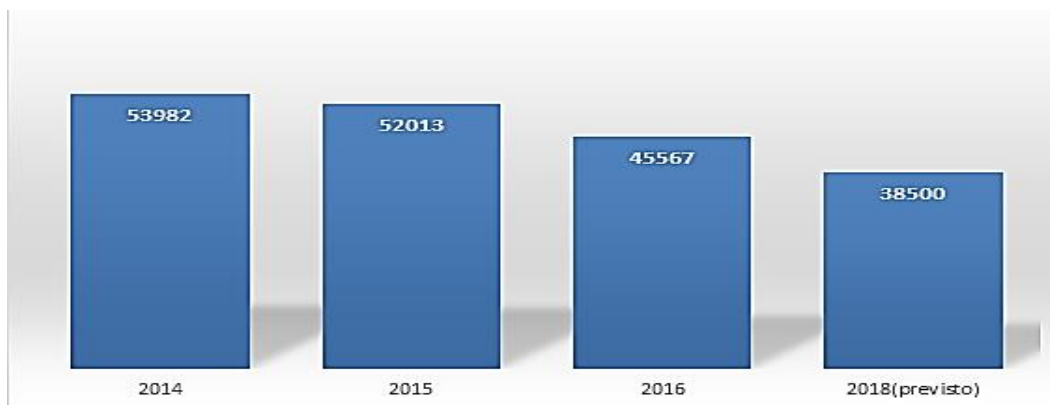
Podemos ver como algunos de los hechos más significativos que se extraen de las cifras de la tabla 6.2, están en consonancia con los objetivos y acciones previstas en su plan estratégico, por ejemplo a pesar de que el beneficio operativo de la entidad mejoró un 14% , gracias a la reducción de costes y a la reducción de provisiones por préstamos deteriorados, su beneficio neto antes de impuestos fue de 2.024 millones un 8,5% menor

al de 2015, y motivado por “los costes recurrentes del proceso de reestructuración así como por el deterioro de la participación de Rabobank en la empresa de seguros y servicios financieros Achemea” tal y como ha declarado Bas Browsers, director financiero de la entidad.

Por otra parte, se observa como su ratio de eficiencia ha mejorado, reduciéndose hasta el 67,1% y aunque aún lejos de su objetivo del 53-54% para el 2020, ha conseguido una mejora significativa en un año. También sus ratios de solvencia progresan adecuadamente cerrando el ejercicio por ejemplo en una ratio CET 1 del 14%. Las agencias de riesgos mantienen su calificación estable durante estos últimos años.

Es también llamativa la reducción en la cifra de empleados, que representamos con más detalle en la tabla 5.3, y a la que acompaña también el número de cierre de sucursales aunque en una menor proporción, y que unido a la apuesta de la entidad por la innovación, digitalización y el fomento de nuevos canales con sus clientes, representan algunas de las vías de ahorro de costes en los que la entidad se halla inmersa, y a las que han recurrido un gran número de entidades financieras en el continente.

Tabla 5.3. Evolución número empleados Rabobank (2014-2018)



Fuente: elaboración propia basada en datos Rabobank

Sobre la situación del sector bancario en Holanda, hay que destacar que Rabobank junto a ING y ABN AMRO, acumulan el 75% de la cuota de mercado holandés, y que el escaso potencial en el ámbito local les obligó a potenciarse internacionalmente, siendo en la actualidad cerca del 40% de los ingresos conjuntos de estos tres bancos fruto de sus actividades fuera de los Países Bajos.

En el caso de Rabobank, como ya hemos explicado, decidió años atrás ser más selectivos en su inversión, y redujo gran parte de su actividad internacional. Sin embargo, en su ambición por ser una entidad con influencia para contribuir de forma sostenible a la alimentación mundial (como detallan en su misión como organización), sigue teniendo presencia en 46 países a través de 382 centros y entidades, tal y como se refleja en la Figura 5.6.

Figura 5.6. Rabobank en el mundo (31.12.2016)

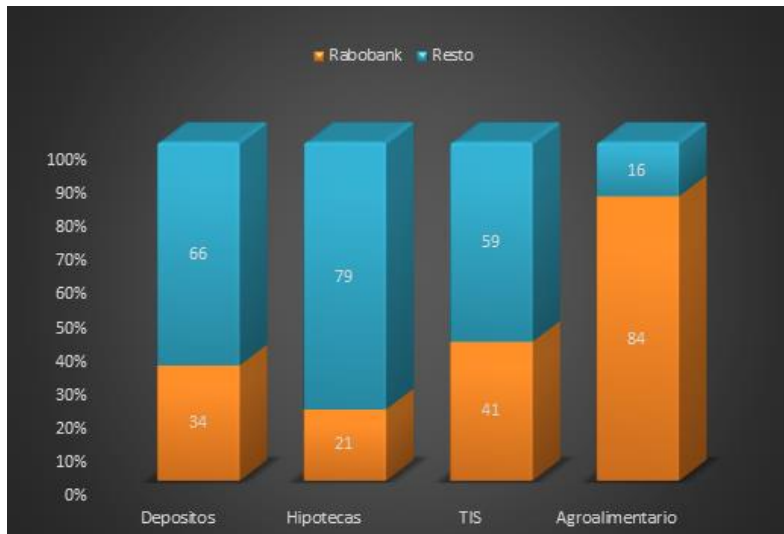


Fuente: (Rabobank, 2016b)

En cuanto a la cuota de mercado en el entorno local, donde Rabobank ambiciona “contribuir sustancialmente al bienestar y la prosperidad general”, mantiene tal y como reflejamos en el siguiente gráfico 5.2 una presencia notable en los ámbitos más reseñables como en TIS¹²⁷ (41%), depósitos (34%) e hipotecas (21%), y se muestra como un dominador absoluto en el sector agroalimentario donde acumula el 84% de la cuota de mercado.

¹²⁷ La cuota de mercado en los préstamos al comercio, la industria y los servicios (TIS).

Gráfico 5.2. Cuota de mercado Rabobank (2016)



Fuente: Elaboración propia basada en datos Rabobank

En conclusión, se observa como la entidad efectivamente ha iniciado un camino dónde el balance se está reduciendo para lograr la optimización y flexibilidad del mismo e incrementar más la robustez de su solvencia, un camino por el que se esperan cambios muy importantes a todos los niveles en la entidad, organizativos, culturales, estratégicos, que asegure su posición y la consecución de sus principales objetivos, apoyándose y apostando por el sector agroalimentario, su identidad cooperativa, y la innovación. A modo de epílogo de este apartado que intenta reflejar la realidad actual de la entidad, nos servimos de una declaración de Wiebe Draijer, presidente de la junta directiva: "2016 fue un año de transición para Rabobank. Estamos progresando para conseguir nuestros objetivos estratégicos, pero no los hemos alcanzado todavía".

5.3. Tratamiento de la RSC en Rabobank

Una vez que se ha revisado la evolución y situación actual de la entidad, es el momento de analizar y exponer todo lo relacionado con el tratamiento de la RSC en esta empresa. Las fuentes de información empleadas han sido tanto de naturaleza primaria con entrevistas personales y en profundidad de responsables de la organización como otras de carácter secundario (informe de gestión, memoria anual, otras informaciones y publicaciones internas de la organización, índices y *rankings* de sostenibilidad, datos BdE, informes de bancos centrales y asociaciones de banca cooperativa). Toda la información se presenta estructurada según las diferentes unidades de análisis diseñadas y que representan las distintas áreas y elementos claves elegidos para el estudio y caracterización de un modelo de RSC y que se explicó con más profundidad en el capítulo 3 de la tesis dedicado al diseño de la investigación.

5.3.1. Cultura y particularidades de la organización en torno a la RSC

Rabobank, entiende la RSC desde el enfoque del desarrollo sostenible, de hecho, utiliza indistintamente el término sostenibilidad al referirse a las políticas de RSC. Su visión conceptual está enmarcada dentro del grupo de las teorías éticas que son aquellas que entienden como necesaria la aceptación de responsabilidades en la sociedad como parte de las obligaciones éticas de la empresa y se fundamentan en principios que expresan qué se debe hacer y qué no se debe hacer o la necesidad de construir una sociedad mejor (Garriga y Melé, 2004).

Su puesta en práctica exige tomar como referencia alguna teoría ética y los derechos universales basados en este caso en los derechos humanos y laborales, el respeto al medio ambiente y el desarrollo sostenible.

A lo largo de este apartado desglosaremos las diferentes iniciativas que la entidad ha ido desarrollando para implementar su política de RSC, y que se apoyan en los cuatro principios fundamentales adoptados por el grupo, presentes también en su misión (respeto, integridad, profesionalismo y sostenibilidad). Junto a su enfoque multidimensional y estos principios fundamentales, la política y cultura en RSC de la

organización también está influenciada por las diferentes pautas externas que Rabobank suscribe y respalda. Todas ellas están representadas en la siguiente tabla 5.4.

Tabla 5.4. Valores y compromisos del grupo Rabobank

| | |
|--|--|
| <p>Principios centrales</p> | <p>Respeto: Trabajo conjunto en base al compromiso, reconocimiento y respeto.</p> <p>Profesionalidad: Rabobank apuesta por la eficiencia y está comprometido con proporcionar un servicio de alta calidad para sus clientes, tratando de anticiparse a las necesidades futuras de estos.</p> <p>Integridad: Todas las actividades deben realizarse con honestidad, confianza y sinceridad.</p> <p>Sostenibilidad: Rabobank está comprometido con contribuir al desarrollo sostenible desde su dimensión social, económica y ambiental.</p> |
| <p>Compromisos con iniciativas que favorecen la RSC¹²⁸</p> | <p>Pacto global: Es un instrumento de libre adhesión, de manera que la entidad que se adhiere de forma voluntaria se compromete a tener en cuenta los diez principios en los que se basa el pacto y a que forme parte de la estrategia de la organización y su gestión diaria.</p> <p>Principios Ecuador: Una serie de directrices elaboradas y asumidas de manera voluntaria por los bancos para la gestión de temas sociales y ambientales en relación con la financiación de proyectos de desarrollo.</p> <p>OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Son recomendaciones de los gobiernos dirigidas a las empresas multinacionales con el fin de promover un comportamiento responsable de las mismas, y contribuir a incrementar las aportaciones positivas de estas en el ámbito económico, social y medioambiental.</p> <p>UNEP Finance Initiative: Surge en 1992, como plataforma para trabajar conjuntamente entre las entidades del sector financiero y la UNEP, para valorar y entender el impacto social y medioambiental del capital financiero. Rabobank respalda la iniciativa y se guía por sus compromisos.</p> <p>Soft Commodities Compact of the Banking Environment Initiative: Desarrollada entre BEI y CGF (Consumer Goods Forum) tiene como objetivo movilizar a la industria bancaria en su conjunto para contribuir a la transformación de las cadenas de suministro de productos básicos y ayudar a los clientes a lograr una deforestación neta cero para 2020.</p> <p>Natural Capital Finance Alliance: Iniciativa del sector financiero sobre el capital natural respaldada por más de 90 instituciones financieras y</p> |

¹²⁸ Todas las iniciativas mencionadas en la tabla 5.4, están desarrolladas en el marco teórico de esta tesis, en sus epígrafes, 1.1, 1.4 y 2.2.

organizaciones que trabajan activamente para desarrollar metodologías estandarizadas para cuantificar los riesgos y oportunidades relacionados con el capital natural y mejorar la toma de decisiones en el sector financiero.

Fuente: Elaboración propia en base a (Rabobank, 2017b)

Uno de los rasgos sin duda más diferenciadores en la política de RSC del grupo Rabobank, es su convicción de que las personas y las empresas obtienen el mayor impacto en el desarrollo sostenible cuando unen sus fuerzas e invierten mutuamente (Rabobank, 2017b). Desde esta visión de la RSC, la entidad trata de implicar a todos los grupos con lo que tiene interrelación para maximizar el impacto y la aportación con el que puede contribuir a la sostenibilidad. Sobre esta creencia diseñara sus instrumentos y herramientas de gestión, un ejemplo es su programa innovador “*Sustainably successful together*” (SST) que será analizado con más detalle a lo largo de este apartado.

Por tanto, un concepto que podría ser representativo y distintivo en la política de RSC del grupo Rabobank es la Participación.

Otro aspecto destacable es el carácter internacional de esta entidad cooperativa. Grupo Rabobank trata de influir positivamente ya no solo como un banco de alimentos tal y como refleja en su misión y plan estratégico, sino que además quiere tener una influencia como entidad cooperativa y transmitir sus valores y ayuda a otros países a través de iniciativas de cooperación, llevadas a cabo tanto desde su fundación como desde Rabo Development.

Desde la primera de ellas, su fundación, que está presente desde 1974 se pretende promover la autosuficiencia como herramienta efectiva para la ayuda y la asistencia social tanto a nivel nacional como en países en desarrollo, para lo que ponen a disposición de grupos desfavorecidos recursos financieros (garantías, prestamos, donaciones, asistencia técnica.), su red y la experiencia como entidad cooperativa. En la actualidad de este trabajo de la fundación se produce un impacto favorable en casi cinco millones de agricultores en el mundo, 268.000 recibieron formación durante el 2016 (el 40% mujeres), y está presente en 22 países con 270 socios.

Por otro parte desde Rabo Development lo que se pretende es aprovechar la experiencia bancaria de la entidad, para a través del empleo y extensión de los principios cooperativos mejorar la inclusión financiera en mercados emergentes, especialmente en áreas rurales

donde muchas personas no tienen acceso a servicios financieros, favoreciendo a pequeños propietarios, PYMES, y particulares. El proyecto iniciado en 1989 ha ido creciendo durante estos años, creándose una extensa red de bancos asociados con los que se forman alianzas estratégicas en países como Brasil, Mozambique, Paraguay, Ruanda, Uganda, Tanzania y Zambia. Rabo Development dio un nuevo paso adelante en 2016 con el acuerdo alcanzado con Norfund¹²⁹ y FMO¹³⁰ para lanzar Arise Invest, en el que Rabobank tiene una participación del 25%. Arise maneja las participaciones de capital de bancos locales socios en algunos de estos países. El último informe presentado muestra como los 9 bancos asociados juntos prestaron servicios financieros a 7,3 millones de clientes a finales de 2016, lo que representa 11.800 millones de Euros en depósitos y 11.500 millones en créditos (Rabobank, 2016c).

Para completar las contribuciones financieras que Rabobank realiza a la comunidad debemos recordar el que hace, en este caso dentro del territorio nacional, a través de la distribución de los dividendos cooperativos y las donaciones realizadas por el grupo. En la siguiente tabla 5.5 podemos mostrar la evolución de todas estas partidas durante los últimos cinco años.

Tabla 5.5. Apoyo Rabobank a las comunidades locales (millones de €)

| | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
|--|------|------|------|------|------|
| Fundación Rabobank (Holanda y extranjero) | 16,9 | 13,1 | 15,7 | 12,9 | 15,2 |
| Dividendo cooperativo (Rabobanks locales) | 49,0 | 38,1 | 36,8 | 44,5 | 44,2 |
| Donaciones del grupo Rabobank | 6,5 | 6,9 | 8,0 | 8,0 | 4,6 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos Rabobank

¹²⁹ Norfund fue fundada en 1997 por el gobierno noruego. Su misión es la de apoyar la construcción de empresas sostenibles en los países en desarrollo y contribuir así al desarrollo económico y social. A fines del año 2016, la inversión de Norfund ascendía a 1950 millones de dólares en 770 compañías.

¹³⁰ FMO es una entidad financiera holandesa, fundada en 1970 con un 51% de capital público y un 49% aportado por bancos comerciales, cooperativas de crédito y otros miembros del sector privado. Su objetivo es apoyar el desarrollo sostenible, en mercados emergentes y en desarrollo, mediante la inversión en negocios, proyectos e instituciones financieras.

Para acabar este apartado haremos mención de las clasificaciones en diferentes rankings y distinciones que han reconocido la labor en materia de RSC de Rabobank en estos últimos años y entre los que destacan:

- La puntuación de *la Fair Finance Guide*¹³¹ de Rabobank ha aumentado en los últimos años, reconociéndose así las medidas importantes adoptadas para mejorar la transparencia y la claridad y consistencia de sus políticas de sostenibilidad. En 2016 el *Fair Finance Guide* califica a Rabobank de 'satisfactorio' a 'bueno' en la mayoría de los 21 temas evaluados este año. Aun así, Rabobank, es consciente de su capacidad y se exige seguir mejorando su puntuación en algunos asuntos como el cambio climático. (Rabobank, 2016a).
- Rabobank tuvo una calificación de 191 puntos en el informe de *Transparency Benchmark*¹³² de 2016 lo que ha supuesto un incremento de 3 puntos respecto al año 2015 y 22 respecto a 2014. Esta valoración le ha situado como la decimotercera empresa en el ámbito general y la segunda entre las entidades financieras holandesas.
- Rabobank, a pesar de no ser una entidad que cotiza en bolsa, forma parte de forma voluntaria en dos de los más importantes rankings de sostenibilidad en el mundo, RobecoSam y Sustainalytics¹³³, con una participación y evolución muy destacada según la tabla 5.6 mostrada a continuación.

¹³¹ *Fair Finance Guide* es un informe anual encargado por iniciativa de seis organizaciones de la sociedad civil en los Países Bajos: Amnistía Internacional, Sociedad Holandesa para la Protección de los Animales, Confederación Sindical de los Países Bajos, Amigos de la Tierra Países Bajos, Oxfam Novib y PAX. Se trata de un estudio comparativo de las 10 principales entidades financieras holandesas con respecto a sus prioridades éticas y de sostenibilidad, donde se evalúan una variedad de temas específicos, como derechos laborales, bienestar animal, vivienda, etc. El objetivo de la Guía es mejorar las políticas y prácticas de sostenibilidad de los bancos que operan en los Países Bajos.

¹³² El TB es un estudio anual promovido por el ministerio de asuntos económicos en los países bajos, desde 2004, donde se da a conocer la calidad de los informes sociales ofrecidos por las compañías holandesas.

¹³³ RobecoSam participa en la publicación de los índices de sostenibilidad Dow Jones (DJSI) y es junto a Sustainalytics, dos de los líderes mundiales en investigación de sostenibilidad. En el epígrafe 1.3.3 de esta tesis se profundiza con más detenimiento sobre estos índices y otros en el ámbito de la RSC.

Tabla 5.6. Rankings sostenibilidad Rabobank (2014-2016)

| Posición en el ranking (entidades financieras) | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| RobecoSam | 12 | 5 | 7 |
| Sustainalytics | 40 | 11 | 2 |

Fuente: Rabobank, 2016a

5.3.2. **Ámbito Estratégico**

Para Rabobank, el enfoque desde el que entiende la RSC, implica que esta debe estar presente en todos los niveles estratégicos de la entidad. Para asegurar su influencia en las decisiones de la organización hay fijados cuatro ejes de políticas.

- La Política de Desarrollo Sostenible: Se trata de la política genérica que abarca todo lo referente a la sostenibilidad de Rabobank y es aplicable para todos sus productos y servicios.
- Las políticas centrales: Tratan los problemas relacionados con el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza y son aplicables también para todos sus productos y servicios.
- Las políticas temáticas: están relacionadas con cuestiones específicas que la entidad considera que son material para el negocio.
- Las políticas sectoriales: están relacionadas con aspectos sociales y ambientales sensibles al negocio y a las cadenas de suministro

Todas estas políticas, así como su proceso de implementación y regulación están recogidos y publicados en el memorándum “Sustainability Policy Framework”.

La obligación en el cumplimiento recae en todos los empleados de Rabobank, y la responsabilidad final descansa en la Junta Ejecutiva¹³⁴.

¹³⁴ Rabobank en este memorándum que desglosa estas políticas de sostenibilidad, hace una matización en referencia a la responsabilidad y señala que la dirección de cada unidad de negocio perteneciente al

A pesar de que existe un seguimiento anual en el cumplimiento de objetivos, la revisión del marco general de las políticas de sostenibilidad de Rabobank se hace cada dos años. Su director de sostenibilidad, entrevistado para este estudio, el señor Daan Schipper¹³⁵, nos explicaba con ejemplos prácticos, algunos de los protocolos que existen actualmente en la entidad, para asegurarse que el área de RSC estaba presente y mantenía su influencia en la toma de decisiones de la entidad.

Nosotros reportamos directamente a un miembro del consejo de administración. Existe por ejemplo un comité de productos, es decir si se crea un nuevo producto, la sostenibilidad está presente en el proceso de creación y un técnico tiene que evaluar y decir si el proceso o producto es conveniente desde este punto de vista. De igual manera pasa en otros procesos como el de crédito.

MATERIALIDAD

Tras el análisis por un grupo de expertos internos, de los aspectos materiales identificados en 2015, las conversaciones mantenidas con sus grupos de interés y alinearlos con la estrategia actual, Rabobank definió una lista de 15 temas, desde 4 diferentes ángulos (banco sólido, atención al cliente, empoderamiento de empleados, y mejor cooperativa) que son pilares de su marco estratégico y que la entidad emplea para medir los outputs e impactos generados en la sociedad.

En base a estas claves surge su matriz de materialidad de 2016 donde se determina el impacto de estos temas tanto para Rabobank como para sus grupos de interés.

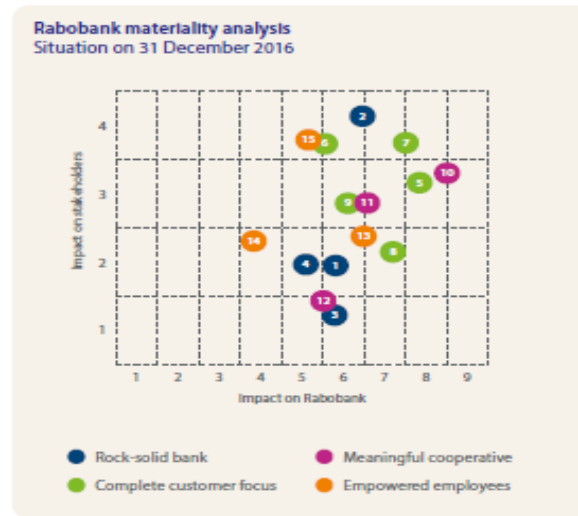
Para determinar la importancia de cada tema para Rabobank se basaron en documentos estratégicos de la entidad y fue validado por la Junta Ejecutiva. Para determinar la relevancia de cada tema en sus grupos de interés se llevó a cabo un proceso exhaustivo de investigación documental, que incluye los diálogos celebrados a lo largo del año con sus diferentes stakeholders. La siguiente tabla 5.7 proporciona también información sobre cómo cada aspecto material está vinculado a los diferentes pilares del marco estratégico de la entidad.

grupo Rabobank, será también responsable dentro de sus propios mercados de evaluar y tomar las medidas adecuadas de la correcta implantación de estas políticas.

¹³⁵Daan Schipper es el Director de sostenibilidad del Grupo Rabobank.

Tabla 5.7. Matriz materialidad Rabobank 2016

| Strategic pillar | No | Material topic |
|-------------------------|----|--|
| Rock-solid bank | 1 | Improving performance |
| Rock-solid bank | 2 | Strengthening capital ratios |
| Rock-solid bank | 3 | A more flexible balance sheet |
| Rock-solid bank | 4 | Balancing risks and returns |
| Complete customer focus | 5 | Restoring trust |
| Complete customer focus | 6 | Increasing transparency |
| Complete customer focus | 7 | Digitalising services |
| Complete customer focus | 8 | Engaging with stakeholders |
| Meaningful cooperative | 9 | Working with clients on sustainability risks and returns |
| Meaningful cooperative | 10 | Stimulating sustainable agriculture |
| Meaningful cooperative | 11 | Supporting the vitality of communities |
| Meaningful cooperative | 12 | Promoting a circular economy |
| Empowered employees | 13 | Developing talent and competences |
| Empowered employees | 14 | Encouraging diversity and equality |
| Empowered employees | 15 | Responsible remuneration |



Fuente: (Rabobank, 2016a)

Se puede apreciar en este análisis de la materialidad de Rabobank, como los aspectos relacionados con el bloque de atención al cliente se posicionan en la zona destacada de preferencias tanto desde la óptica de la entidad como desde la de sus stakeholders. Por otra parte, el bloque dedicado a la solidez como banco es el que presenta un mayor nivel de discrepancia, ya que la entidad se muestra mucho más sensible a los aspectos vinculados a esta categoría que la demostrada por sus grupos de interés, con la excepción del referido al fortalecimiento de las ratios de capital, sobre el que hay coincidencia al determinar su elevada relevancia.

Otra clasificación en términos de importancia que Rabobank hace sobre aspectos relacionados con su contribución a la sostenibilidad, se puede encontrar en la ordenación que la entidad realiza de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fijado por Naciones Unidas.

Rabobank como banco socialmente responsable “ha incorporado su contribución a los ODS en su ambición estratégica y asume el desafío de hacer una contribución significativa para lograr los diecisiete objetivos” (Rabobank, 2016a. p.16).

En la siguiente figura 5.7 donde están representados todos los ODS, están aumentados aquellos en los que la entidad puede realizar una contribución más destacada, los

relevantes se mantienen coloreados mientras que en gris se muestran aquellos en los que la entidad tiene un impacto limitado.

Figura 5.7. Clasificación ODS Rabobank



Fuente: Rabobank, 2016a

De esta representación de los diferentes ODS, destacan el compromiso de la entidad con:

-ODS 2 (Lucha contra el hambre), para Rabobank como principal banco agroalimentario en el mundo, tiene fijada como prioridad máxima, contribuir a lograr la seguridad alimentaria mundial, mejorando la sostenibilidad y distribución de agricultores grandes y pequeños

-ODS 8 (Empleo digno y crecimiento económico). La entidad estima que puede hacer una valiosa aportación en este ámbito tanto desde su papel como banco en los Países Bajos como su rol de banco agroalimentario mundial.

-ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles). Tradicionalmente, Rabobank a través de sus sucursales ha jugado un papel importante en las comunidades de las que forma parte. A pesar del descenso en el número de sucursales, Rabobank pretende seguir estimulando la vitalidad de las comunidades locales.

-ODS 12 (Consumo responsable y Producción). Rabobank considera necesaria una transición a través de un consumo responsable en una economía circular que satisfaga a la creciente población mundial. La inversión en modelos comerciales circulares es una oportunidad para la entidad, sus socios y clientes.

-ODS 13 (Cambio climático). Rabobank lo considera “posiblemente, el problema más apremiante al que se enfrenta nuestra sociedad” (Rabobank, 2016a) Por eso se ha propuesto hacer una contribución real y directa, además de alentar a sus clientes en los Países Bajos a optimizar su consumo energético.

-ODS 17 (Alianzas para los Objetivos). Rabobank es consciente que para llegar lejos es mejor hacerlo acompañado, por eso se muestra muy proactivo en la búsqueda de socios y alianzas, que le permiten maximizar su impacto en términos de sostenibilidad.

En estos análisis sobre la materialidad, y de la importancia estratégica con la que se clasifican a las diferentes ODS, se puede apreciar cierto equilibrio dentro de las tres dimensiones que componen el modelo de desarrollo sostenible. En la entrevista con el director del área de sostenibilidad, el señor Daan Schipper, al ser preguntado al respecto y sobre si existe alguna dimensión dentro del modelo de sostenibilidad que para Rabobank fuera prioritaria en estos momentos, nos aclaraba que:

La dimensión social para nosotros siempre fue una prioridad, tratar de ayudar a las personas a salir de la pobreza y que pudieran ser autosuficientes, era nuestra razón de ser. Las cosas han cambiado y el aspecto del medioambiente y la sostenibilidad del planeta ha ganado mucha importancia. Además, la dimensión económica siempre ha sido necesaria para lograr llevar a cabo los objetivos de una entidad, tratamos por tanto que medio ambiente y economía vayan de la mano e involucrar a clientes, socios y otros actores de la organización, porque es una forma de lograr un mayor impacto. La dimensión social, en Holanda quizás ha perdido algo de protagonismo en favor de las otras dos

5.3.3. Gobierno corporativo

En 2014, Rabobank se embarcó en un programa de reestructuración profunda para transformar su régimen de gobierno y dirección. La entidad salpicada por el caso LIBOR había visto como su imagen y reputación se vio dañada, el escándalo en el que se había visto envuelto era totalmente inapropiado para un banco cooperativo y era necesario

tomar medidas drásticas para dar un giro a la situación. Se formó un comité interno de gobierno y administración, que tenía como encargo, proponer una nueva estructura de gobierno que fuera capaz de superar las nuevas dificultades y afrontar la nueva realidad económica y social.

El 01 de enero de 2016 entró en funcionamiento la nueva estructura de gobierno de Rabobank. Rabobank Nederland y las cooperativas locales se fusionaron en un único banco cooperativo, con una única licencia bancaria. La reforma significó cambios en la distribución de representantes en los órganos de gobierno de los consejos de supervisión y de administración.

Entre los objetivos en el diseño de la nueva estructura de la entidad, fue favorecer el buen gobierno de la organización y todo este proceso de revisión sirvió para impulsar la conciencia de que una correcta estructura de gobierno, basada en los socios con un negocio bancario saludable les permitiría diferenciarse del resto.

Rabobank, también se apoya en diferentes herramientas que le ayuden a implementar y mejorar su gobierno corporativo, una de ellas es la aplicación del “Dutch Corporate Governance Code”. Este código se aplica a las empresas que cotizan en bolsa y contiene los principios y prácticas con las que generalmente se considera un buen gobierno corporativo. A pesar de que, al ser una cooperativa, Rabobank no está obligada a su aplicación, la organización cumple con todos los principios del código salvo en dos apartados (Principio IV.1 y III 1.3) y debido en parte a su misma naturaleza cooperativa (Rabobank, 2016d).

Rabobank también ha ratificado el programa holandés conocido como “Banca orientada al futuro”. Este se ha formado a través de un largo proceso durante estos últimos años.

En 2009, la Asociación Bancaria Holandesa (DBA) estableció un Código bancario para las entidades holandesas con el fin de recuperar la confianza en el sector bancario. Se trata de principios de conducta para los bancos holandeses en términos de gobernanza, gestión de riesgos, auditoría y remuneración. El Código Bancario entró en vigor el 1 de enero de 2010.

En 2013, el Comité sobre la estructura de los bancos holandeses (El «Comité de Wijffels») sentó las bases significativas para el fortalecimiento de los bancos holandeses. El Comité pidió a los bancos que aclaren el papel que quieren jugar en la sociedad e implementaron el “*Banker’s oath*” (“el juramento de los banqueros” con las reglas de conducta y sistema disciplinario, ver figura 5.8). Con estas acciones, los bancos

holandeses, incluidos Rabobank, quieren demostrar su compromiso y responsabilidad tanto por su papel como bancos individuales, como por su papel central en la economía y la comunidad. La Carta Social, el Código Bancario 2015 y las reglas de conducta asociadas con el juramento de los banqueros forman parte de este programa llamado 'Banca orientada al futuro' que Rabobank secunda.

Figura 5.8. Banker's oath, Rabobank

BANKERS' OATH
EMPLOYEE

I promise within the limits of my role that I perform always motivated in the banking sector:

- I will perform my duties with **loyalty and care**;
- I will **essentially consider** all the interests involved in the company, in favour of the clients, the members, the employees and the society, in which the company operates;
- In the **circumstances**, I will give **prevalence** importance to the **interests of the members**;
- I will **comply** with the laws, regulations and norms of conduct applicable to me;
- I will **observe confidentiality** in respect of matters entrusted to me;
- I will **not abuse my knowledge**;
- I will **act in an open and accessible manner** and I **assume my responsibility towards society**;
- I will **endeavour** to maintain and promote **equilibrium** in the financial sector.

This takes effect and prevails

Furthermore, I confirm that I will comply with the rules of conduct and abide by the enforcement of the rules of conduct and the manner of authority pursuant to the disciplinary system.

The affirmation was made in the above terms:

on _____ at _____

before _____

Employee _____

Employed at _____

Signature _____



Fuente: (Rabobank, 2016a)

Existen otras iniciativas desarrolladas por el propio Rabobank, que también tiene como objetivo mejorar su gobierno corporativo, entre las que se pueden destacar:

-Su código de conducta: Se trata de una recopilación de los valores, actitudes y conductas establecidas por la entidad y que sirve de orientación a todos los empleados y directivos de la organización. Se basa en 4 principios fundamentales: Respeto, integridad, profesionalidad y sostenibilidad (Rabobank, 2017a).

-Para asegurar la autonomía y la cercanía al socio, en el diseño de la nueva reestructuración, a los equipos de gestión locales y los órganos de supervisión se les han delegado responsabilidades y cuentan con autorizaciones para que sean capaces de desarrollar y ejecutar programas locales concretos dentro de un marco común general.

-A fin de reforzar una base sólida para el futuro, Rabobank ha establecido un Foro de la Juventud, en este se reúnen un representante joven de socios de cada Rabobank local. La organización es consciente que es necesario seguir progresando para reflejar mejor la diversidad de la sociedad en sus órganos de gobierno, que todavía son demasiado homogéneos. En la búsqueda de mejorar el gobierno corporativo de la entidad, Rabobank reconoce que “nuestro gobierno corporativo necesita incluir más mujeres y gente joven, así como una variedad más amplia en términos étnicos y culturales” (Rabobank, 2016a)

GRUPOS DE INTERES

En el intenso y largo proceso de debate en el que se vio inmerso el grupo Rabobank para llevar a cabo la reestructuración necesaria, sus diferentes stakeholders siempre tuvieron un papel destacado.

Rabobank entiende que la forma de crear valor compartido es a través de relaciones duraderas con sus grupos de interés y respondiendo eficientemente a las necesidades del cliente. (Rabobank, 2016a)

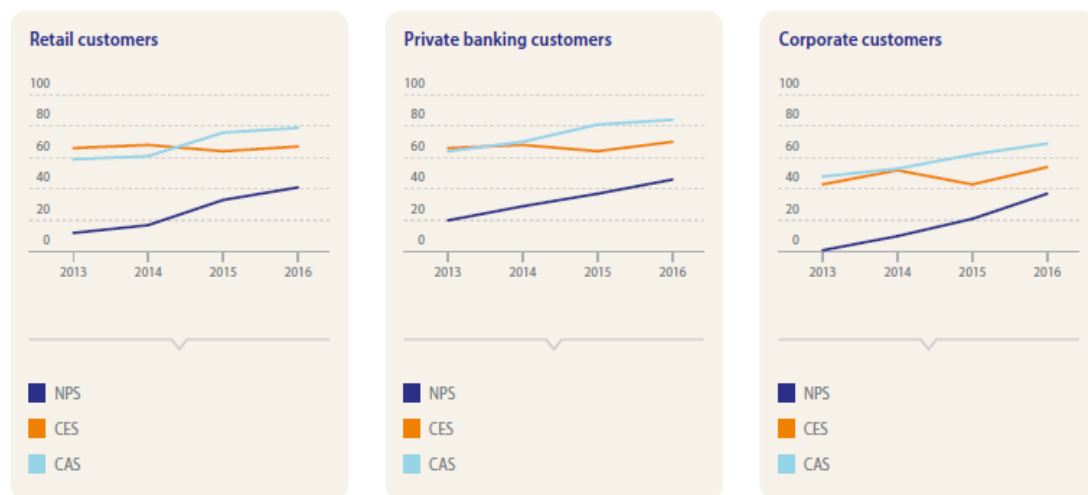
Por esta razón la entidad le otorga prioridad al diálogo proactivo y mutuo con sus diferentes stakeholders, que le permita: identificar y crear oportunidades comerciales; identificar y evaluar riesgos; más capacidad para resolver las quejas de sus stakeholders; y compartir sus conocimientos para motivar a otros grupos de interés a solucionar de forma responsable y sostenible sus problemas.

En este sentido es destacable un proceso coordinado desde el área de RSC que la entidad denomina “Diálogo con clientes”, por el que, basándose en las listas de aspectos materiales, la entidad establece procesos de debate y diálogo con sus principales stakeholders. Estos procesos son registrados, clasificados por tipo de industria y región, y publicados al finalizar el año en unos anexos a su informe anual, donde se explican los asuntos tratados, los resultados y la situación actual.

En cuanto a la identificación de los grupos de interés, Rabobank declara que sus clientes son su más importante grupo objetivo (Rabobank, 2016a), además reconoce como otros principales stakeholders: empleados, inversores, agencias de rating, gobiernos, reguladores, organizaciones civiles, otros bancos y medios de comunicación.

Por tanto, la satisfacción de sus clientes es una de las prioridades de la entidad, tal y como también refleja en su plan estratégico. Para saber cuál es el grado de satisfacción de estos, Rabobank usa tres sistemas de puntuación; el NPS (Net Promoter Score) que medía el potencial de los clientes para recomendar la entidad a su entorno, el CES (Customer Effort Score) o indicador de esfuerzo del cliente que sirve para medir la facilidad con que los clientes pueden hacer negocios con la entidad, y el CAS (Customer Advocacy Score) que trata de valorar como el cliente siente que la entidad actúa en su interés. En el gráfico 5.3 se observa una mejora general durante estos últimos años.

Gráfico 5.3. Grado Satisfacción clientes Rabobank (2013-2016)



Fuente: (Rabobank, 2014, 2015, 2016a)

Adicionalmente Rabobank considera beneficioso conocer la percepción de otros agentes sociales con relación directa o indirecta con el grupo. En la tabla 5.8 se ven reflejados las valoraciones de la última encuesta realizada a estos grupos en el último semestre de 2015¹³⁶, en el que se aprecia también una mejoría generalizada respecto al año anterior, salvo en el grupo de organizaciones de consumidores que acusa un descenso respecto al 2014 y que representa al grupo que peor valoración otorga en términos de reputación y relación a Rabobank. (5,1 en su reputación y 5,4 en cuanto a su relación).

¹³⁶ El estudio se llevó a cabo en el tercer y cuarto trimestre de 2015 entre 56 representantes de ocho grupos de partes interesadas.

Tabla 5.8. Reputación Rabobank según los agentes sociales, 2016

| Average marks per stakeholder group | Reputation of Rabobank (2015) | Reputation of Rabobank (2014) | Relationship with Rabobank (2015) | Relationship with Rabobank (2014) |
|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Civil society interest groups | 7,1 ↑ | 4,4 | 7,0 ↑ | 4,9 |
| Politicians | 6,6 ↑ | 5,9 | 7,5 ↑ | 7,0 |
| Regulators | 6,5 ↑ | 5,9 | 8,3 ↑ | 7,6 |
| Unions | 6,4 | - | 6,7 | - |
| Sector organisations | 5,9 ↑ | 5,8 | 6,5 ↓ | 6,6 |
| Journalists | 5,7 = | 5,7 | 6,7 ↑ | 6,2 |
| Government | 5,5 ↑ | 5,3 | 6,7 ↑ | 6,2 |
| Consumer organisations | 5,1 ↓ | 5,6 | 5,4 ↓ | 6,1 |
| Total mark | 5,8 ↑ | 5,5 | 6,6 ↑ | 6,4 |

Fuente: Rabobank, según el estudio Stakeholder Reputation Insights realizado por la agencia de investigación Motivaction.

A pesar de esta preocupación por sus stakeholders, la entidad ha tomado medidas en su último plan estratégico, que ha afectado a algunos de sus principales grupos de interés y que le ha obligado a cerrar oficinas y despedir empleados. Son medidas similares a las adoptadas por otro tipo de entidades bancarias, lo que puede ir en contra de su diferenciación como banca cooperativa, la percepción que proyecte a la sociedad e incluso la desafección de parte de sus socios y clientes. Al preguntarle al respecto al señor Schipper nos contestaba:

Nuestros clientes, como le ocurre al resto de entidades bancarias, también están usando nuevos canales y cada vez acuden menos a las oficinas físicas, pero nosotros tratamos de hacer la diferencia, invirtiendo el beneficio en actividades locales, y siendo aún más activos a nivel local, “estar en la calle”, patrocinando actividades, apoyando la creación de cooperativas locales, hacemos estas cosas que el resto de bancos no hacen, y esto nos hace ser diferentes. Este año como se refleja en nuestros informes hemos destinado más de 70 millones en apoyar a las comunidades locales y países en desarrollo, hay gente que lo percibe, pero es cierto que siempre no es así, cuando alguien ve cerrar una oficina física en algún lugar puede que pueda llegar a pensar así, por eso tiene que haber un importante trabajo de comunicación, y saber mostrar nuestro modelo de negocio que no se basa en generar beneficios para los accionistas, sino que el beneficio es un medio para generar impactos y mejorar nuestras comunidades.

En lo concerniente a la transparencia y democracia en la entidad, como ya se ha explicado, una de las premisas que tuvo encomendado el comité encargado de estudiar la reestructuración del grupo fue la de darle un papel relevante al sentido de cooperativismo y que sus valores estuvieran presentes en el diseño de esta nueva estructura. Algunas de las facetas en la que se señala la necesidad de una mejora fue en el nivel de transparencia, el poder compensatorio de los socios y la participación tangible de las comunidades locales. A continuación, se destacan algunos de los mecanismos e iniciativas que Rabobank ha puesto en marcha para favorecer el avance de estos aspectos:

-El conjunto de Términos Generales y Condiciones Bancarias (GBTC) que la entidad utiliza en la comunicación con sus clientes, fueron revisados y reemplazados en marzo de 2017, para facilitar su comprensión. La nueva versión pone más atención en los derechos del cliente con respecto al banco, e incluye ejemplos ilustrativos. Rabobank también reescribió muchas de las cartas, folletos y condiciones de productos, dirigidas a los clientes, en un lenguaje más claro y comprensible.

-Reglamento interno para informar sobre abusos y mala conducta. En 2016, se actualizaron los procedimientos para que el personal tenga la posibilidad de abordar de forma segura la mala conducta dentro de la organización. Esto contribuye a una gobernanza transparente y promueve la integridad dentro de Rabobank.

-Transparency Benchmark (TB)

El TB es un estudio anual promovido por el ministerio de asuntos económicos en los países bajos, desde 2004, donde se da a conocer la calidad de los informes sociales ofrecidos por las compañías holandesas.

Rabobank tuvo una calificación de 191 puntos para el informe¹³⁷ de 2016 lo que ha supuesto un incremento de 3 puntos respecto al año 2015 y 22 respecto a 2014. Esta valoración le ha situado como la decimotercera empresa en el ámbito general y la segunda entre las entidades financieras.

Rabobank considera imprescindible fomentar la transparencia para acelerar el desarrollo sostenible y se compromete con sus clientes a tomar medidas que les faciliten el

¹³⁷ El informe "Transparency Benchmark 2017, The Crystal 2017" está elaborado por el Ministry of Economic Affairs and Climate Policy in cooperation with the Netherlands Institute of Chartered Accountants (NBA). <https://www.transparantiebenchmark.nl>.

cumplimiento de los requisitos exigidos en sus políticas. También declaran estar abiertos a ser evaluados por agencias independientes de calificación de sostenibilidad, lo que les aportaría nuevos puntos de vista y aprendizaje para su progreso.

5.3.4. Gestión y control

Para la correcta aplicación y gestión de su política de RSC, Rabobank formula estándares y procedimientos sobre cómo mantener, desarrollar, implementar y monitorear todas las acciones que forman parte de este ámbito y que están recogidos en su ya mencionado *“Sustainability Policy Framework”*.

Por tanto, en este marco no solo se abordan las políticas, sino que además se proporcionan unas indicaciones generales de su implementación a través de normas y estándares.

Un ejemplo ha sido en 2016 la implantación del estándar de compras sostenibles que tiene alcance en toda la organización, y con el que se pretende realizar controles sobre la sostenibilidad de sus proveedores basándose en la norma ISO26000 de forma que la entidad pueda rechazar proveedores potenciales que están involucrados en actividades que el banco considera poco ético o inapropiado.

Rabobank tiene pensado seguir agregando más estándares a su sistema de gestión de políticas sostenibles en el futuro.

En cuanto a la manera de medir y controlar la gestión de su RSC y la aportación que puede generar a la sociedad, Rabobank ha tenido en cuenta la importancia que para la entidad tiene hacer esta labor de manera conjunta.

Por eso se ideado un sistema *“Sustainably successful together”* (SST) con el que se pretende valorar y controlar la aportación y los outputs generados desde la organización de una manera integrada y con el que al mismo tiempo se pretende implicar a más actores. Para hacerlo se valoran 14 indicadores (KPI, Key performance indicator) que han sido dividido en 5 bloques. Su director de sostenibilidad, Daan Schipper, nos explicaba y razonaba porque se ha diseñado así:

Somos una entidad con fuerte presencia en el ámbito financiero general en Holanda, y una presencia muy mayoritaria en el segmento agroalimentario, queríamos provocar un impacto en ambos, por eso tenemos indicadores para las comunidades locales, y también queríamos buscar el impacto en el ámbito agroalimentario, esos dos bloques son los centrados en la sociedad. Además

pensamos que para mejorar el impacto no lo podíamos hacer solos , por eso creamos otros dos bloques con nuestros clientes minoristas y cooperativos, para que nos acompañarán en crear este impacto, por último Rabobank está muy comprometido con la sostenibilidad por eso el último bloque está centrado en lo que podemos hacer por nosotros mismos como banco , por eso el último bloque lo hemos centrado en nuestro compromiso, aquí podemos incluir aspectos como nuestra huella ecológica, formación en sostenibilidad, etc, etc.

En este programa SST (Sustainably successful together) se han fijado unos objetivos para 2020 y de forma anual se va vigilando si la evolución es la deseada.

En la siguiente tabla 5.9 se puede ver como se han organizado estos objetivos y el avance que se ha producido en los últimos años.

Entre estos indicadores escogidos se pueden apreciar algunos muy innovadores como su aspiración de ser considerado un buen socio para emprender proyectos de sostenibilidad (KPI 6), que sus empleados tengan en consideración las consecuencias para los clientes en cada toma de decisión (KPI 14) o la pretensión de hacer más sostenible la cadena de valor en el negocio agroalimentario (KPI 4).

También a este programa se han integrado herramientas y mecanismos que ya estaban siendo utilizados por la entidad, por ejemplo, Rabobank calcula periódicamente su huella de carbono, para su medición y reporte¹³⁸ , el grupo utiliza el Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)¹³⁹ y se mantiene optimista en la evolución hacia los objetivos que se ha marcado para 2020, reflejados en el KPI 11.

Desde la entidad destacan como el sistema ha servido para motivar y mejorar el desempeño en muchos aspectos, lograr una mayor implicación de todos los grupos que forman parte de la organización, y tener un mayor conocimiento y control sobre los avances que en este ámbito se están produciendo.

¹³⁸ Desde 2016 se ha unido al Carbon Disclosure Project, con el que se pretende impulsar la divulgación, el conocimiento y la acción hacia una economía sostenible.

¹³⁹ El Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (*GHG Protocol*) es la herramienta internacional más utilizada para el cálculo y comunicación del Inventario de emisiones, está explicada con más detalla en el apartado 4.3.4 de esta tesis. <http://www.ghgprotocol.org/>

Tabla 5.9. Objetivos programa SST Rabobank

| Vital communities | | | | |
|--|--------|--------|--------|----------------------|
| | 2016 | 2015 | 2014 | 2020 target |
| KPI 1: Community not-for-profit investments | | | | |
| Percentage of profit added to community not-for-profit investments | 3.6% | 2.8% | 3.5% | 3% |
| KPI 2: New collective local community initiatives | | | | |
| Number supported by local Rabobanks in the Netherlands cumulative | 103 | n/a | n/a | 500 |
| Number supported by Rabobank Foundation | 278 | 230 | n/a | 500 ¹ |
| Sustainable agriculture | | | | |
| | 2016 | 2015 | 2014 | 2020 target |
| KPI 3: Our vision of agribusiness value chains | | | | |
| Number of published value chain visions | 2 | 0 | 0 | 10 |
| Number of roundtables or similar initiatives in which we participate | 9 | 9 | 8 | 10 |
| KPI 4: Making the agribusiness value chains sustainable | | | | |
| Number of events/podiums organised by Rabobank aimed at improving sustainability in agribusiness value chains in the Netherlands | 4 | n/a | n/a | - |
| Number of events/podiums organised by Rabobank aimed at improving sustainability in agribusiness value chains abroad | 14 | n/a | n/a | - |
| Business clients | | | | |
| | 2016 | 2015 | 2014 | 2020 target |
| KPI 5: Sustainable Trendsetters | | | | |
| Total sustainable financing (in EUR millions) | 18,791 | 19,240 | 19,501 | Doubling of services |
| Total sustainable funding (in EUR millions) | 2,485 | 2,122 | 2,364 | |
| Volume of financial transactions supervised by Rabobank (in EUR millions) | 5,250 | 6,322 | 2,393 | |
| KPI 6: Rabobank as a good partner to discuss sustainable enterprise (in % per corporate customer group) | | | | |
| Companies with less than EUR 1 million in turnover (n=1,998) | 14% | 11% | n/a | Annual growth |
| Companies with more than EUR 1 million in turnover (n=3,001) | 15% | n/a | n/a | Annual growth |
| KPI 7: Customers with a sustainability photo | | | | |
| Number and percentage of assessed customers from local Rabobanks | | 14,502 | 99% | 100% |
| Number and percentage of assessed customers from wholesale offices | | 1,533 | 85% | 100% |
| Retail customers | | | | |
| | 2016 | 2015 | 2014 | 2020 target |
| KPI 8: Satisfied retail and private banking customers | | | | |
| Customer satisfaction with the good fit of financial advice of Rabobank and personal wishes | 55% | 52% | n/a | Annual growth |
| KPI 9: Satisfied customers from vulnerable groups | | | | |
| Customer satisfaction with the ease and problem-free handling of banking affairs at Rabobank | 72% | 73% | n/a | Annual growth |
| KPI 10: Retail and private banking customers satisfied with sustainability interview | | | | |
| Customer satisfaction with how the subject of sustainability is discussed | 89% | 88% | n/a | Annual growth |
| Our commitment | | | | |
| | 2016 | 2015 | 2014 | 2020 target |
| KPI 11: Carbon footprint | | | | |
| CO ₂ emissions per FTE | 3.7 | 3.5 | 3.6 | 3.2 |
| KPI 12: Associations of the Dutch public | | | | |
| % of Dutch public with positive associations of Rabobank with sustainability | 44% | 42% | n/a | 80% |
| KPI 13: Sustainability in recruitment and selection process | | | | |
| Number of specific sustainability training courses | 5 | n/a | n/a | |
| KPI 14: Results of employee survey 'Customer cooperation' and 'Cooperative characteristics' | | | | |
| When making decisions, I assess the impact on Rabobank's clients and Rabobank | 90% | n/a | n/a | Annual growth |
| Rabobank solicits feedback from its clients to improve its ability to meet client needs | 78% | n/a | n/a | Annual growth |
| Rabobank has developed high levels of client loyalty | 62% | n/a | n/a | Annual growth |
| Rabobank invests significant resources to build and maintain strong relationships with the community | 80% | n/a | n/a | Annual growth |
| In its policies, Rabobank is mindful of the impact these policies will have on society | 67% | n/a | n/a | Annual growth |
| Rabobank invests in relationships with government, regulatory and consumer groups | 73% | n/a | n/a | Annual growth |

¹ The target of 500 includes initiatives from both Rabobank Foundation and Rabobank Development.

Fuente: Rabobank, 2017c

Además de su programa SST, Rabobank considera que los ODS le proporcionan otra oportunidad de valorar la contribución que la organización puede realizar a la sostenibilidad. La entidad entiende que los problemas que enfrentaron en su fundación mantienen sorprendentes paralelismos con los desafíos globales a los que nos enfrentamos ahora, pero que incluso en estos días la escala del problema es mucho mayor, debido a la limitación de los recursos naturales frente al rápido crecimiento de la población mundial y la desigualdad (Rabobank, 2016a). Por esta circunstancia, Rabobank

ha incorporado su contribución a los ODS en su ambición estratégica y como banco socialmente responsable, asume el desafío de hacer una contribución significativa para lograr los diecisiete objetivos.

Como se observa la entidad realiza un gran esfuerzo por medir y controlar su desempeño y esfuerzo en la gestión de la RSC. Sobre si existe alguna metodología con la que estén trabajando que trate de medir que consecuencias o impacto real pueden tener todas estas prácticas en la sociedad, el señor Schipper nos explica:

Tenemos, estándares, marcos de referencia, indicadores, y todo lo reflejamos en nuestro informe integrado lo que nos ayuda para seguir avanzando y comprobar si llegamos a nuestros objetivos, y si estamos mejorando. Pero claro en realidad esto tiene más que ver con nuestros outputs que con nuestros impactos. Aun no tenemos una metodología que nos permita hacer estas valoraciones, pero estamos trabajando muy duro, para tratar de encontrar cómo medir ese impacto.

5.3.5. Comunicación y verificación

Al igual que en los años precedentes, la principal herramienta de comunicación que Rabobank ha utilizado para informar de sus prácticas de RSC en estos últimos ejercicios 2016 y 2017, es su Informe anual, del que forma parte el informe de gobierno corporativo y el informe de gestión

El Informe anual de Rabobank se prepara de conformidad con la opción exhaustiva de las pautas de Global Reporting Initiative (GRI G4). Además, el marco del Informes integrados IIRC sirvió de referencia en la preparación del contenido y esquema del informe de gestión.

Adicionalmente al informe integrado la entidad publica en su web <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank> toda una serie de códigos, informes y guías donde se describe y se profundiza sobre procesos y aspectos relacionados con su política de RSC y sostenibilidad, algunos de los más relevantes son :“Sustainability Policy Framework” “Strategy Sustainably successful together” “Code OF conduct Rabobank” “Application of the Dutch Corporate Governance Code” “Rabobank tax policy statement” “Sustainable Development Goals”.

El Informe anual 2016 no es solo una revisión de los logros financieros. En su lugar, Rabobank lo que pretende mostrar es la creación de valor y el impacto de la organización en la sociedad “Al proporcionar información tanto financiera como no financiera, esperamos brindar a nuestros grupos de interés una imagen clara del valor agregado que brindamos a nuestros clientes y a la sociedad” (Rabobank, 2016a, p.6).

Por último, sobre la verificación de sus memorias, Rabobank, ha realizado el encargo de aseguramiento limitado sobre los contenidos de su informe anual de 2016 a una compañía externa independiente¹⁴⁰. Esta, de acuerdo con la ley de su país y el estándar holandés 3810N ('Assuranceopdrachten inzake maatschappelijke verslagen' compromisos de aseguramiento en informes de responsabilidad social corporativa), ha emitido informe favorable a este encargo de verificación recibido por la entidad.

Asimismo, este informe integrado ha sido sometido a la aprobación y ratificación de la Junta Ejecutiva de Rabobank U.A.

5.3.6 Inversión socialmente responsable

Rabobank tiene en cuenta su responsabilidad social como empresa a la hora tomar decisiones de inversión, considerando aspectos como el medio ambiente, la gobernanza y el beneficio de las personas (Rabobank, 2016a).

La entidad se apoya en tres pilares para la gestión y el fomento de la inversión responsable; 1) respetar los estándares internacionalmente reconocidos 2) integrar estos estándares en los procesos de inversión 3) evitar inversiones en empresas de armas controvertidas.

Para llevar a cabo esta estrategia la entidad hace uso de los siguientes procesos y mecanismos: proporcionar información clara a los clientes, entablar diálogos con los gestores de fondos con los que trabajen y que manifiesten un desempeño inferior según los principios del Global Compact, y tomar decisiones de inversión conscientes de la categoría de estas en términos de sostenibilidad.

Con todo esto se pretende promover la sostenibilidad en el mercado de capitales, y desempeñar un papel fundamental en él. (Rabobank, 2016a).

¹⁴⁰La compañía encargada de realizar la verificación del informe integrado de Rabobank ha sido PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Además de los fondos y productos de ahorro que se comercializan en la entidad a través de los gestores de fondos y entidades de inversión con los que Rabobank trabaja y a los que trata de influir para que tome en consideración criterios ASG, Rabobank pone a disposición de los clientes que quieren dar un paso más allá, en el uso responsable de sus inversiones, un amplio catálogo de productos de inversión con criterios de exclusión más estrictos, enfoque best-in-class o de inversión temática.

De esta forma en 2016, el volumen total de fondos responsables y otros activos sostenibles gestionados o custodiados por el grupo Rabobank, ascendieron a 6.320 millones de euros, lo que supone un incremento del 68% respecto al volumen manejado en 2012, y cuyo desglose está reflejado en la siguiente tabla 5.10

Tabla 5.10. Gestión de fondos y activos sostenibles Rabobank (2016)

| | |
|--|--------------|
| Private Banking ¹ | 3,073 |
| Real Estate | 370 |
| International ² | 392 |
| Total sustainable assets under management and assets in custody | 3,835 |
| Sustainable Funding | |
| Rabo Green Bonds | 500 |
| Rabo Green Savings | 1,867 |
| Rabo Green Deposits | 18 |
| Rabo Socially Responsible Deposits | 100 |
| Total Sustainable Funding | 2,485 |
| Total Sustainable assets under management and assets in custody including sustainable funding | 6,320 |

Rabobank, 2016a

En lo que respecta a la financiación, no se ha producido de manera generalizada, la aplicación de criterios ASG en la evaluación de propuestas de riesgos concedidos por la entidad. Sin embargo, Rabobank ha desarrollado algunos productos y líneas de crédito específicas en base a criterios de sostenibilidad, como las destinadas a ayudar al desarrollo del sector agroalimentario o las que tratan de favorecer la eficiencia energética en el mercado de la vivienda. Un ejemplo es la “hipoteca verde” lanzada en 2016, que ofrece un importante descuento en la tasa de interés en la compra de viviendas nuevas energéticamente muy eficientes y que puede servir también para alentar a diseñar viviendas más sostenibles a las empresas constructoras.

Estos préstamos, que generan impactos sociales y ambientales positivos en la comunidad, forman parte de la financiación sostenible que el grupo Rabobank realiza, y que durante el ejercicio de 2016 experimentó un ligero descenso respecto al año anterior.

Tanto la financiación como los fondos sostenibles que acabamos de ver, junto con el volumen de transacciones financieras supervisadas dentro de este enfoque por Rabobank, constituyen uno de los indicadores de desempeño del programa interno “Sustainably Succesful Together (SST)¹⁴¹”. Recordamos que con este programa se pretende controlar la aportación y los outputs generados desde la organización en materia de sostenibilidad y dejar fijadas unas metas para 2020 que sirvan de referencia a la entidad. Estos objetivos son revisados y controlados anualmente. En la siguiente tabla 5.11 se desglosa la evolución y objetivo de este indicador de desempeño.

Tabla 5.11. Evolución volumen inversión y activos sostenibles Rabobank, 2016

| KPI 5: Sustainable Trendsetters | 2016 | 2015 | 2014 | 2020target |
|--|-------------|-------------|-------------|----------------------|
| Total sustainable financing (in EUR millions) | 18.791 | 19.240 | 19.501 | Doubling of services |
| Total sustainable funding (in EUR millions) | 2.485 | 2.122 | 2.364 | |
| Volume of financial transactions supervised by Rabobank (in EUR millions) | 5.250 | 6.322 | 2.393 | |

Fuente: Rabobank, 2017c

Como epílogo del capítulo, destacamos que Rabobank fue uno de los primeros bancos en suscribirse a los Principios de Ecuador (PE)¹⁴² cuando fueron adoptados en 2003. Las directrices que emanan de estos principios influyen en la decisión de financiar determinados proyectos con posibilidades de generar impactos negativos sobre el medioambiente y la sociedad. Por esto se puede considerar que el seguimiento de los PE contribuye positivamente a la política ISR de la entidad.

¹⁴¹ El programa “Sustainably Succesful Together¹⁴¹ (SST)”, fue analizado con profundidad en el apartado 5.2 de esta tesis.

¹⁴² Desarrollados con más profundidad en el apartado 3.1.3.

Adicionalmente, la entidad anima y confía, a los gestores de fondos con los que trabaja, respalden los Principios para la Inversión Responsable (PRI). Cuando esta circunstancia no se produce, la entidad en el marco de su política y estrategia de ISR establece un proceso de dialogo con ellos.

5.4. Balance y caracterización del modelo de gestión de la RSC

Tras esta revisión de la trayectoria, estructura y dimensión actual de la organización, y del análisis de todos los elementos relacionados con su política de RSC, se muestra para recapitular un cuadro (tabla 5.12) que pretende exponer de forma resumida las claves de su modelo de RSC.

Este se caracteriza por su enfoque multidimensional, y una fuerte asociación con las teorías del desarrollo sostenible, que le proporciona equilibrio entre las tres dimensiones (económica, social y ambiental).

También se distingue por su confianza en la participación para conseguir optimizar la capacidad de impacto en la sociedad, y en base a ello como hay perfectamente definido unos procesos activos y formales de dialogo con sus grupos de interés. De todo esto se vale un cuadro de mando específico, recientemente puesto en marcha en el que la entidad ha dado un paso hacia delante en la valoración del desempeño de la RSC.

Esta herramienta forma parte junto a otras iniciativas de su marco de políticas de sostenibilidad, que le garantiza la concepción estratégica de la RSC en la organización y la implicación de todos sus stakeholders y numerosas áreas de la organización.

La entidad también impone a severos controles su gobierno corporativo, aunque no se ha impuesto con la autoridad suficiente en alguna de sus divisiones internacionales, lo que le ha implicado en algún escándalo que ha afectado a su reputación.

En la comunicación la entidad alcanza sus objetivos, aunque sería posible y beneficioso un nivel aún mayor en el nivel de integración de su información financiera y no financiera. También la ISR, a pesar de una satisfactoria progresión en los últimos años, tiene un alto potencial de mejora.

Por tanto, encontramos en Rabobank un grupo cooperativo fuertemente comprometido con la sostenibilidad y la RSC, al que destina muchos recursos y atención, lo que le ha cosechado numerosos reconocimientos a su gestión y gobernanza. La entidad además es

consciente de su responsabilidad como uno de los bancos cooperativos de mayor tamaño en el mundo, y trabaja para evitar errores pasados y mejorar áreas susceptibles de ello, que les garantice un alto nivel de desempeño en la gestión de la RSC.

Tabla 5.12. Principales características modelo gestión RSC grupo Rabobank

| RABOBANK | | |
|--------------------------------|--|--|
| CULTURA RSC Y PARTICULARIDADES | A.1 Enfoque y concepto RSC | -Enfoque multidimensional dentro de las teorías éticas. Directamente asociado al concepto de desarrollo sostenible. |
| | A.2 Elementos diferenciadores y vanguardistas | -Participación: consideran básico implicar al resto de grupos de interés para lograr el mayor impacto posible, y en esto se basa su programa innovador “ <i>Sustainably successful together</i> ” (SST) -Cooperativa con capacidad de influencia internacional y excelente labor en la promoción de la autosuficiencia, la inclusión financiera, y los valores cooperativos |
| | A.3 Premios, distinciones, rankings | -Ha mejorado en 2016 la valoración de “Fair finance guide” -2ª mejor entidad financiera en Holanda por la “Transparency Benchmark” -2º posición entre las entidades financieras a nivel internacional según el ranking sustainabilitytics Y 7ª según el RobecoSam |
| AMBITO ESTRATEGICO | B.1 Estructura e influencia dentro de la organización | -Todas sus políticas, así como su proceso de implementación y regulación están recogidos y publicados en el memorándum “Sustainability Policy Framework”. -La obligación en el cumplimiento recae en todos los empleados de Rabobank, y la responsabilidad final descansa en la Junta Ejecutiva |
| | B.2 Materialidad | - Matriz de materialidad en el que cada aspecto material está vinculado a los diferentes pilares del marco estratégico de la entidad, y diseñada en base al posible impacto sobre la entidad y sus grupos de interés. -Se tienen en cuenta en el proceso directrices marcadas por la Global Reporting Initiative (GRI) |
| | B.3 Dimensión/es de más interés estratégico | -Equilibrio entre las tres dimensiones. La económica y ambiental han recuperado terreno sobre la social |
| GOBIERNO | C.1 Enfoque y medidas para el buen GC. Prácticas destacables | -Aplicación del “Dutch Corporate Governance Code” con un amplio cumplimiento. |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| | | <p>-También ha ratificado el programa holandés conocido como “Banca orientada al futuro”.</p> <p>-Foro de la Juventud, donde se reúnen un representante joven de socios de cada Rabobank local.</p> |
| | C.2 Identificación y relaciones con sus grupos de interés | <p>-Principales stakeholders: empleados, inversores, agencias de rating, gobiernos, reguladores, organizaciones civiles, otros bancos y medios de comunicación.</p> <p>-Destacable un proceso coordinado desde el área de RSC que la entidad denomina “Dialogo con clientes”, la entidad establece procesos de debate y dialogo con sus principales stakeholders</p> |
| | C.3 Transparencia y democracia | <p>-Revisados en marzo de 2017 el conjunto de Términos Generales y Condiciones Bancarias (GBTC) utilizados en la comunicación con sus clientes</p> <p>-Mejorar la transparencia y democracia eran las premisas claves al comité encargado de estudiar la reestructuración del grupo</p> |
| GESTION Y CONTROL | D.1 Sistema de gestión | -Rabobank formula estándares y procedimientos sobre cómo mantener, desarrollar, implementar y monitorear todas las acciones que forman parte de este ámbito y que están recogidos en su “ <i>Sustainability Policy Framework</i> ”. |
| | D,2 Medición gestión RSC y de impactos generados | <p>-Sistema “Sustainably successful together” (SST) con el que se pretende valorar y controlar la aportación y los outputs generados desde la organización. Se valoran 14 indicadores agrupados en 5 bloques.</p> <p>-Mide su huella de carbono utilizando el GHG Protocol y forma parte del CDP desde 2016.</p> |
| | D.3 Otras herramientas implicadas en la gestión y control de la RSC | -No se mide el beneficio en imagen ni económico para la entidad por la gestión de la RSC. |
| COMUNICACIÓN, | E.1 Herramientas empleadas en la comunicación | -El Informe anual de Rabobank se prepara de conformidad con la opción exhaustiva de las pautas de Global Reporting Initiative (GRI G4). Además, el marco de Informes integrados IIRC sirvió de referencia en la preparación del contenido y esquema del informe de gestión |
| | E.2 Objetivo perseguido | -No es solo una revisión de los logros financieros. Pretende mostrar la creación de valor y el impacto de la organización en la sociedad |
| | E.3 Verificación | Si. En modalidad limitada según el estándar holandés 3810N |
| ISR | F.1 Política en materia de ISR de la entidad | -Se apoya en tres pilares para la gestión y el fomento de la inversión responsable; 1) respetar los estándares internacionalmente reconocidos |

| | | |
|--|---|--|
| | | 2) integrar estos estándares en los procesos de inversión 3) evitar inversiones en empresas de armas controvertidas. |
| | F.2 Evolución en la gestión de activos de ISR | -El volumen total de fondos responsables y otros activos sostenibles gestionados o custodiados por el grupo Rabobank, ascendieron a 6.320 millones de euros, lo que supone un incremento del 68% respecto al volumen manejado en 2012 |
| | F.3 Otros productos y adhesiones a iniciativas de ISR | -No se ha producido de manera generalizada, la aplicación de criterios ASG en la evaluación de propuestas de riesgos concedidos por la entidad. -Desarrollo de productos y líneas de crédito para favorecer el sector agro y la eficiencia energética en el mercado de la vivienda. -Firmante de los principios de ecuador |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6. CASO DESJARDINS

El grupo Desjardins, con 120 años de historia, es la primera entidad financiera de la región de Quebec, la sexta en Canadá, y una de las bancas cooperativas más importantes a nivel internacional.

Con el objetivo de encarar los nuevos tiempos, en un contexto marcado por la inversión en tecnología, los bajos márgenes y la desregulación en el sector bancario, además de para tratar de solucionar algunas ineficiencias estructurales, en el año 2001, el movimiento Desjardins procedió a una remodelación completa de su esquema organizativo, transformando un sistema de tres niveles a dos.

Por tanto, esta organización constituye un caso destacable de gestión del cambio en el seno de una gran empresa cooperativa y un excelente ejemplo para nuestro estudio de modelos de banca cooperativa en su ámbito internacional.

Como en los casos anteriores dividiremos este capítulo en tres partes, la primera donde mostramos el nacimiento y la historia de Desjardins, una segunda parte donde nos paramos a analizar con más detenimiento la situación actual del grupo y una última parte está dedicada a exponer y analizar el tratamiento y gestión que la entidad hace en sus políticas de RSC.

6.1. Historia y evolución del grupo Desjardins

Orígenes y consolidación (1900-1944)

A finales del siglo XIX la región de Quebec contaba con una población mayoritariamente francófona y rural. Los agricultores habían sufrido unas malas cosechas y viven una situación de empobrecimiento que se agravaba por la imposibilidad de acceder al circuito financiero en general. La industria bancaria, dominada por el sector anglófono estaba centrada en las empresas y los clientes ricos. La población de habla francesa pobre, tanto urbana como rural, fueron presa de los bancos y prestamistas sin escrúpulos, y se conocieron casos donde la tasa de interés había alcanzado el 3000 por ciento. Esto generaba un círculo vicioso que provocaba que un número creciente de canadienses franceses huían a las ciudades o incluso emigraran de Canadá (Bélanger y Genest, 2000).

Alphonse Desjardins¹⁴³ que estaba profundamente involucrado en el desarrollo de su ciudad natal, e interesado desde el principio en problemas sociales y económicos, conoció trabajando como escribano en la Cámara de los Comunes del gobierno canadiense la problemática a la que se enfrentaba la población con menos recursos durante un debate sobre el sector bancario, que le escandalizó.

Desjardins trató de encontrar fórmulas con las que enfrentar esta exclusión financiera y se interesó por el movimiento cooperativo, que se había iniciado en Inglaterra a mediados del siglo XIX y se había extendido por todo el mundo. Durante el proceso de búsqueda, halla el libro *People's Bank* de Henry W. Wolff sobre los bancos populares y las cajas rurales existentes en Europa. El contacto con el autor le permite mantener correspondencia con los dirigentes de esas instituciones. Desjardins tomó la determinación de adaptar el modelo europeo de la banca cooperativa para la población de Quebec.

Tras tres años de reflexiones Desjardins y un grupo de socios, constituyeron la primera "caja popular" de Quebec basada en el modelo cooperativo de ahorro y préstamo y su sede fue la propia casa de Desjardins, en Lévis. Doce personas reunieron un capital inicial de 26,40 dólares y establecieron los estatutos de su fundación el 6 de diciembre de 1900 (Tremblay y Poulin, 2003).

El proyecto enseguida tuvo un rápido crecimiento, al acabar el primer año ya formaban parte de él 700 miembros. El clero y los nacionalistas, que compartían el interés por luchar contra la usura y promocionar el desarrollo económico de los canadienses francófonos, contribuyeron a su expansión. Algunos sacerdotes empezaron a crear sus propias cooperativas en sus parroquias, mientras Desjardins seguía fundando nuevas cajas en las localidades de Luzón, Hull, y Saint-Malo entre 1902 y 1906 (Bélanger y Genest, 2000). Paralelamente Desjardins buscaba presionar para que la legislación reconociera estas nuevas organizaciones y tuvieran respaldo jurídico. A pesar de que al principio no contó con el apoyo a nivel nacional, sí que obtuvo pronto el beneplácito del gobierno regional de Quebec, que adaptó la legislación para incluir el movimiento cooperativo en 1906.

¹⁴³ Alphonse Desjardins nació el 5 de noviembre de 1854 en Lévis (Quebec), con orígenes humildes fue el octavo de quince hermanos y fue educado fervientemente en la religión católica. También cursó estudios en el *College bilingüe* de Lévis y en la escuela militar de Quebec.

Esto supuso un gran acelerón para el movimiento: entre 1907 y 1914, se habían constituido cerca de 150 nuevas cajas y comenzaron a incorporar el nombre de Desjardins. La primera de ellas fue la Caja Desjardins de Saint-Sauveur-des-Monts, establecida en 1913 (Poulin, Goulet, y Rivard, 2000).

La mayor parte de las Cajas estaban situadas en Quebec. Sin embargo, el movimiento ya había comenzado a extenderse a otras áreas con poblaciones significativas de canadienses francófonos, como la vecina región de Ontario y, a partir de 1909, en los Estados Unidos, especialmente en la región de Nueva Inglaterra, que tenía una gran población de canadienses francófonos.

En 1920 ya existían 220 sucursales, 187 situadas en Quebec, 24 en Ontario, y nueve en los Estados Unidos. con 6 millones de dólares canadienses en activos totales y más de 30.000 socios. Este mismo año, se produciría el fallecimiento de Alphonse Desjardins, pero los siguientes pasos en el avance de la estructura trazados previamente por Desjardins seguirán su curso, el movimiento estaba consolidado y ya no tendría freno.

El primer acto hacia la centralización de estas cooperativas de crédito se produjo en 1921, cuando las Cajas que operan en la región Lévis-Quebec formaron su propio sindicato, quedando constituida la primera unión regional. Tras esta, otras se formaron durante esta misma década en Montreal y en Gaspésie. Estas Unidades regionales como sucede con la creación de las cajas tendrán en sus inicios un fuerte apoyo en las organizaciones religiosas lo que propiciaba que la delimitación territorial estuviera condicionada al de la diócesis, esto supuso considerables desequilibrios de tamaño que acarreará en el futuro problemas de desigualdades y dificultades en el desarrollo del grupo (Poulin y Tremblay, 2005).

En la siguiente tabla 6.1 se exponen las principales funciones y principios de estas unidades regionales.

Tabla 6.1. Funciones y principios de las Unidades Regionales Desjardins

| Funciones | Principios |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Defender los intereses de las cajas populares. ▪ Supervisar las cajas populares. ▪ Difundir las ideas cooperativas. ▪ Promover la creación de cajas populares. ▪ Centralizar la liquidez, los préstamos y la compensación de cheques y las órdenes de pagos de las cajas afiliadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confesionalidad de las instituciones de crédito popular. ▪ Descentralización y utilización local del ahorro. ▪ Organización del crédito para las instituciones parroquiales o regionales. ▪ Acción libre de iniciativa privada pudiendo ser promovidas por el Estado. ▪ Autonomía de las cajas populares en su organización, funcionamiento y administración, salvo en el caso de afiliación voluntaria. |

Fuente: (Poulin y Tremblay, 2005).

Aunque el inicio de la Gran Depresión provocó una ralentización en la expansión de las cajas, a partir de 1934 se produciría otro gran proceso de crecimiento, que no se detendrá ni durante el periodo de guerras, acercándose a 900 las cajas constituidas para 1945 con activos totales de 88 millones dólares canadienses.

Hasta entonces la gestión había estado en manos de voluntarios, y se caracterizaba¹⁴⁴ por la simplicidad de las operaciones: la obtención de ahorros y la concesión de préstamos a corto plazo, pero el rápido crecimiento del movimiento llevó a la adopción de una gestión más profesional, así como los primeros empleados permanentes.

El último paso en la estructuración del Movimiento Desjardins se dio en 1932 y había sido planificado por Alphonse Desjardins desde los inicios del movimiento. Se trataba de una unidad adicional de tercer nivel, que se denominó la federación, y era de ámbito provincial. El hecho que facilitó su implantación fue que el cierre de varias cajas populares con problemas forzó al Gobierno de Quebec a conceder una subvención anual de 20.000 dólares canadienses para la financiación de un servicio de inspección de las cajas con la condición de que los fondos fueran administrados por una federación provincial.

¹⁴⁴ El modelo propuesto por Desjardins, influenciado por la condena al consumo de la ideología católica, se caracterizaba por un gran conservadurismo, donde los excedentes reinvertidos que formaban las reservas constituían el capital de garantía de los préstamos en el caso de haber problemas con su devolución (Poulin y Tremblay, 2005).

Las UR y la Federación fueron adquiriendo un mayor grado de autonomía en función de las relaciones que establecen con las cajas populares, y la coexistencia entre los dos niveles generaba continuas tensiones derivadas de la distribución de poder (Tremblay y Poulin, 2003).

Diversificación y fortalecimiento: 1944-1979

Un aspecto clave en el desarrollo del Movimiento Desjardins ha sido la estrecha colaboración con las autoridades gubernamentales. Al contrario de lo que sucedió con los bancos canadienses bajo jurisdicción federal que tuvieron que esperar a los primeros años de la década de los noventa, las cajas populares pudieron crear muy pronto sociedades filiales para realizar diferentes tipos de actividades financieras. El gobierno de Quebec buscaba mecanismos que facilitaran la emancipación de los ciudadanos francófonos y atendieron las peticiones de las cajas populares para ampliar su campo de actividad mediante leyes especiales. Muchos autores consideran por tanto que el desarrollo del Movimiento Desjardins está íntimamente vinculado a la construcción de la identidad de Quebec (Tremblay y Poulin, 2003).

Desjardins comenzó a ampliar su campo de actividad, para satisfacer la demanda de productos y servicios de sus socios, el grupo empezó a ofrecer en 1944 seguros, inicialmente por robo e incendio a través de un grupo recién creado, Société d'Assurance de cajas populares. Unos años más tarde, el grupo añadió nuevos seguros de vida, familiares y de ahorro a través de otra nueva sociedad, Desjardins Life Assurance. A partir de entonces la comercialización de seguros fue ocupando cada vez un mayor protagonismo y el grupo realiza diferentes movimientos para consolidar su posición en este ámbito y completar la gama de servicios que podían ofrecer. De esta forma en 1962, Desjardins adquirió la compañía de seguros de vida Quebequense La Sauvegarde, sobre la que existía la amenaza de ser absorbida por una entidad canadiense no francófona. Un año más tarde en 1963, Desjardins compró la Société de Fiducie du Québec, y que más tarde pasó a llamarse Fiducie Desjardins. Esta adquisición permitió a Desjardins ampliar su cartera de productos ofreciendo a sus socios nuevos servicios en la gestión de activos y patrimonio y con el tiempo fondos de inversión, planes de pensiones, etc.

Esta variedad de productos, permitieron al grupo Desjardins atraer a un número creciente de socios. A principio de la década de los 70, la entidad contaba con 2,5 millones de socios y más de 2.400 millones de dólares canadienses de activos totales, lo que situaba a Desjardins en un lugar central en la economía de Quebec.

Esta posición fue reconocida por el gobierno de Quebec, que aprobó una ley en 1971 con medidas que facilitaban a Desjardins su gobierno y gestión y otras concesiones como las de formar sus propios instrumentos de inversión, que propician la gestación de la Sociedad de Inversión de Desjardins (Bélanger y Genest, 2000).

A lo largo de la década de 1980, Desjardins continuó añadiendo nuevos productos como la tarjeta de crédito que había sido rechazada por los dirigentes en 1975, y la instalación de cajeros automáticos.

La adquisición de empresas y/o la constitución de nuevas empresas continuará a lo largo de los próximos años dando lugar a la conformación de un grupo financiero diversificado.

De la crisis bancaria a la reestructuración (1979-2001)

Al final de la década de los 70, había quedado evidenciada las tensiones entre las UR y la Federación, provocadas por la falta de claridad entre las competencias de cada una y las diferencias de tamaño y de recursos. Para encontrar soluciones la Federación había constituido un comité interno que derivó en el conocido como informe Blais, presentado el 13 de junio de 1979 y que supuso un punto de inflexión en la historia del Movimiento Desjardins. En este informe se ponían de manifiesto las diferentes problemáticas relativas al reparto de responsabilidades y al funcionamiento de los organismos de apoyo y se realiza un cambio de denominación en las estructuras de segundo y tercer nivel: Federaciones Regionales y Confederación sustituyen a las UR y a la Federación Provincial, respectivamente (Tremblay y Poulin, 2003).

La crisis financiera que se vivió en los 80, también afectó al grupo Desjardins, aunque con menos severidad que a otras entidades, en parte gracias a las políticas conservadoras de crédito y liquidez que seguía la entidad. Aun así, esta coyuntura sirvió para fortalecer mecanismos de protección ante insolvencias del sistema y el desarrollo de nuevas prácticas de gestión financieras. Las iniciativas se centraron en tres aspectos: El Fondo Seguridad Desjardins¹⁴⁵, la modificación en el funcionamiento del capital social para facilitar su cómputo a efectos de solvencia y nuevas e innovadoras herramientas de capitalización.

¹⁴⁵ En 1980 se agrupan en una sola empresa dependiente de la confederación los fondos de seguridad que desde 1949 servían de recurso de emergencia ante cualquier caja que se encontrara en problemas.

La siguiente década de los 90 estuvo marcada por un aumento considerable de la competencia, hubo una reducción considerable de los márgenes, y un incremento en la variedad de productos y servicios ofrecidos por las entidades financieras. Esto junto al proceso de desregulación iniciado en el sector bancario, marcaría una etapa de diversificación y de internacionalización donde se multiplican las fusiones, las adquisiciones y las alianzas.

El papel de las entidades bancarias estaba cambiando, algunos malos resultados a mitad de los 90, y el persistente problema no resuelto con el solapamiento de funciones y tensiones con las que conviven las estructuras de diferente nivel en la entidad, exigen un profundo proceso de revisión y renovación. Consecuencia de todo esto, se crea en octubre de 1997 un nuevo comité con la tarea de encontrar vías que incrementaran los ingresos, y mejorara la productividad. Además, para guiar en esta búsqueda al comité encargado de proponer las alternativas, se imponen una serie de directrices prioritarias: acentuar la distinción cooperativa y el funcionamiento democrático, simplificar el proceso de toma de decisiones y reducir los costes (Tremblay y Poulin, 2003).

Las dos principales alternativas propuestas por el comité fueron valoradas de forma exhaustiva en base en una docena de criterios, que se muestran en la tabla 6.2.

Tabla 6.2. Criterios de evaluación de las propuestas estructurales

| CRITERIOS | Estructura de dos niveles | Estructura de tres niveles |
|--|---------------------------|----------------------------|
| Estructura democrática y de toma de decisiones | ✓ | |
| Macroestructura organizacional | ✓ | |
| Costes | ✓ | |
| Servicios a los socios | ✓ | |
| Servicios a las cajas | ✓ | |
| Recursos humanos | | ✓ |
| Aspectos legales | ✓ | |
| Tecnología | ✓ | |
| Infraestructura inmobiliaria | ✓ | |
| Aspectos fiscales | ✓ | |
| Estructura financiera | ✓ | |
| Puesta en práctica | ✓ | |

Fuente: (Poulin y Tremblay, 2005).

Dadas las ventajas observadas el comité se decanta por proponer y recomendar el modelo de federación única. Esta propuesta fue debatida por los delegados de las cajas populares de las federaciones regionales en asamblea general extraordinaria. y tenía que contar al

menos con dos tercios de los votos. Finalmente, El 19 de febrero de 2000, la moción sale adelante y la Confederación adopta el reglamento de fusión.

Con la nueva estructura el grupo Desjardins iba a unificar y simplificar su proceso de toma de decisiones y tendría una oportunidad de ahorrar en costes ya que el grupo eliminó muchas de las redundancias de su modelo anterior.

El proceso de reorganización se culminó en Julio de 2001, cuando las 11 federaciones existentes fueron reagrupadas bajo la única Federación de Cajas Desjardins de Québec.

Adicionalmente Desjardins se mantuvo alerta a los movimientos y oportunidades que se presentaban en los mercados financieros, que le garantizara su liderazgo en la región, completar y mejorar la gama de productos y servicios que ofrecer y la consolidación y expansión en zonas estratégicas para la organización. De esta forma en los siguientes años se formalizarán algunas adquisiciones destacadas como la Canadian Imperial Bank, la fusión¹⁴⁶ entre Desjardins-Laurentiana con la compañía Imperial Life, o la compra de Groome capital Inc especializada en la inversión y gestión de capitales.

2001-Actualidad

El grupo Desjardins desde su reorganización, contaba con una estructura más ágil y mejor preparada para enfrentar los desafíos del futuro. La transición que había sido planificada para ser ejecutada de 3 a 5 años tomó tan solo 1 año y medio y en 2001 ya había sido completada.

Tras este histórico proceso de reestructuración otros de los hitos que han tenido lugar durante estos últimos años y que la entidad también destaca en su página web son:

2004: La entidad acomete unas reformas en la estructura ejecutiva que favorezca la gestión única a nivel estratégico del Grupo Desjardins. Para ello se crearon seis funciones estratégicas principales. Gestión financiera, gestión integrada de riesgos, gestión de tesorería, gestión de recursos humanos, planificación estratégica, desarrollo empresarial canadiense y asuntos institucionales.

2011: En agosto de este año, se iniciaron las obras de una nueva sede de oficinas, en Levis, el lugar originario del movimiento. Esto significó una importante inversión para la región con 1500 nuevos espacios de trabajo, que sirvió para reunir en un lugar común a muchos empleados dispersados a lo largo de toda la zona. Finalmente, su inauguración se

¹⁴⁶ Esta fusión supuso la creación de la séptima mayor compañía de seguros de vida en Canadá.

produjo en 2014, el nuevo edificio contaba con 15 pisos, 35000 metros cuadrados y alberga la pared interior más alta del mundo.

2012: Fue decretado año internacional de las cooperativas por naciones unidas, Desjardins junto a la Alianza Cooperativa Internacional organizó la primera Cumbre Internacional de Cooperativas en Quebec y Lévis en octubre de 2012. El tema de la cumbre fue "El asombroso poder de las cooperativas".

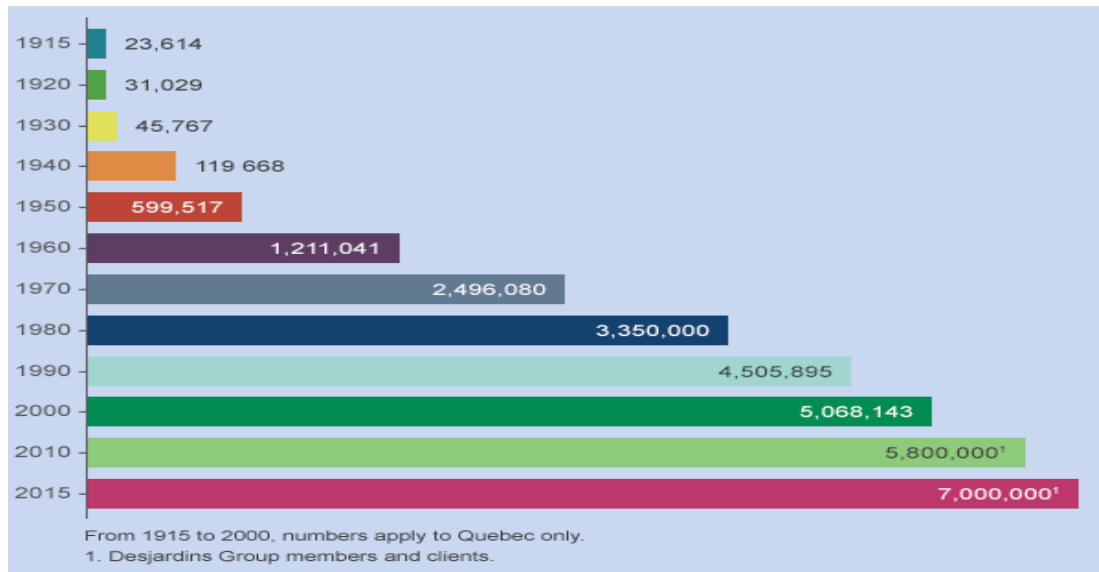
El éxito de esta primera edición animó a la entidad, a realizar una segunda y tercera edición de la cumbre, en 2014 y 2016 en la ciudad de Quebec bajo los temas respectivos de "Poder de las cooperativas para innovar" y "Cooperativas: el poder de actuar". Un promedio de 3.000 personas de 90 países asistió a cada cumbre.

2015: Desjardins adquiere la rama de operaciones de State Farm en Canadá, pasando a gestionar los productos en seguros generales, de salud, fondos de inversión, etc. Además, como parte del acuerdo al que se había llegado, State Farm y la cooperativa francesa Crédit Mutuel realizaron inversiones en la aseguradora de propiedad y daños del Grupo Desjardins, lo que la convirtió en la segunda más grande de Canadá.

Como se ha visto, casi 120 años después de la constitución de la primera caja por Alphonse Desjardins en su propio hogar, el movimiento que lleva su nombre ha logrado mantenerse sólido, mejorar el servicio y el acceso a productos financieros a millones de socios y clientes, desarrollar un papel destacado en la sociedad e identidad quebequense y demostrar capacidad para renovarse e innovar, haciendo honor al espíritu de su fundador.

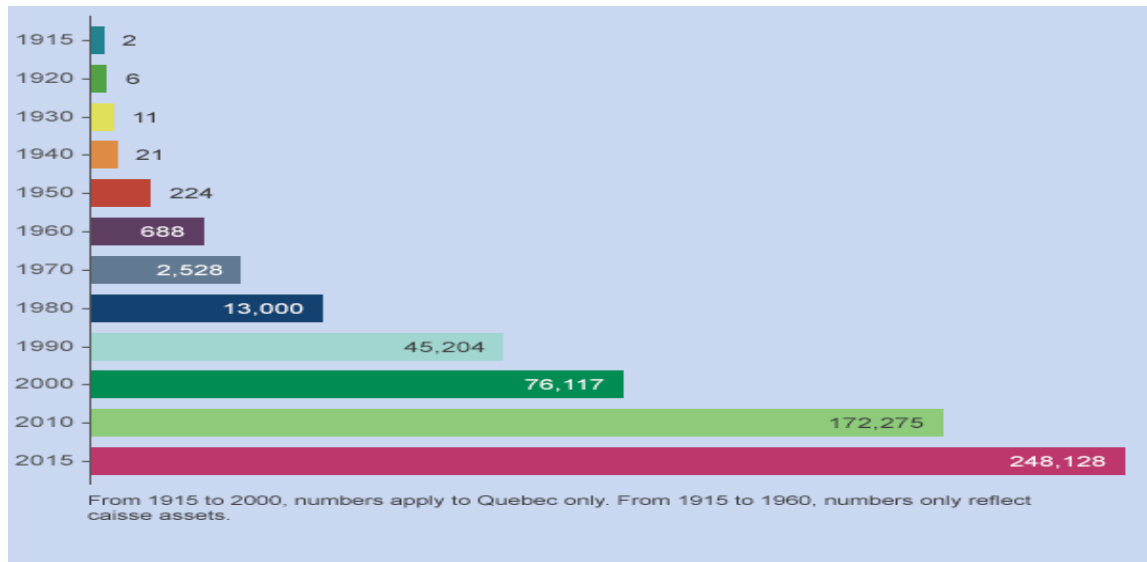
Como epílogo de este apartado se ofrecen a continuación las gráficas 6.1, 6.2, y 6.3 que reflejan la evolución del movimiento en número de socios, activos y cajas desde sus orígenes hasta la actualidad.

Gráfico 6.1. Evolución número de socios movimiento Desjardins (1915-2015)



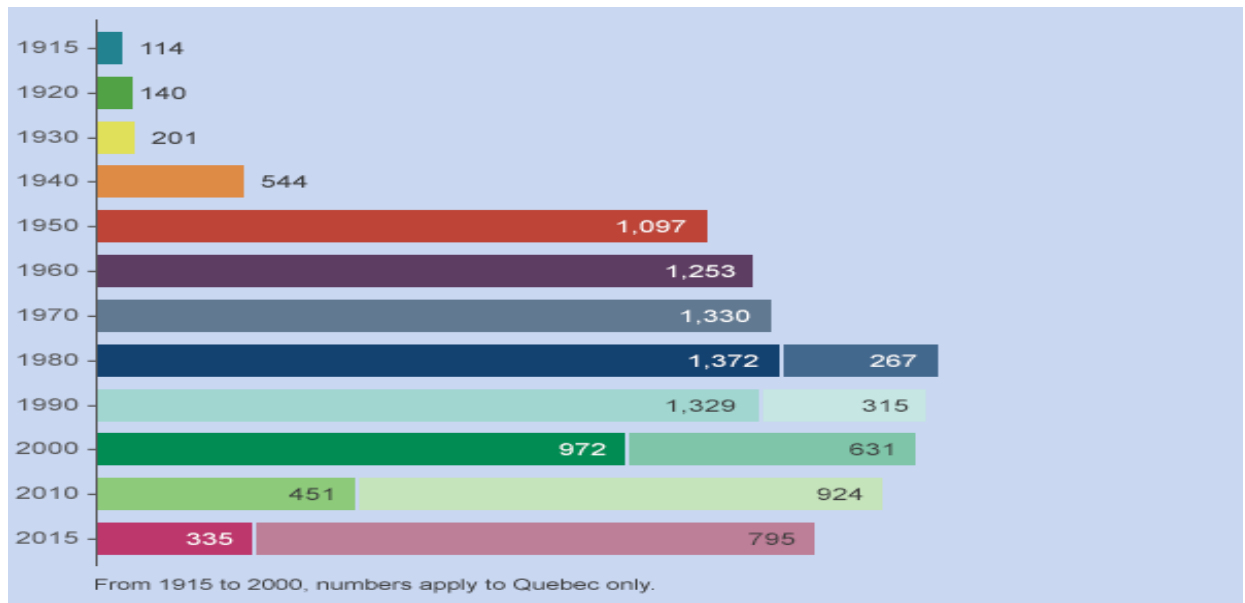
Fuente: Web Desjardins (www.desjardins.com/ca/about-us)

Gráfico 6.2. Evolución total activos Desjardins en millones de dólares canadienses (1915-2015)



Fuente: Web Desjardins (www.desjardins.com/ca/about-us)

Gráfico 6.3. Grupo Desjardins, evolución en número de cajas y puntos de servicio (1915-2015)



Fuente: Desjardins (www.desjardins.com/ca/about-us)

6.2. Movimiento Desjardins en la actualidad

Tras esta revisión de la evolución del movimiento Desjardins desde sus orígenes en los albores del siglo XX, nos proponemos a continuación, reflejar la posición y funcionamiento de esta entidad en la actualidad.

MISIÓN Y ESTRATEGIA

Alphonse Desjardins como se ha explicado en el apartado anterior, inició el movimiento de crédito cooperativo que hoy lleva su nombre en la región canadiense de Quebec, con el ánimo de brindar nuevas oportunidades y mejorar las condiciones de vida de las personas que formaban parte de la comunidad.

Esa misma motivación sigue hoy vigente en los objetivos perseguidos por la organización y están reflejados en la misión y visión publicados por la entidad.

-Misión: “Contribuir a mejorar el bienestar económico y social de las personas y las comunidades dentro de los límites compatibles de nuestro campo de actividad:

- Mediante el desarrollo constante de una red cooperativa integrada de servicios financieros seguros y rentables, que son propiedad y es administrada por los socios, así como una red de organizaciones financieras complementarias con rendimientos competitivos, controlados también por sus socios.
- A través de la educación de las personas, especialmente a los socios y empleados, sobre la democracia, la economía, la solidaridad y la responsabilidad individual y colectiva” (Desjardins, 2016a, p.3).

-Visión: Desjardins, el grupo cooperativo financiero líder en Canadá, que inspira confianza en todo el mundo a través del compromiso de su gente, su fortaleza financiera y su contribución a la prosperidad sostenible.

Para llevar a cabo estos propósitos, la entidad sigue en la actualidad su plan estratégico 2017-2020, que en palabras de su presidente¹⁴⁷ en el prólogo de su informe anual “establece pautas y estrategias claras y compartidas para que los próximos años juntos, convirtamos a Desjardins en una organización centrada en las personas, moderna, rentable y con la que hacer negocios fácilmente”.

Las claves sobre las que se orienta el plan estratégico fueron establecidas por Desjardins, y sirven para definir las principales vías con las que alcanzar la visión, un desarrollo comercial completo, optimizar su solidez financiera y distinguirse por su contribución al desarrollo de la sociedad.

Estas claves son: cooperación y participación, enfoque socio/cliente, crecimiento e innovación, rentabilidad y estabilidad financiera, liderazgo y movilización. Todas ellas están representadas en la figura 6.1

¹⁴⁷ Sr Guy Cormier, elegido presidente y CEO de Desjardins en marzo de 2016.

Figura 6.1. Orientaciones estratégicas grupo Desjardins



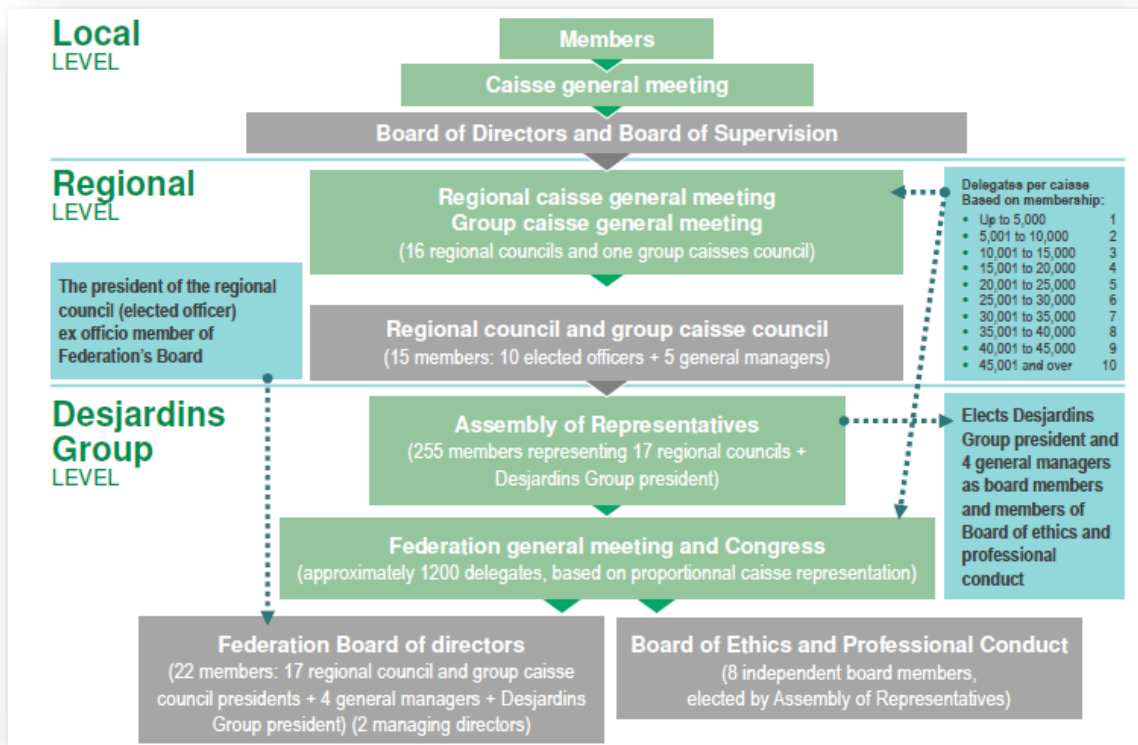
Fuente: (Desjardins, 2016c)

ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y COMPOSICIÓN DEL GRUPO

Desjardins como hemos explicado, llevó a cabo una profunda transformación y renovación en 2001, por la que pasó a estar estructurada en dos niveles en lugar de los tres anteriores. En este proceso se persiguió además de una mejora de la eficiencia y la rentabilidad, poner de relieve los valores cooperativos y simplificar el proceso de toma de decisiones. Esto caracterizará los siguientes pasos seguidos por la entidad en materia de estructura de gobierno y composición del grupo.

De esta forma la estructura del Grupo Desjardins actual, ilustrada en la figura 6.2 se ha diseñado para tener en cuenta las necesidades de sus socios y clientes de una forma ágil y flexible, y proteger el funcionamiento democrático de la entidad.

Figura 6.2. Estructura gobierno grupo Desjardins



Fuente: Desjardins 2016a

Tras una remodelación de los territorios más equilibrada, Las 293 cajas actuales, se encuentran agrupadas en 17 regiones. En la asamblea de cada caja se elige a un presidente y a un número de delegados en función de los socios que forman parte de esa caja, para representarlos en la asamblea regional. En esta asamblea regional se elige a su consejo regional formado por 5 directores generales de las cajas y diez socios (normalmente presidentes de diferentes cajas), y entre estos últimos se nombra a un presidente regional que formara parte del Consejo de Administración de la Federación¹⁴⁸.

En lo que se refiere a los instrumentos asamblearios de ámbito general, además de las asambleas generales celebradas anualmente en la que están representadas todas las cajas de la entidad, cada cuatro o cinco años se convoca un congreso de delegados. En él se reúnen los socios designados por sus cajas para discutir los principales temas que guiarán

¹⁴⁸ Entre las funciones del consejo de administración estarán defender la misión de la entidad, los principios cooperativos y sus valores distintivos, determinar el plan estratégico, supervisar al director ejecutivo, y adoptar el plan de negocios y presupuesto anual.

el crecimiento de la organización en los siguientes años.

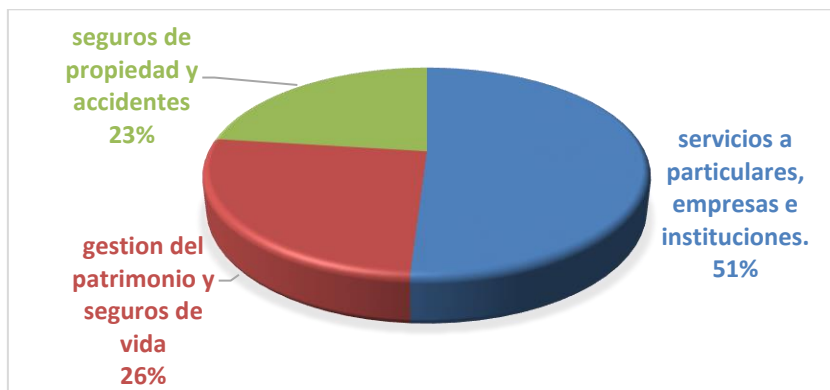
Paralelamente para facilitar la coordinación con la federación, a nivel regional existe la figura de la vicepresidencia regional, entre sus principales funciones están la de supervisar el rendimiento y actuación de las cajas que forman parte de su ámbito de actuación en base a los objetivos fijados por la organización, sirve también para armonizar los esfuerzos de todas las cajas y para asegurar la cooperación entre ellas y que el rendimiento sea revertido entre sus socios y la comunidad correctamente. También mantiene cierto grado de influencia y capacidad de arbitraje en ciertas responsabilidades competencia del presidente de cada caja como la designación del director general o la decisión de fusionarse con otra caja.

En lo que se refiere a forma de organizar las diferentes vías de negocio llevadas a cabo por Desjardins, la entidad hace una clasificación en cuatro diferentes grupos:

- Servicios a particulares: Este segmento es el responsable de desarrollar y comercializar la oferta de servicios personales, la financiación y las tarjetas de débito y crédito. Proporciona soporte para la distribución de productos y servicios para las cajas y sus puntos de servicio.
- Servicios a empresas e instituciones: Se encarga de ofertar y diseñar productos y servicios en el ámbito de las inversiones, financiación, acceso a mercados de capital, capital privado, capital de riesgo y asesoramiento. que cumplan con las necesidades de instituciones y empresas.
- Gestión de patrimonio y seguro de vida: Desde este segmento se ofrece una variedad de productos y servicios adaptados a las necesidades de gestión de activos y seguridad financiera de individuos, grupos y empresas, incluye servicios de consultoría y productos tales como planes de ahorro y productos de seguros de vida, salud, planes de ahorros y planes de pensiones, etc.
- Seguros de propiedad y accidentes: proporciona una gama de productos de seguros del hogar y automóvil directamente al público en general, a miembros de grupos asociados y a empresas. Además de ofrecerse a través de la red de oficinas, estos productos se comercializan en toda Canadá a través de otras redes comerciales de entidades filiales, centros de servicios específicos, Internet, y aplicaciones móviles.

La aportación de cada segmento de negocio a los resultados de la entidad, están reflejados en la siguiente figura 6.4.

Gráfico 6.4. Contribución al resultado de Desjardins por segmentos de negocio (2016)



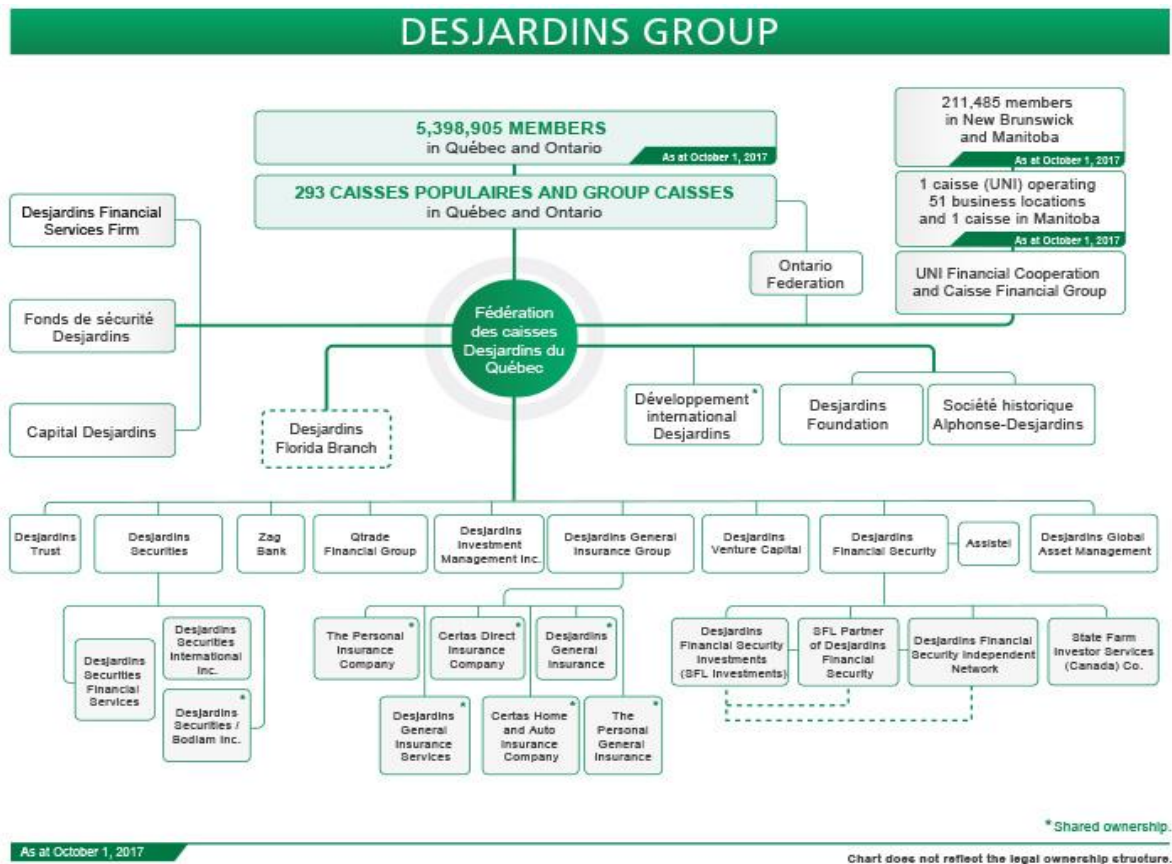
Fuente: Elaboración propia a partir de (Desjardins, 2016a)

Aunque 2016 se puede considerar un año de transición, con un nuevo presidente y equipo ejecutivo elegidos a lo largo de ese mismo año, se lograron consumir algunos hechos relevantes que afectan a la composición del grupo Desjardins. Por una parte, se llevó a cabo la integración de la Caja Central Desjardins¹⁴⁹ en la misma Federación, y por otro lado se ejecutaron la venta de algunas entidades filiales del grupo entre las que destacan Western Financial Group Inc. y Western Life Insurance Company, que significaron una contribución de 31 millones de dólares al resultado neto del ejercicio.

De esta forma la estructura completa y composición de los diferentes grupos que forman parte del movimiento Desjardins quedan reflejados en la siguiente figura 6.3.

¹⁴⁹ Caisse Centrale Desjardins (CCD), fue fundada en 1979. Su función era la de administrar la liquidez y efectivo de la Unión Regional, y se convirtió en el agente financiero de Desjardins Group en los mercados canadiense e internacional, representándolo en la Canadian Payments Association, responsable de liquidar los pagos entre las instituciones financieras.

Figura 6.3. Composición grupo Desjardins (2016)



Fuente: Desjardins 2016a

Por último, en este repaso a la composición del grupo Desjardins, se hace imprescindible destacar la vertiente internacional del movimiento, y señalar como sus acciones en este ámbito se vertebran a partir de los cuatro siguientes elementos:

- Programa para inversores inmigrantes: Este programa ofrece asesoramiento y ayuda a los empresarios y sus familias, que quieran invertir y contribuir a la economía del país, para la consecución de visas, y permisos de residencia.
- Oficina de representación en Europa: proporciona a los europeos que desean trasladarse a Canadá y a los canadienses que desean establecerse en Europa apoyo financiero y los recursos que necesitan para sus proyectos.
- Alianzas internacionales: Comprometida con los valores y principios intrínsecos a su condición de cooperativa, el grupo Desjardins está involucrado con varias organizaciones internacionales con el objetivo de promover la cooperación en las sociedades, particularmente en el sector financiero.

- Développement international Desjardins (DID): Fundada en 1970 con el propósito de brindar apoyo técnico e inversión a las comunidades más desfavorecidas del planeta fomentando su autoorganización. Con una labor muy destacada durante todos estos años, en el último apartado de este capítulo dedicado al tratamiento de la RSC analizaremos con más profundidad esta solidaria institución del movimiento Desjardins.

CIFRAS MÁS SIGNIFICATIVAS

Por último, para terminar de plasmar un retrato completo y actual sobre el grupo Desjardins, a continuación, se muestran unos gráficos y la tabla 6.3 donde se ha incorporado la información financiera más relevante y otra relacionada con la dimensión y posición que ocupa la entidad en su mercado nacional y que ha sido básicamente extraída de los informes y memorias del EACB y de la propia entidad.

Tabla 6.3. Cifras más significativas del grupo Desjardins

| | | 31.12.2016 | interanual | % |
|---|---|------------|------------|--------|
| VOLUMEN DE NEGOCIO (millones de €) ¹⁵⁰ | Activos totales en balance | 181.948 | 7.210 | 4,12 |
| | Depósitos clientes | 113.061 | 2.798 | 2,53 |
| | Crédito a la clientela | 116.026 | 3.434 | 3,04 |
| SOLVENCIA | Activos ponderados por riesgo (millones de €) | 76.157 | (240) | (0,32) |
| | Coefficiente de solvencia % (Total capital ratio) | 17,9 | 0,7 | 4,06 |
| | CET 1 % | 17,3 | 1,3 | 8,12 |
| GESTIÓN DEL RIESGO % | Tasa de morosidad | 0,32 | (0,02) | (5,8) |
| | Gastos por créditos deteriorados (millones €) | 224,6 | (40,89) | (15,4) |
| LIQUIDEZ | NSFR | - | - | |

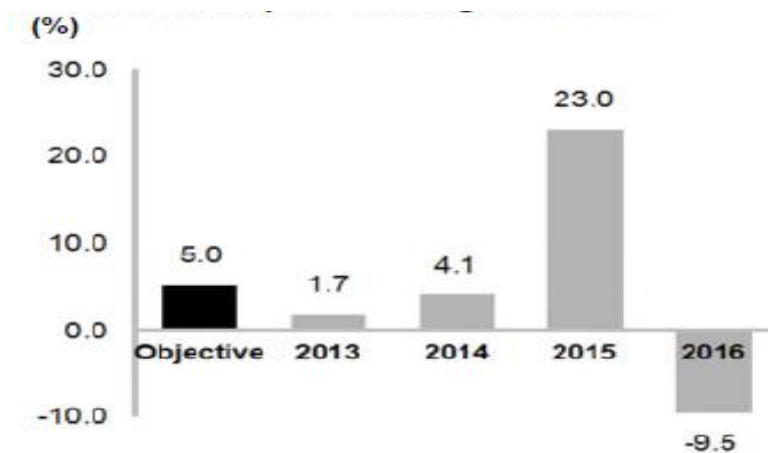
¹⁵⁰ Para el cambio de dólares canadienses a euros se ha tenido en consideración el tipo de cambio vigente a 30.12.2016, 1euro=1,42 dólar canadiense.

| | | | | |
|--|--|--------|--------|--------|
| % | LCR | 121,1 | (3,3) | (2,65) |
| RENTABILIDAD, EFICIENCIA | ROA % | 0,69 | (0,10) | (12,6) |
| | ROE % | 8 | (1) | (11,1) |
| | Ratio Eficiencia % | 74 | 2,9 | 4,07 |
| | Beneficio después de impuestos (millones de €) | 1.247 | (132) | (9,57) |
| | Ratio apalancamiento % | 8,1 | 0,3 | 3,84 |
| OTROS DATOS | Oficinas | 767 | (28) | 3,52 |
| | Socios (en miles) | | | |
| | Clientes (en miles) | | | |
| | Empleados | 47.655 | 1 | 0 |
| Agencias calificadoras de riesgos | Standard & Poor's | A+ | = | |
| | Moody's | Aa2 | = | |
| | Fitch Ratings | AA- | = | |

Fuente: Elaboración propia a partir de Desjardins

Entre los datos a destacar observamos como a pesar de ser un propósito destacado para la entidad, durante el ejercicio 2016 no ha conseguido mejorar en términos de rentabilidad y eficiencia, con un empeoramiento en su ROE, ROA y ratio de eficiencia hasta el 74%. Los beneficios después de impuestos han sufrido una caída respecto al año anterior de casi el 10%, lejos del objetivo marcado de crecimiento del 5% y que rompe con la tendencia positiva de los últimos años, reflejada en la tabla 6.4.

Tabla 6.4. Crecimiento beneficio despues de impuestos Desjardins (2013-2016).



Fuente: Desjardins 2016a

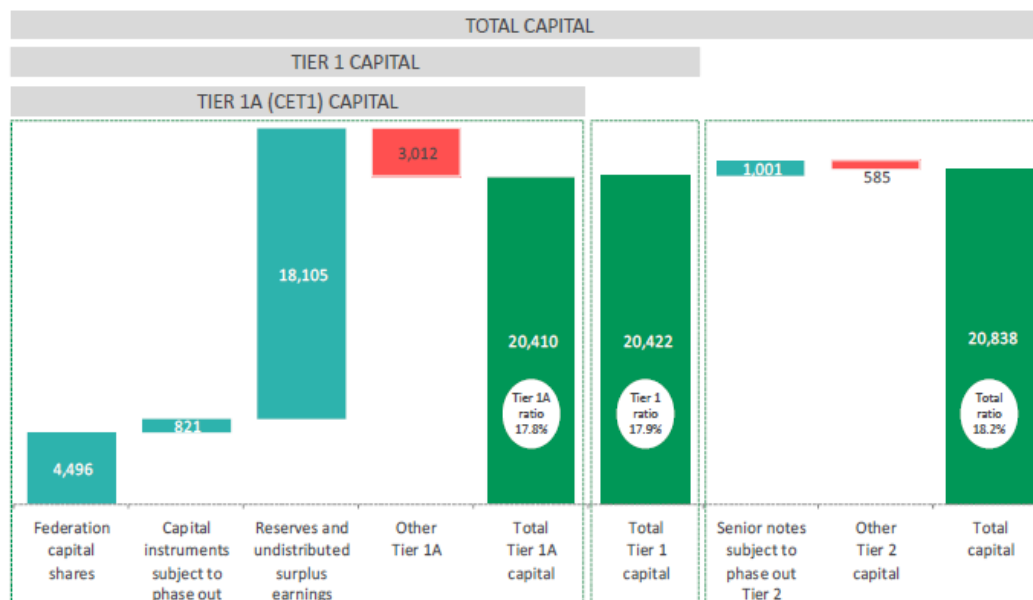
Esta disminución en los excedentes se explica por las inversiones adicionales realizadas en plataformas innovadoras de tecnología de la información, el pago de indemnizaciones por despidos y una disminución en el valor razonable de instrumentos financieros derivados. También se debe recordar que, en 2015, los beneficios fueron mejorados por la ganancia obtenida en el trato de adquisición de la rama canadiense de State Farm. Según la propia entidad algunas de estas medidas servirán para fortalecer la organización en próximos ejercicios en los que se espera retornar a la senda del crecimiento en los beneficios, de hecho, los datos provisionales presentados por la entidad correspondientes al final del tercer trimestre del ejercicio 2017¹⁵¹, parecen indicar que el beneficio para el nuevo periodo sufrirá un fuerte impulso y superará el crecimiento experimentado en 2015 del 23%.

Otro aspecto destacable, son los datos referentes a la solvencia del grupo, que la sitúan como la primera entidad bancaria a nivel nacional con una importante diferencia sobre la siguiente, Citi Group, en este caso con una ratio CET1 del 13%, frente al 17,3% de Desjardins. Sin duda la prudencia que ha caracterizado y ha estado siempre presente en la evolución del movimiento desde su fundación por Alphonse Desjardins, ha influido en esta circunstancia, y que, con los datos provisionales presentados por la entidad al final

¹⁵¹ Información disponible en <https://www.desjardins.com/ca/about-us/investor-relations/annual-quarterly-reports/desjardins-group/index.jsp>

del tercer trimestre de 2017, siguen mejorando. En la siguiente figura 6.4 se refleja la composición de sus niveles y capitales de solvencia.

Figura 6.4 Composición capital regulador Desjardins (30.09.2017) millones dólares CAD



Fuente: Web Desjardins¹⁵²

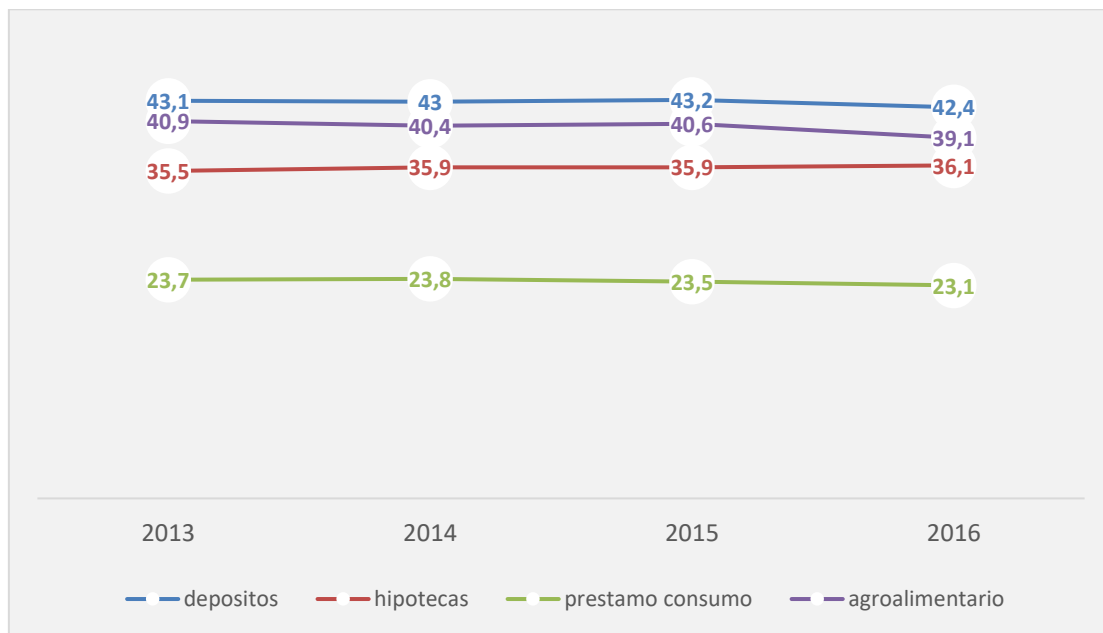
Es significativa también la baja tasa de morosidad que presenta el grupo Desjardins. Aunque es una circunstancia habitual en el mercado canadiense con tasas históricas inferiores al 1%, Desjardins cerró el ejercicio 2016 con una tasa de morosidad del 0,32%, lo que supone la mitad de la media registrada para el mismo periodo en el conjunto de las entidades del país y que se situó en el 0,64%.

Ya se ha hecho mención del protagonista papel que desarrolla Desjardins dentro de la región de Quebec, esto se puede ver reflejado en la siguiente gráfica 6.5, que muestra las cuotas de mercado en diferentes ámbitos, donde mantiene una posición de liderazgo, y que, a pesar de la creciente competencia, ha logrado mantener estable e intacta durante los últimos años. Desjardins también tiene una fuerte presencia en otras actividades que generan una relevante aportación a la cuenta de resultados del grupo, como la comercialización de seguros de diferentes clases, que la sitúan como la primera

¹⁵² <https://www.desjardins.com/ca/about-us/investor-relations>

aseguradora de la provincia de Quebec y una de las cinco más importantes en el conjunto del país.

Grafica 6.5. Evolución % cuotas de mercado grupo Desjardins en la región de Quebec (2013-2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de (Desjardins, 2014, 2015a, 2016a)

6.3. Tratamiento RSC Grupo Desjardins

Como en los casos anteriores, tras una revisión de la evolución y situación actual de la entidad, es el momento de analizar y exponer todo lo relacionado con el tratamiento de la RSC en esta empresa. Las fuentes de información empleadas han sido tanto de naturaleza primaria con entrevistas personales y en profundidad de responsables de la organización como otras de carácter secundario (informe de responsabilidad social, memoria anual, otras informaciones y publicaciones internas de la organización, índices y *rankings* de sostenibilidad, informes de bancos centrales y asociaciones de banca cooperativa). Toda la información se presenta estructurada según las diferentes unidades de análisis diseñadas y que representan las distintas áreas y elementos claves elegidos para el estudio

y caracterización de un modelo de RSC y que se explicó con más profundidad en el capítulo 3 de la tesis dedicado al diseño de la investigación.

6.3.1. Cultura y particularidades de la organización en torno a la RSC

Desjardins es consciente del rol fundamental que desempeña en su comunidad. En un discurso¹⁵³ reciente su presidente el sr Guy Cormier declaraba “La economía y la sociedad son parte de un todo más grande. Y si nosotros, desde las empresas, no cuidamos el aspecto social, si no cuidamos a la gente y el medioambiente, los problemas que enfrentamos hoy solo empeorarán”.

Desjardins por tanto entiende la RSC desde el enfoque multidimensional, y su posicionamiento se podría ubicar, dentro de los modelos teóricos políticos que hacen referencia a las interacciones y conexiones entre las empresas y la sociedad y en el poder y la posición de estas últimas y su inherente responsabilidad (Garriga y Melé, 2004). Concretamente dentro de esta categoría se encuentra la referida como Ciudadanía Corporativa, con la que converge en muchas características comunes, tales como un fuerte sentido de responsabilidad hacia la comunidad local, la consideración por el medio ambiente y la general preocupación por la mejora de la comunidad.

Todo ello está en consonancia con la misión e historia de la entidad, que fue creada para mejorar las condiciones de vida de las personas que formaban parte de la comunidad y su desarrollo estuvo íntimamente ligado a la construcción de la identidad de Quebec (Tremblay y Poulin, 2003).

Para llevar a cabo este compromiso con la RSC, la entidad hizo una revisión en 2015 de los valores del grupo y de su política en este ámbito.

Los principales objetivos perseguidos en esta renovación de sus políticas de RSC fueron:

¹⁵³ Discurso Guy Cormier, presidente grupo Desjardins ante los miembros de la cámara de comercio de Quebec, “creating a more responsible economy that puts people first: a responsibility the business community can share”, Quebec city, 11 de septiembre, 2017.

- Proporcionar un marco para la implementación de negocios y prácticas de gestión para el desarrollo sostenible
- Establecer los parámetros para diseñar indicadores de divulgación pública sobre el desempeño y análisis de riesgos
- Fomentar la participación de todos los grupos de interés en Desjardins, para desde el trabajo en equipo, llevar a cabo iniciativas conjuntas que apoyen el desarrollo sostenible y una transición hacia un medioambiente más verde y una economía más unificada.

La política y cultura de la organización en torno a la RSC, también se ha visto influenciada por diferentes iniciativas y pautas externas que Desjardins ha ratificado y respaldado durante estos últimos años y entre las que destacan:

- United Nations Environment Programme Finance Initiative – (2003)
- Principles for Responsible Investment –(2009)
- Statement by Financial Institutions on Energy Efficiency – (2015)
- Carbon Disclosure Project – (2013)
- Global Impact Investing Network (2014, desde Développement International Desjardins)
- Smart Campaign for the protection of microfinance clients (2011, Développement International Desjardins)
- Declaration of the International Cooperative Alliance (ICA)

Además de la implicación y compromiso con ciertos valores y principios que estas iniciativas suponen para la organización, Desjardins en su condición de organización cooperativa financiera, identifica y subraya unos valores, que guían y refuerzan la cultura en RSC del grupo y que están representados en la siguiente tabla 6.5.

Tabla 6.5. Valores Grupo Desjardins

| | |
|--|---|
| El dinero al servicio del desarrollo humano | El dinero puede constituir una palanca para la autonomía y el desarrollo de las personas y sus comunidades. |
| Compromiso personal | El compromiso personal es lo que sostiene a una cooperativa, todos los socios y empleados contribuyen en el desarrollo de su cooperativa. |
| Acción democrática | En Desjardins, el poder se ejerce democráticamente, todos los socios pueden participar en las decisiones de acuerdo con el principio de "un miembro, un voto". |
| Integridad y rigor | Para ganar y mantener la confianza de los clientes y socios se requiere honestidad, objetividad, competencia y transparencia, así como el respeto de todas las reglamentaciones relacionadas en su gestión. |
| Solidaridad con la comunidad | Desjardins, participa activamente en el desarrollo social y económico de las comunidades. |
| Cooperación | Trabajar juntos es clave para dar el mejor resultado posible a los socios, clientes y sociedad, por eso todas las cajas y elementos del grupo deben unir sus fuerzas. |

Fuente: Elaboración propia en base a (Desjardins, 2015b, 2016e)

Un elemento que caracteriza la cultura solidaria y de responsabilidad social corporativa en el movimiento Desjardins, es su vocación por ejercer además de una significativa influencia en su entorno más local, la región de Quebec y otras zonas de Canadá, llevar a cabo otra de ámbito internacional, concretamente en aquellos países en vías de desarrollo. De esta forma surgió hace ya casi 50 años el Développement international Desjardins (DID) con la misión de favorecer la inclusión financiera, promoviendo el acceso universal a una amplia gama de servicios financieros, que favorezcan el empoderamiento de las poblaciones desfavorecidas.

Para llevar a cabo su propósito DID se apoya en su experiencia como entidad financiera, tratando de transmitir sus prácticas y valores como organización cooperativa y llegando a acuerdos de colaboración con entidades y organizaciones locales. DID realiza servicios de asesoramiento, inversiones y promoción de proyectos de emprendimiento y para ello cuenta con 120 empleados, más de 100 socios alrededor del mundo y un volumen de inversión en proyectos de alrededor de 24 millones de dólares. En la siguiente figura 6.5 se pueden apreciar todos los países donde DID tiene alguna actividad en la actualidad.

Figura 6.5. Actividad Développement international Desjardins en el mundo



Fuente: (Desjardins, 2016d)

Ya en el ámbito doméstico, en apoyo a la misión de la entidad, Desjardins a través de su fundación realiza otra clase de contribuciones al desarrollo de la comunidad. En este caso el propósito principal de la fundación Desjardins es favorecer y beneficiar la educación de los jóvenes.

Para lograr sus objetivos la fundación se nutre de las contribuciones de las cajas y otros organismos del movimiento, además de las aportaciones personales de consejeros, empleados y personal retirado. Con una dotación total para el ejercicio 2016 de 1,85 millones de dólares, las más de 1000 acciones realizadas por la fundación en el pasado ejercicio, entre becas, premios y donaciones, beneficiaron a más de 120.000 jóvenes, principalmente en las regiones de Quebec y Ontario, en las que estuvieron involucradas 34 organizaciones especializadas (Desjardins, 2016b).

También con cargo a los beneficios de las cajas, se constituyen los fondos al desarrollo de la comunidad, gestionados por las propias cajas y que más tarde desarrollaremos. Durante el año 2016, se repartieron 33,1 millones de dólares en iniciativas que pretenden enriquecer la vida de las comunidades y las personas que la componen, en ámbitos tan diversos como la cultura, deporte, educación, salud, servicios a la comunidad, causas humanitarias, etc.

En torno a las prácticas de RSC, la entidad ha sido distinguida y valorada en algunos premios y rankings entre los que destacan:

- Clasificada en séptima posición, en la lista realizada por la revista Corporate Knights, sobre las 50 mejores “Corporate citizens” de Canadá. En esta clasificación se tienen en consideración la capacidad para conciliar de forma responsable los desafíos económicos, sociales y medioambientales. El grupo Desjardins mantiene esa séptima posición durante cinco años consecutivos.
- Fue seleccionada como uno de los 50 mejores empleadores de Canadá, según una encuesta realizada por Aon Hewitt en 2016. También tuvo una posición distinguida como empleador en el ranking realizado por Mediacorp, en base a sus prácticas de conciliación familiar y sus estrategias para atraer y retener a jóvenes talentos.
- La sociedad Quebequense, en un estudio realizado por el observatorio Quebequense de consumo responsable, reconoce a Desjardins como una de las organizaciones más responsables de la región.
- El Carbon Disclosure Project (CDP) ha otorgado la calificación “B” al grupo Desjardins, en su compromiso con los riesgos del cambio climático y reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en su ejercicio 2016, lo que la posiciona por encima de la calificación media obtenida de su sector, que ha sido “C” (Desjardins 2016e)

6.3.2. Ámbito Estratégico

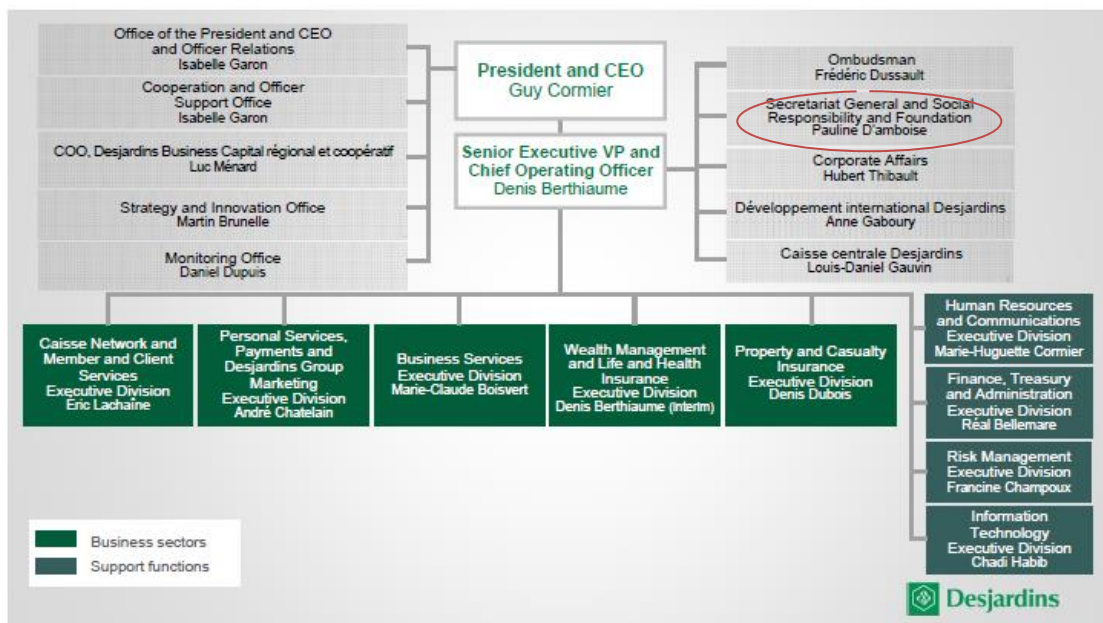
Desjardins, tal y como comunica en su informe de RSC considera que “la responsabilidad social va de la mano con nuestra misión y nuestros valores cooperativos. Desempeña un papel clave en el proceso de planificación estratégica y respalda nuestros esfuerzos para contribuir al desarrollo sostenible de las personas y las comunidades”.

Para tratar las políticas de RSC y que esta pueda ejercer influencia en el resto de la organización existe una secretaría general encargada de su gestión y que depende directamente de su vicepresidente ejecutivo y director de operaciones. Tal y como se muestra en el organigrama de la entidad (figura 6.6). Al respecto y sobre cómo la RSC ha

ganado en influencia dentro de la organización, en nuestra entrevista con la Sra. Agnes Dupriez¹⁵⁴, nos explicaba que

En la actualidad la RSC depende directamente del vicepresidente ejecutivo, esto nos posibilita tener acceso a distintas áreas dentro de la entidad. Antes era diferente, pero la importancia y consideración de la RSC ha crecido mucho en la entidad.

Figura 6.6. Organigrama Desjardins



Fuente: (Desjardins, 2016c)

Desjardins, a pesar de su envergadura y su compleja estructura, ha conservado para la toma de decisiones relacionada con el compromiso social una fuerte descentralización, esto le permite intervenir a nivel local en una gran diversidad de causas a través de donaciones y patrocinios, con un mayor conocimiento y sensibilidad. A estas contribuciones monetarias se suman la implicación de miembros electos, y empleados en proyectos que surgen de las propias comunidades.

¹⁵⁴ La señora Dupriez es Conseillère principale, vice-présidence Gouvernance, Responsabilité sociale et Secrétariat général, Mouvement Desjardins.

MATERIALIDAD

Desjardins señala en su informe de RSC que el principio de materialidad ha sido utilizado para determinar el contenido de este.

Hace una identificación de los elementos que son importantes para una institución financiera cooperativa que opera principalmente en Canadá y también de las preocupaciones planteadas por diferentes miembros consultados. La elección final de los indicadores se realizó en función de la fiabilidad y la materialidad de los datos disponibles. En total, se seleccionaron 49 indicadores generales, 26 indicadores de desempeño y 17 aspectos económicos, sociales y ambientales, tras una pequeña adaptación sobre alguno de estos aspectos para que se reflejara correctamente su condición cooperativa (Desjardins, 2016a) y que están representados según la dimensión a la que pertenecen por la entidad en la siguiente tabla 6.6.

Tabla 6.6. Aspectos materiales identificados por Desjardins

| Aspectos económicos | Aspectos sociales | Aspectos ambientales |
|--|---|-------------------------|
| 1 Gobierno | 9 Educación cooperativa y financiera | 16 Emisiones |
| 2 Ética e integridad | 10 Comunidades locales | 17 Efluentes y residuos |
| 3 Desempeño económico | 11 Relaciones entre los trabajadores y la dirección | |
| 4 Consecuencias económicas indirectos | 12 Capacitación y educación | |
| 5 Responsabilidad del producto | 13 Diversidad e igualdad de oportunidades | |
| 6 Participación de los grupos de interés | 14 Lucha contra la corrupción | |
| 7 Prácticas de adquisición | 15 Privacidad de los clientes | |
| 8 Experiencia socios y clientes | | |

Fuente: (Desjardins, 2016e)

En el futuro, Desjardins ha informado que va a seguir desarrollando y mejorando su proceso de determinación de la materialidad mediante una consulta más amplia a los grupos de interés. También está previsto que el nuevo informe de RSC que va a publicarse en 2018 incluirá una matriz de materialidad, que reflejará la mayor o menor sensibilidad

e interés de sus stakeholders y de la propia entidad ante los diferentes aspectos seleccionados.

Sobre estos aspectos señalados en su último informe de RSC, se puede observar como las dimensiones que más aspectos materiales han registrado son la social y económica, con 7 y 8 aspectos respectivamente, sin embargo, en la dimensión medioambiental en esta ocasión solo han sido dos los aspectos seleccionados. Desjardins es un movimiento fuertemente vinculado a la comunidad de la que forma parte y con la que ha crecido y evolucionado de manera conjunta. En esta identificación de aspectos materiales se evidencia la sensibilidad que la entidad muestra hacia esta dimensión social. En nuestra entrevista con la Sra. Dupriez ella misma nos relataba como:

Nuestra organización ha crecido junto a la creación y el desarrollo de la región de Quebec hace poco más de un siglo. Se constituía un pueblo, luego se levantaba la iglesia y después iba una caja. La gran mayoría de los niños se empezaban a educar con fondos que se constituían a través de la caja del pueblo y la relación entre los quebequenses y Desjardins no es de una entidad financiera simplemente, no solo es racional, es también emocional, forma parte de esa identidad.

A pesar de todo ello, desde el área de RSC, Desjardins nos informa que, como grupo cooperativo financiero, es sensible hacia las tres dimensiones, y que por ejemplo entre sus recientes iniciativas, en la dimensión ambiental destaca, la adopción de un contundente posicionamiento para combatir el cambio climático¹⁵⁵.

¹⁵⁵ El 6 de diciembre de 2017 - Desjardins Group ha anunciado medidas concretas que le permitirán desempeñar un papel proactivo en la lucha contra el cambio climático. Se implementarán cuatro prácticas en toda la organización; 1) compra de créditos de carbono para compensar sus emisiones de gases de efecto invernadero. 2) Desjardins se centrará en las energías renovables para la inversión directa de sus propios activos en infraestructura energética. 3) también garantizará que para 2020, la huella de carbono de sus propios activos invertidos en valores cotizados en bolsa sea un 25% inferior a las emisiones promedio de gases de efecto invernadero de las compañías que conforman los índices bursátiles y de bonos. 4) En el futuro, para todas las decisiones comerciales, Desjardins aplicará nuevos criterios de análisis que tendrán en cuenta los factores ambientales, sociales y de gobernanza.

6.3.3. Gobierno Corporativo

El grupo Desjardins en la actualidad no sigue ni está sometido a ninguna norma específica referente a su gobierno cooperativo, más allá de las obligaciones derivadas de la legislación aplicable y de la propia naturaleza cooperativa de la organización.

Según manifiesta en su web corporativa, Desjardins, le da gran importancia a la integridad, que es parte esencial de sus valores y que le permite disfrutar de una sólida reputación como entidad. Para inspirar y garantizar confianza y coherencia entre declaraciones, decisiones y acciones, Desjardins tiene un código ético propio aplicable a todos sus componentes. Este hace hincapié en el vínculo entre la misión de Desjardins, la integración de sus valores en las prácticas cotidianas y la adhesión del individuo a las reglas de la conducta profesional (Desjardins, 2017).

Los principios en los que se basa este código ético se inspiran en los valores cooperativos y los valores de la propia organización, y forman la piedra angular de las reglas de la conducta.

1. Respeto por las personas
2. Respeto del interés común y el bien común
3. Respeto por la organización

Para Desjardins la diversidad contribuye a enriquecer y mejorar el buen gobierno de la entidad, por eso, trata de favorecer la integración y participación en los órganos de gobierno de sus cajas y del movimiento, de todas las sensibilidades que forman parte de la sociedad, atendiendo a la edad, genero, cultura, religión, origen étnico, etc.

En este sentido un segmento estratégico para la entidad, son los jóvenes. Estos permiten ampliar el enfoque de la organización, y además de hacer una apuesta decidida por la educación, la entidad ha puesto en marcha algunas iniciativas innovadoras como:

El Consejo asesor Juvenil

Creado a fines de 2016, está compuesto por cuatro miembros de la red de cooperativas, cuatro socios electos y cuatro empleados del grupo Desjardins, todos con edades comprendidas entre los 18 y 35 años. Su cometido es realizar aportaciones y propuestas al consejo de Administración y Comité de Dirección para que estos órganos de gobierno

puedan directamente abordar las preocupaciones y realidades de los jóvenes.

Al reforzar el rol que los jóvenes juegan dentro del Grupo Desjardins, la entidad confía que este consejo les permitirá mejorar la forma con la que atienden las necesidades de los jóvenes y así ayudarles a alcanzar sus metas y potencial empresarial a través de proyectos clave en comunidades y regiones. (Desjardins, 2016a).

Programa de prácticas para jóvenes consejeros

Se trata de un programa que permite a jóvenes entre 18 y 30 años, sentarse en la junta directiva o junta de supervisión de sus cajas, en calidad de observador.

Esto les ofrecerá la oportunidad de:

- Representar a su comunidad al formar parte de una junta directiva o junta de supervisión.
- Entrar en contacto con una red de profesionales.
- Tener influencia en las decisiones de una cooperativa financiera.
- Contribuir al desarrollo de un plan estratégico y comercial y supervisar la implementación.
- Obtener capacitación para ser empleado de la organización o socio electo de una Junta Directiva o Junta de Supervisión.

A 31 de diciembre de 2016, 158 jóvenes estaban participando en este programa, en 313 cajas de Quebec y Ontario.

La entidad confía que algunas de estas iniciativas, sirvan para involucrar más a los jóvenes con la organización, rejuvenecer las estructuras democráticas, ampliar el enfoque de la entidad y garantizar el futuro y la continuidad del movimiento. En la siguiente tabla 6.7 se muestra la evolución en la proporción por edades de los socios representantes elegidos en los últimos años, donde se aprecia un ligero incremento en el grupo de edad menor de 35 años, que invitan al optimismo y anima a la entidad a seguir trabajando en el mismo sentido.

Tabla 6.7. Elección de socios delegados por grupo de edad (2013-2015)

| By age group | 2015 | 2014 | 2013 |
|--------------------|-------|-------|-------|
| Officers 18 to 34 | 15.4% | 14.8% | 13.9% |
| Officers 35 to 49 | 20.6% | 20.4% | 19.7% |
| Officers 50 and up | 64.0% | 64.8% | 66.4% |

Fuente: (Desjardins, 2016c)

GRUPOS DE INTERES

En su informe de RSC del ejercicio 2016, Desjardins declara “La estructura de gobierno democrático es una parte característica de nuestra responsabilidad social, que nos mantiene en contacto con los miembros de todas las comunidades a las que servimos. El diálogo constructivo se basa en la información compartida y desempeñan un papel fundamental en la configuración del funcionamiento de nuestra cooperativa” (Desjardins 2016e, p.4).

A la hora de identificar sus grupos de interés, Desjardins explicaba en su informe de RSC de 2015 “Como cooperativa de servicios financieros, hemos elegido a nuestros socios y clientes como nuestros principales interesados. Contamos con una herramienta de participación en línea, en forma de encuesta, que utilizamos para consultar a nuestros socios. El próximo año, 2016, tenemos la intención de llevar a cabo un proceso de consulta más exhaustivo con nuestros grupos de interés internos y externos” (Desjardins, 2015b, p.89).

Sin embargo, en el reporte presentado en el siguiente ejercicio, la entidad reconocía que “Debido a que 2016 fue un año de elecciones, el momento no fue el adecuado para una consulta con los grupos interesados internos y externos, pero está en proceso y será presentado en el próximo reporte de RSC del ejercicio 2017”. (Desjardins, 2016e, p.111).

La presentación del informe de RSC del ejercicio 2017 estaba prevista para finales del primer trimestre de 2018, por lo que no se ha podido contar con esta información en el momento de la finalización de nuestro estudio. No obstante, ante la consulta realizada al respecto, responsables del área de RSC del grupo Desjardins, nos han confirmado, como en 2017 se había llevado a cabo un proceso de consulta con los siguientes stakeholders: empleados, miembros ejecutivos (incluidos los del consejo asesor juvenil), directores generales de las cajas, representantes de la comunidad empresarial, representantes de la sociedad civil, autoridades públicas.

En cuanto a posibles iniciativas para mejorar la relación y comunicación con sus stakeholders la Sra. Dupriez nos explicaba que:

Estamos trabajando en una plataforma que ayude a nuestros socios a decidir qué proyectos prefieren financiar, todo esto es aprovechando nuevas tecnologías que por supuesto formarán un papel importante en el futuro próximo. No sabemos exactamente cómo va a ser el futuro, pero lo que sí sabemos es que deberemos decidirlo muy juntos con nuestros socios y otros grupos de interés.

Por tanto, se observa, que para el grupo Desjardins, sus socios y clientes son sus prioritarios grupos de interés, y que es consciente de la necesidad de seguir trabajando en la identificación de los diferentes stakeholders internos y externos, y en desarrollar iniciativas que favorezcan el dialogo y la comunicación con ellos.

relación con proveedores

El aprovisionamiento en Desjardins va más allá de la simple adquisición de productos y servicios. Es un proceso estratégico basado en la creación de valor. Por este motivo Desjardins ha establecido una política de compras que establece que todas las adquisiciones, incluidos los productos estandarizados dentro de la red de cajas, deben realizarse a través del departamento de compras y servicios administrativos.

Como resultado de esta política, Desjardins se esfuerza por obtener bienes y servicios de organizaciones que participan en prácticas responsables. Para lograrlo, en la evaluación

general de cada proveedor, se consideran aspectos relacionados con el desempeño de cada empresa en las dimensiones social, económica y ambiental (Desjardins, 2016e).

6.3.4. Gestión y control

Desjardins no ha implementado hasta el momento, ningún sistema de gestión específico ni de calidad estandarizado en torno a la RSC.

En su lugar la entidad hace uso de una herramienta de autodiagnóstico, por el que, a través de un test de 55 preguntas, dirigido a responsables de las cajas y diferentes unidades de la organización, se pretende evaluar y comparar el desempeño realizado en la gestión de la RSC. La Sra. Dupriez nos explica al respecto:

Para valorar nuestro desempeño en RSC, hemos elaborado un conjunto de indicadores domésticos al que llamamos diagnóstico cooperativo, son cuestiones que nos hemos fijado sobre los que las cajas deben informar cada año, nos sirven para preguntar a nuestra red, que hemos hecho y que no hemos hecho, y también sirve para compararse con otras cajas, aunque la comparación la tratamos hacer entre cooperativas del mismo tamaño.

Adicionalmente, desde Desjardins nos han informado que la entidad está trabajando para implementar en un futuro un sistema de indicadores de impacto, que les facilite la medición, la evaluación y el control de las consecuencias que sus políticas de RSC tienen en la sociedad. También en el próximo reporte de RSC, por primera vez se presentará su contribución a algunos de los ODS.

Existen otras herramientas y prácticas empleadas por la entidad, que guardan relación con su desempeño y gestión de la RSC.

Concretamente desde la dimensión medioambiental, Desjardins forma parte de la iniciativa Carbon Disclosure Project (CDP), con las que comparte los cálculos que desde 2008 hace sobre las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que son consecuencia de su actividad.

En 2015, la entidad se comprometió a reducir sus emisiones de GEI en un 20% por empleado para 2020 (en comparación con 2008) y se incluyó en el plan estratégico 2016-2019. En 2016, se alcanzó esta meta fijada para 2020 (con un descenso del 22%). Esta

disminución significativa se debe en gran parte a una serie de medidas sostenibles que se han implementado, como el aumento en el uso de papel reciclado y medidas de eficiencia energética adoptadas en las sedes y oficinas de la organización. Sin embargo, también intervinieron algunas circunstancias especiales como un invierno suave y la disminución en el número de vehículos corporativos, lo que exige a la entidad seguir vigilando sus emisiones para asegurarse el cumplimiento de su objetivo en 2020, además de replantearse nuevos metas a largo plazo.

En la siguiente tabla 6.8, están desglosados los cálculos de las emisiones generadas e informadas por el grupo Desjardins con el empleo del GHG protocol¹⁵⁶.

Tabla 6.8. Emisiones GEI grupo Desjardins (2008-2016)

| Emisiones GEI (en equivalente a toneladas métricas de CO2) | 2016 | 2015 | 2008 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Emisiones directas GEI (alcance 1) | 6.243 | 8.374 | 9.508 |
| Emisiones indirectas GEI (alcance2) | 1.008 | 1.122 | 2.601 |
| Otras emisiones indirectas (alcance 3) | 19.587 | 20.058 | 17.940 |
| Total emisiones GEI | 26.838 | 29.554 | 30.049 |
| Total emisiones GEI por empleado | 0,56 | 0,62 | 0,72 |

Fuente: Desjardins, 2016e

6.3.5. Comunicación y verificación

En Canadá, a partir de 2002, las instituciones financieras bajo reglamentación federal con fondos propios superiores a mil millones de dólares canadienses están obligados a

¹⁵⁶ El Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG Protocol) es la herramienta internacional más utilizada para el cálculo y comunicación del Inventario de emisiones. La cuantificación se hace en base a tres niveles o alcances diferentes: (alcance 1 para emisiones directas de GEI, alcance 2 para emisiones indirectas de GEI asociadas a la electricidad y alcance 3 para otras emisiones indirectas. <http://www.ghgprotocol.org/>

publicar anualmente un informe de su responsabilidad hacia el público (RREP) (Buendía y Tremblay 2015).

En el caso de Desjardins su comunicación pública sobre sus actividades sociales comenzó en 2001.

Durante gran parte de estos años, esta comunicación la han realizado a través de la publicación anual de un informe específico de responsabilidad social salvo la excepción de un periodo entre 2012 y 2014 (donde la información estaba incluida dentro del informe anual).

Con el transcurso de los años, el informe presentado por Desjardins ha ido evolucionando, en 2005 la entidad adopta la metodología GRI para sus informes no financieros, en un esfuerzo por garantizar divulgaciones transparentes y rigurosas que sean comparables a las de otras instituciones financieras. En la actualidad la entidad está avanzando hacia la elaboración de informes integrados, tal como propone el (IIRC).

El último informe de responsabilidad social corporativa está elaborado de acuerdo con las directrices del Global Reporting Initiative (GRI) G4 en su modalidad esencial (*core option*) y no se ha realizado verificación externa¹⁵⁷.

Este informe, además de cumplir con la normativa canadiense de comunicación en este ámbito, le permite lograr el objetivo principal perseguido con la publicación de su informe de RSC, que es la de informar a sus clientes, socios, y miembros de la comunidad. Esta información está organizada por áreas y temas de interés para individuos, empresarios, miembros de una cooperativa y ciudadanos de comunidades y del mundo. Además de divulgaciones sobre indicadores específicos, este informe también sirve para presentar nuevos productos, servicios, actividades y compromisos de Desjardins con la sociedad, ilustrando de qué manera los criterios ambientales, sociales y de gobernanza se integran en las decisiones adoptadas por la organización.

¹⁵⁷ Desjardins hace una puntualización al respecto en su informe de RSC “aunque este informe no ha sido auditado externamente, todos los datos revelados han sido validados internamente por la alta dirección. Nuestros informes de 2013 y 2014 también se sometieron a una auditoría interna, y las correcciones se incorporaron en informes posteriores” (Desjardins, 2016e, p.88).

Adicionalmente al informe de responsabilidad social, la entidad publica en su web <https://www.desjardins.com>, un avance trimestral de sus estados financieros, así como toda una serie de códigos, informes y guías donde se describe y se profundiza sobre procesos, y aspectos relacionados con su política de RSC.

6.3.6. Inversión socialmente responsable

Para Desjardins, una inversión responsable significa integrar problemas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), manteniendo una perspectiva de inversión a largo plazo, e invirtiendo en compañías con un enfoque en el desarrollo sostenible (Desjardins 2016e).

Un medio trascendental para llevar a la práctica, sus políticas en torno a la ISR, es a través de la selección y comercialización de fondos y carteras de Socie Terra, a los que se les aplica las siguientes 4 estrategias:

1- Exclusión de sectores o empresas en función de los impactos ambientales o sociales o los efectos secundarios de sus actividades. De esta forma los productos de inversión responsables eliminan las inversiones de las empresas cuyas actividades están relacionadas por ejemplo con el procesamiento o producción de productos de tabaco, la generación de energía nuclear, la producción y distribución de armas de asalto, etc.

2- Incorporación de factores ASG extra financieros: estos criterios se tienen en cuenta junto con los factores financieros tradicionales, pero su ponderación puede variar de una clase de activos a otra, y puede adaptarse en función del producto, tipo de instrumento o inversión estratégica.

3- Engagement accionarial, el dialogo con las empresas es una de las principales estrategias que utiliza Desjardins, esta es una forma proactiva de involucrarse en el gobierno de las compañías incluidas en los Fondos y carteras de SocieTerra. Ejerciendo influencia mediante el diálogo para mejorar las prácticas, presentando propuestas, ejerciendo los derechos de voto en las juntas generales anuales de las empresas, y desinvirtiendo como último recurso.

4- Colaboración con otros inversores institucionales: al formar coaliciones, se puede presionar más eficazmente para mejorar la política corporativa, y estándares de la industria nacional.

La evolución de los fondos que incorporan practicas socialmente responsables según los criterios recientemente explicados ha evolucionado durante los últimos años según se muestra en la siguiente tabla 6.9

Tabla 6.9. Evolución fondos responsables Desjardins (2014-2016)

| Responsible investment funds and portfolios (in millions of dollars) | 2016 | 2015 | 2014 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Desjardins SocioTerra Canadian Bond Fund | 2.0 | 0.1 | -(1) |
| Desjardins SocioTerra Environment Fund | 0.8 | -(2) | -(2) |
| Desjardins SocioTerra American Equity Fund | 0.5 | -(2) | -(2) |
| Desjardins SocioTerra Environment Fund | 107.8 | 120.1 | 132.7 |
| Desjardins SocioTerra Cleantech Fund | 3.0 | -(2) | -(2) |
| SocioTerra Conservative Portfolio | 453.2 | 336.0 | 256.4 |
| SocioTerra Balanced Portfolio | 1,007.6 | 770.4 | 624.9 |
| SocioTerra Growth Portfolio | 638.9 | 608.8 | 423.7 |
| SocioTerra Maximum Growth Portfolio | 320.6 | 240.8 | 193.0 |
| TOTAL | 2,534.4 | 1,976.2 | 1,630.7 |

Fuente: (Desjardins, 2016e)

Adicionalmente la entidad ha adaptado algunos productos en el ámbito de los seguros que apoyan el desarrollo sostenible, entre los que destacan

- Descuentos ecológicos en primas de seguro de automóvil, hasta el 20% para vehículos eléctricos, 15% para vehículos híbridos y 10% para vehículos de bajo consumo de combustible
- 10% de descuento en las primas de seguros de edificios comerciales con certificación LEED
- Descuento de \$ 50 en el seguro de hogar para solicitantes de hipotecas de viviendas con la certificación Novoclimat 2.0 o Rénoclimat

En lo referente a operaciones de crédito concedidas por la entidad, a excepción de algunas líneas de crédito específicas, la entidad no ha desarrollado ningún sistema de evaluación generalizado que incluya criterios de ASG.

Desjardins que fue pionera en el movimiento de inversión responsable en Canadá, aspira a seguir manteniendo una posición de liderazgo en todo el país y se mantiene alerta a nuevas iniciativas en el ámbito de la ISR, siendo signatario de los Principios de Inversión Responsable auspiciados por Naciones Unidas (PRI)¹⁵⁸, desde 2009 con Desjardins Investments y desde 2017 con Desjardins Global Asset Management.

6.4. Balance y caracterización del modelo de gestión de la RSC

A continuación, tras realizar a lo largo del capítulo una revisión de la evolución y realidad actual de la organización y analizar los diferentes elementos relacionados con su política de RSC, se muestra a modo de síntesis un cuadro (tabla 6.10) que pretende exponer de forma resumida las claves de su modelo de RSC.

Este viene determinado por un manifiesto proceso de renovación durante los últimos años, que ha supuesto una transición en su concepción de la RSC desde una perspectiva utilitaria más cercana a la acción social hacia otra más estratégica de la RSC. Este cambio se ha evidenciado en la estrategia y en la organización interna creándose una secretaria general específica y aumentando su influencia en la organización. Pero todavía persisten ciertos comportamientos unidireccionales que revelan carencias en el diálogo activo y formal con los stakeholders, y que perjudica también a su proceso de análisis de la materialidad. La entidad es consciente de ello y está trabajando en su subsanación.

Por otra parte, la entidad exhibe un gran sentimiento de arraigo e identificativo con las comunidades donde ejerce su actividad, mostrando un fuerte compromiso social, lo que ha complementado con decididas iniciativas durante los últimos años en la dimensión ambiental, corroborando su enfoque multidimensional de la RSC.

Existen otros aspectos diferenciadores en su modelo de RSC, entre los que destacan su firme apuesta por la formación, la solidaridad acompañada con excelentes iniciativas en su vertiente internacional, y la confianza por la diversidad y las nuevas generaciones para favorecer un mejor gobierno corporativo.

¹⁵⁸ los Principios de Inversión Responsable (PRI), están desarrollados con más profundidad en el epígrafe 1.2.5.2 de esta tesis.

Activa y pionera en ISR, también es consciente de su potencial de mejora y ha experimentado una significativa evolución durante estos últimos años.

En lo que se refiere a la comunicación, el nivel de integración de su información no financiera y financiera es todavía baja, y además esta se ve mermada por las carencias antes descritas, al no haber implicado a sus grupos de interés.

Por tanto, Desjardins que mantiene un alto nivel de aceptación en las comunidades dónde desempeña su labor, está experimentando un periodo de transición en su política de RSC. Para ello, existe un consenso generalizado dentro de la organización de donde deben partir las acciones de mejora, y con las que la entidad pretende posicionarse en la primera línea en el ámbito de la gestión de la RSC.

Tabla 6.10. Principales características modelo gestión RSC movimiento Desjardins

| GRUPO DESJARDINS | | |
|--------------------------------|---|--|
| CULTURA RSC Y PARTICULARIDADES | A.1 Enfoque y concepto RSC | -Entiende la RSC desde el enfoque multidimensional, su posicionamiento se ubica, dentro de los modelos teóricos políticos y de ciudadanía Corporativa. Evolución íntimamente ligada a la construcción de la identidad de Quebec. |
| | A.2 Elementos diferenciadores y vanguardistas | -Fuerte apuesta en el ámbito local en la educación de los jóvenes -En el ámbito internacional gran labor en países en vías de desarrollo, a través de DID para favorecer la inclusión financiera, promoviendo el acceso universal a una amplia gama de servicios financieros, que favorezcan el empoderamiento de las poblaciones desfavorecidas. |
| | A.3 Premios, distinciones, rankings | - 7ª posición, en la lista realizada por la revista Corporate Knights, sobre las 50 mejores "Corporate citizens" de Canadá -Entre los 50 mejores empleadores de Canadá, según una encuesta realizada por Aon Hewitt -Calificación B por el Carbon Disclosure Project |
| AMBITO | B.1 Estructura e influencia dentro de la organización | -Ha ganado influencia en la organización en estos últimos años, para ello se creó una secretaría general encargada de la gestión de la RSC que depende directamente del vicepresidente ejecutivo y director de operaciones -Fuerte descentralización en la toma de decisiones sobre su compromiso y obra social. |

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| | B.2 Materialidad | - La elección final de los indicadores se realizó en función de la fiabilidad y la materialidad de los datos disponibles, valorando la actividad de la entidad y la opinión de algunos miembros. -Pendiente de realizar matriz de materialidad (prevista para 2018) y ampliar la consulta a sus stakeholders para su determinación. |
| | B.3 Dimensión/es de más interés estratégico | -Sobresalen la económica y social, pero el grupo recientemente ha emprendido iniciativas contundentes en la dimensión ambiental para combatir el cambio climático. |
| GOBIERNO CORPORATIVO | C.1 Enfoque y medidas para el buen GC. Prácticas destacables | -No sigue ninguna referencia externa en materia de buen gobierno, Desjardins tiene un código ético propio aplicable a todos sus componentes, que hace hincapié en la integridad -Apuesta por la diversidad para mejorar la gobernanza de la identidad -Se da mucha importancia a la perspectiva de los jóvenes y a su participación en los órganos de gobierno y otras estructuras de la organización (Consejo asesor juvenil, programa de jóvenes consejeros) |
| | C.2 Identificación y relaciones con sus grupos de interés | -Grupos de interés prioritarios: Socios y clientes. -Canales de participación online para interactuar con socios y clientes -Conscientes de la importancia, se han iniciado diferentes iniciativas para la identificación de sus grupos de interés internos y externos y desarrollar canales y herramientas de diálogo. |
| | C.3 Transparencia y democracia | -La participación democrática fue una de las principales premisas al diseñar la gran reestructuración de 2001, y desde entonces se fomenta y se promociona constantemente. |
| GESTION Y CONTROL | D.1 Sistema de gestión | -No se emplea ningún sistema de gestión específico ni de calidad estandarizado en torno a la RSC. |
| | D.2 Medición gestión RSC y de impactos generados | -Herramienta de autodiagnóstico, por el que, a través de un test de 55 preguntas, dirigido a responsables de las cajas y diferentes unidades de la organización, se pretende evaluar y comparar el desempeño realizado en la gestión de la RSC. -Mide su huella de carbono utilizando el GHG Protocol y forma parte del CDP con calificación B. |
| | D.3 Otras herramientas implicadas en la gestión y control de la RSC | -No se mide el beneficio en imagen ni económico para la entidad por la gestión de la RSC. |
| COMUNICACIÓN, | E.1 Herramientas empleadas en la comunicación | -Publica un informe individual de responsabilidad social corporativa elaborado de acuerdo con las directrices del Global Reporting Initiative (GRI) G4 en su modalidad esencial. -La entidad está avanzando hacia la elaboración de informes integrados |
| | E.2 Objetivo perseguido | -Cumplir con la legislación canadiense e informar principalmente a socios, clientes y miembros de la comunidad del desempeño de |

| | | |
|-----|---|--|
| | | indicadores específicos, presentar nuevos productos, servicios, y los compromisos de Desjardins con la sociedad. |
| | E.3 Verificación | No. Validación interna por la alta dirección. |
| ISR | F.1 Política en materia de ISR de la entidad | -Pionera de la ISR en Canadá, fomenta la inversión responsable que considere aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), -En sus inversiones mantiene una perspectiva a largo plazo. |
| | F.2 Evolución en la gestión de activos de ISR | -2.530 millones de \$ en fondos gestionados con criterios ISR, lo que significa un Incremento del 55% desde 2014. |
| | F.3 Otros productos y adhesiones a iniciativas de ISR | -Desarrollo de algunos productos ISR en el ámbito de los seguros. -Con la excepción de alguna línea de crédito concreta, escasa generalización de los criterios de ASG en la valoración de la concesión de créditos -Pionera en el movimiento de la ISR en Canadá y Signataria de los principios (PRI), desde 2009. |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS CONJUNTO DEL ESTUDIO DE CASOS: DIFERENCIAS ENTRE LOS MODELOS RSC Y PROPUESTA FINAL

7.1 Análisis de las diferencias en la trayectoria y estructura de los grupos cooperativos Cajamar, Rabobank y Desjardins.

El origen de los grupos cooperativos bancarios de Cajamar, Rabobank y Desjardins, tienen en común que todos ellos nacieron para responder a las necesidades financieras de las clases sociales excluidas del mercado.

Rabobank en Holanda y Desjardins en la región de Quebec en Canadá, son entidades centenarias, pues ambas iniciaron su andadura finalizando el siglo XIX. Sin embargo, los inicios del GCC fueron mucho más posteriores, concretamente en 1963, con la asamblea constitutiva de la Caja rural Almería, que fue el germen y el alma del actual grupo cooperativo.

A pesar de tener raíces y principios básicos similares, y de compartir muchas características y cualidades, estos grupos bancarios cooperativos también mantienen ciertas diferencias entre sí. Tras una larga andadura, los diferentes desafíos que han tenido que enfrentar a lo largo de su historia, y los factores contextuales han moldeado en cada caso y caracterizados aspectos como su estructura de gobierno, el modelo de negocio, su ámbito de influencia, su estructura de gobierno y el nivel de integración. Estos factores comprenden la geografía (tamaño del país), características del entorno y mercado bancario nacional, comportamiento y preferencias del consumidor, y la regulación a la que han sido sometidas. A continuación, se hace un análisis de las diferencias más significativas entre ellos.

Ámbito territorial de influencia.

En lo que respecta a la implantación dentro de su mercado nacional, se observan diferencias entre las entidades analizadas. Mientras la presencia de Rabobank es bastante

homogénea a lo largo de todos los Países Bajos, en los casos del GCC y Desjardins es diferente.

En el primer caso, el GCC cuenta con una cuota de mercado superior al 50%, en Almería, su provincia de origen; sin embargo, salvo en algunas provincias más del arco mediterráneo y otras excepciones en la mitad norte como Valladolid y Palencia, en las que se observa una presencia importante con cuotas de mercado que incluso en algunos casos llegan a aproximarse al 20%, en el resto del país la presencia de GCC es muy minoritaria con cuotas por debajo del 1%.

Como acabamos de recordar, el origen de Cajamar se remonta a la creación de Caja Rural Almería en 1963, de ámbito inicial provincial, y promovida para evitar la exclusión financiera de muchos campesinos, algunos atraídos por programas de inversión en la región. Pero no fue hasta hace escasamente una década, ya convertida en Cajamar tras la fusión con la vecina caja rural de Málaga en el año 2000, cuando comenzó a expandirse de forma decidida fuera de su propia comunidad, a través de diferentes asociaciones, fusiones y absorciones con otras cajas rurales. Por tanto, su implantación en todo el territorio nacional aún está en fase expansiva, a pesar de que es el mayor grupo cooperativo de crédito de España, donde el sector está muy fragmentado.

Por tanto, existe una gran diferencia con el caso holandés, un país con una superficie menor, y en el que ya desde inicios del siglo XX se siguieron procesos asociativos a nivel estatal, culminándose con la integración en 1972 de las dos grandes federaciones del país Raiffeisen y Boerenleenbank y que permitió completar su implantación en todo el territorio nacional hace ya muchas décadas. En el caso del grupo Desjardins, existe un componente sociocultural que influyó mucho desde sus inicios en la evolución del movimiento cooperativo. Su fundador Alphonse Desjardins, a finales del siglo XIX, trataba de paliar la exclusión financiera a la que estaba sometida la población en la región de Quebec, mayoritariamente francófona y rural, por parte de una banca dominada por el sector anglófono y que la empujaba al exilio o la miseria. El movimiento encontró un fuerte apoyo en el clero católico y las autoridades federales de Quebec, interesadas en fomentar y promover la identidad cultural francófona. Esto explica porque la expansión del movimiento se circunscribe en gran parte a los territorios con población de habla francesa (la región de Quebec y algunas zonas de las regiones aledañas).

En cuanto al enfoque internacional, la entidad española, de un tamaño muy inferior, ha vivido recientemente un fuerte proceso de expansión y está abierta a seguir incorporando

a otras cajas rurales a su proyecto de banca cooperativa dentro del territorio nacional, en el que está centrado y para el que existe mucho potencial de crecimiento.

En contraste, las entidades canadiense y holandesa hace décadas que ya habían conquistado su espacio vital (región de Quebec para Desjardins, y los Países Bajos para Rabobank), y que emprendieron iniciativas de diferente índole fuera de sus fronteras nacionales.

En el caso de Desjardins, básicamente con importantes proyectos de carácter social. En el caso de Rabobank junto a estas actividades solidarias, existieron otras iniciativas de carácter estratégico empresarial. Como habíamos visto, la gran concentración del mercado holandés junto con el escaso potencial de crecimiento, le habían empujado en la década de los 80 a potenciar la internacionalización del negocio *core* del grupo (sector agroalimentario) para aumentar sus ingresos. A finales de los 90, tras un importante debate se rechaza penetrar en banca de inversión, y se vuelve a potenciar en el ámbito internacional exclusivamente su negocio agrícola y mayorista.

Finalidad y modelo de negocio

Se ha podido constatar al analizar cada organización, como todas ellas comparten finalidades y visiones similares, al pretender a través de soluciones financieras, contribuir a mejorar el bienestar económico y social de su entorno.

En todas ellas se pone especial acento en el sector agroalimentario, del que son claros dominadores en su financiación por presencia, conocimiento y cuota de mercado.

Para lograrlo, todas ellas confían y emplean un mismo modelo de negocio, conocido como "*Community banking*" ("banca de proximidad" en España), y que se caracteriza por invertir en la economía real, por su arraigo territorial, su vinculación con el tejido productivo local, la cercanía al cliente, su preocupación por los intereses locales y por su solidaridad.

Además, también todas ellas están financiadas predominantemente por participaciones de los socios, depósitos minoristas captados localmente y beneficios retenidos. Estos beneficios además no son su objetivo final, sino un medio para invertir e innovar, llevar a cabo su obra social, favorecer a las comunidades de su entorno y aumentar las reservas de la entidad, lo que permite reforzar su solidez, y garantizar la continuidad de su misión.

Modelo organizativo y de gobierno.

Los grupos bancarios cooperativos en consideración también presentan muchas características comunes que se remontan a su pasado remoto y a su naturaleza cooperativa y que afectan a su modelo de gobierno. Por ejemplo, en cada cooperativa de crédito o banco local, que forma parte de estos grupos cooperativos, los clientes y miembros de la comunidad tienen la oportunidad de suscribir participaciones o capital social, lo que implica la condición de socio y propietario de esa entidad, y que convierte a cada cooperativa de crédito/banco local en instituciones gobernadas y propiedad de sus socios. A su vez estos cuentan con representación directa o indirecta en todos los niveles de gobierno, mediante designación en sus asambleas de socios/delegados, según el principio democrático de 'un miembro, un voto', y en contraposición de los bancos capitalistas, en el que los accionistas tienen poder de decisión en proporción a su capital invertido.

Existen factores dentro del marco legal de cada país, que pueden influir en la evolución de los diferentes modelos de banca cooperativa que se desarrollan en ellos.

En el caso holandés, una vez que el sector estaba consolidado bajo el paraguas de Rabobank, las autoridades forzaron a que toda nueva cooperativa se tuviera que adherir a un ente central. De la misma forma que ya sucedía en el caso de la región canadiense de Quebec, donde se obligaba a cualquier banco cooperativo local vincularse a alguna estructura asociativa superior.

En el modelo español. No existe ninguna normativa que exija esta asociación de manera imperativa; sin embargo, en junio de 2017 se ha aprobado una ley que facilita la posibilidad a las cooperativas de crédito de integrarse en los denominados mecanismos institucionales de protección (MIP)¹⁵⁹ en sus dos versiones según el grado de integración, estimulando también su aplicación a partir de una serie de incentivos.

En cualquier caso, en un contexto global, en la mayoría de las ocasiones los bancos locales cooperativos han establecido colectivamente una entidad a nivel de grupo, en forma de federación, cooperativa o banco central.

¹⁵⁹ Los MIP y el nuevo Real Decreto-ley 11/2017 que los regula, han sido con descritos con más profundidad en el apartado 4.1 de esta tesis

-En el caso de Desjardins esta entidad es una federación, controlada por todas las cajas de la organización, organizadas en 17 regiones, representadas en la asamblea general y con presencia asegurada en su consejo de administración.

-En lo que respecta al grupo Cajamar, constituido en base a la novedosa figura del SIP¹⁶⁰, en 2014 se constituyó el Banco de Crédito Social y Cooperativo (BCC), con la misión de que ejerciera de cabecera del grupo, asumiendo las funciones de dirección, planificación, control, gestión tesorería, representación y gestión de recursos humanos entre otras dentro del grupo. Su capital está controlado en aproximadamente un 85% por la cooperativa de crédito Cajamar, un 10% por otras cooperativas que forman o no parte del grupo, y un 5% de capital externo. El grupo, con apenas una década de existencia, sigue en fase de conformación y su capital está abierto a terceros que cumplan un determinado perfil.

-Por último, Rabobank tras la última reestructuración en enero de 2016, ha constituido un modelo de grupo de banca cooperativa único, por el que las cooperativas locales y Rabobank Nederland que ejercía de banco cooperativo central para el resto de las entidades locales, decidieron fusionarse en una única entidad, con una única licencia bancaria y por tanto un estado financiero plenamente consolidado. De esta forma el 100% del capital de todas las cajas se ha unificado en la nueva entidad, y todos los socios lo son de una misma cooperativa, quedando divididos y organizados por departamentos¹⁶¹ que, aunque no se corresponde exactamente con las demarcaciones de los anteriores bancos locales, hay una gran relación y similitud.

Por tanto, aún con diferentes fórmulas, todos los entes asociativos que encabezan los tres grupos cooperativos que forman parte de este estudio, se encuentran bajo el control pleno de sus cooperativas de crédito y bancos locales. Estos a su vez a partir de los diferentes mecanismos de gobierno propios de su naturaleza jurídica, se encuentran bajo el control de sus socios, los cuales son sus propietarios.

¹⁶⁰ SIP (Sistema institucional de protección) o también conocida como “fusión fría” es una opción estratégica empresarial. Se trata de un sistema de apoyo y defensa mutua, en el que las entidades que la forman pierden autonomía, pero no desaparecen, y se apoyan en una gestión de riesgos común cuyo objetivo es compartir unos niveles de solvencia, garantía y liquidez sólidos y al finalizar el ejercicio mutualizar sus resultados.

¹⁶¹ En la actualidad en Rabobank hay alrededor de 100 Departamentos de socios.

Modelo de gestión

A partir de todos estos elementos analizados, se desprenden también otras diferencias en el modelo de gestión empleado por cada uno de los grupos cooperativos, tanto desde el nivel de integración entre sus diferentes entidades, como el grado de autonomía o interdependencia que estas presentan hacia sus estructuras centrales.

-En el Grupo Cooperativo Cajamar, están organizados como se explicaba en torno a un SIP, lo que representa el conocido como modelo de fusión fría, y que en la versión adoptada en este caso, significa la consideración de grupo consolidable y la mutualización del 100% de los resultados. Pero cada entidad conserva su personalidad jurídica y en base a unos acuerdos mantienen la capacidad de salir del grupo si lo considera oportuno.

Sobre el nivel de autonomía de cada caja dentro del modelo, destaca la pérdida de ésta en favor de una fuerte centralización tanto a nivel operativo como en el proceso de toma de decisiones.

-En Desjardins, con un modelo federativo, no existe una mutualización de los resultados, aunque sí que hay mecanismos de solidaridad obligatorios entre las cajas, que servirían para apoyar a una entidad en problemas. En cuanto a la centralización, el modelo ha evolucionado hacia un nivel de centralización operativa más alto y donde la federación cada vez ha concentrado un mayor número de funciones y capacidad de arbitraje sobre ciertas decisiones estratégicas de cada caja, aunque estas aún conservan cierto grado de autonomía en decisiones referentes a sus recursos humanos, desarrollo de productos, distribución de resultados, etc.

-En Rabobank, tras la fusión, el nivel de consolidación es total, aunque para mantener la flexibilidad y asegurar un cierto nivel de cercanía con los socios, los equipos de gestión locales y los órganos de supervisión tienen delegadas responsabilidades y cuentan con autorizaciones para que sean capaces de desarrollar y ejecutar programas locales concretos dentro de un marco común.

A modo de síntesis y para recapitular se muestra en la siguiente tabla 7.1 todas estas diferencias y similitudes, entre los diferentes modelos de banca cooperativa analizados.

Tabla 7.1. Diferencias trayectoria y estructura grupos cooperativos Cajamar, Rabobank y Desjardins

| | | Cajamar | Rabobank | Desjardins |
|--------------------|---|---|---|---|
| Trayectoria | Principales hitos en la construcción del grupo | -1963 se constituye CR Almería -2000, fusión con CR Málaga nace Cajamar -2009 creación GCC -2012 absorción Ruralcaja -2014 creación BCC | -1896 1ª coop de crédito en Holanda -1898 se crean 2 bancos centrales (Raiffeisen y Boerenleenbank) -1972 fusión de los 2 bancos centrales del que surge Rabobank -1980 inicio expansión internacional -2016 Fusión en una única entidad. | -1900 se constituye la 1ª caja popular en Lévis -1921 1ª Unión regional Lévis-Quebec -1932 Se funda la Federación -1970 Se crea DID -2001 reestructuración de 3 niveles a 2 |
| | Circunstancias específicas que contribuyeron al impulso de su desarrollo | Desarrollo de una industria agroalimentaria almeriense | Encontrar soluciones a la crisis agrícola a finales del siglo XIX | Empoderamiento población francófona en Quebec |
| Ámbito territorial | Nacional | Heterogénea (destacan Almería y otras del arco mediterráneo). | Homogénea en todos los Países Bajos | Homogénea en Quebec. Algo de presencia en regiones vecinas |
| | Internacional | No. | Si. Por proyectos solidarios, y expansión de su Core negocio | Si, básicamente proyectos solidarios. |
| Modelo de negocio | Características de su modelo de negocio | Banca de proximidad, acento en el sector agroalimentario, y percepción del beneficio como un medio y no como un fin. | | |
| | Actividades principales | Banca retail básicamente | Principalmente banca retail, pero complementada con | Principalmente banca retail, pero complementada con |

| | | | banca de inversión y mayorista. | banca de inversión y mayorista. |
|-----------------------------------|---|--|--|---|
| Modelo organizativo y de gobierno | Leyes que obliguen a la asociación entre cooperativas de crédito | No. Pero nueva ley de 2017 facilita la integración según 2 versiones del nuevo MIP | Si. desde la formación de Rabobank como estructura asociativa. | Si. el gobierno federal de Quebec obliga a adherirse a algún ente asociativo superior |
| | Modelo de propiedad y asociación | Cooperativas propiedad de sus socios, agrupadas bajo un SIP, con un banco central controlado por las cooperativas que ejerce de cabecera del grupo | Una sola entidad propiedad de sus socios desde que Rabobank Nederland y los bancos locales se fusionaron en 2016 | Cajas locales propiedad de sus miembros, y Federación controlada por las cajas, que guía y provee de servicios al grupo |
| | Capital abierto a terceros | Si. limitado y condicionado acceso a terceros, en base a un perfil | No. Se debatió a finales de los 90, descartado a corto y medio plazo | No. Capital estable conformado por los bancos locales. |
| Modelo de gestión | Nivel de integración | Alto. Modelo fusión fría, grupo consolidable con mutualización al 100% de los resultados. Pero las entidades conservan su entidad jurídica y posibilidad de salir del grupo. | Total. Plena consolidación desde fusión en 2016 | Medio. Modelo federativo, no hay mutualización, pero sí instrumentos solidarios obligatorios de ayuda entre las cajas. |
| | Nivel de centralización | Alto. El BCC aglutina todas las funciones importantes. | Alto. Se mantienen delegadas responsabilidades a los equipos de gestión local, que garanticen | Medio-Alto. La Federación ha ido concentrando mayor número de funciones con el tiempo |

| | | | | |
|--|--|--|-----------------------------------|--|
| | | | flexibilidad y cercanía al socio. | |
|--|--|--|-----------------------------------|--|

Fuente: Elaboración propia

7.2 Análisis de las diferencias de las dimensiones y situación financiera actual de los grupos cooperativos Cajamar, Rabobank y Desjardins

Algunas de las diferencias analizadas en el apartado anterior, en la trayectoria y estructura de cada entidad, junto a otras de carácter históricas, económicas y socioculturales, explican en gran medida algunas de las disparidades de tamaño que presentan los tres grupos cooperativos. En la siguiente tabla 7.2 se representan de manera comparativa algunos de estos datos referente a las dimensiones de cada caso junto a otras que reflejan su situación económico financiera actual.

Tabla 7.2. Comparación cifras significativas grupos cooperativos Rabobank, Desjardins y Cajamar

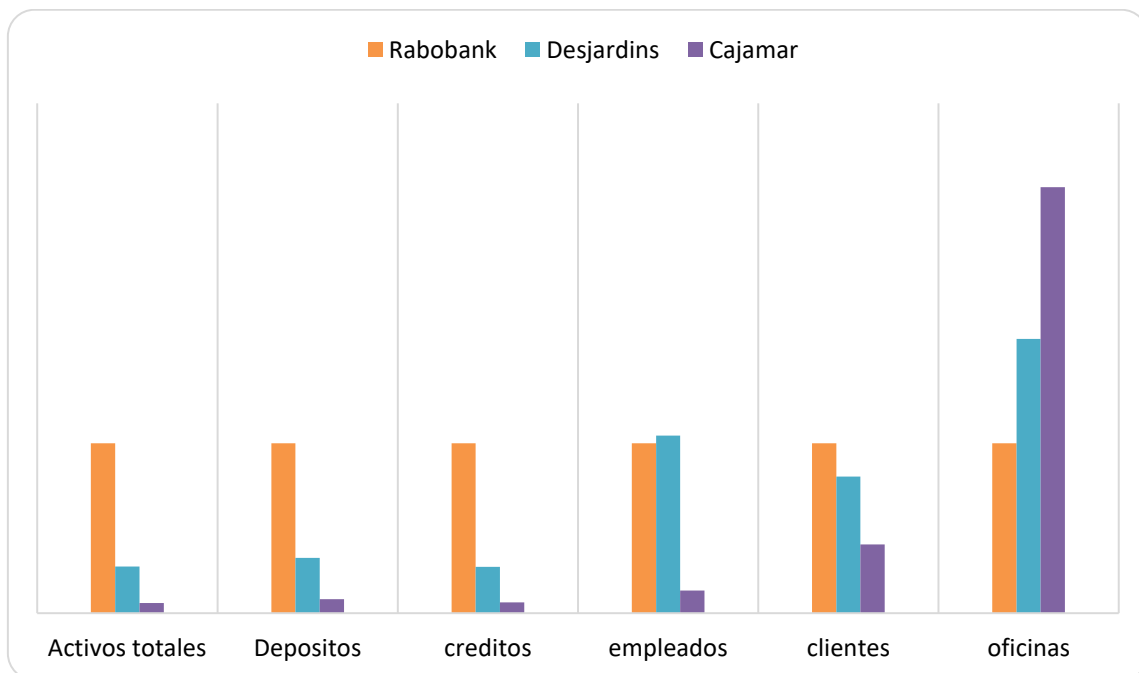
| *Millones euros | 31.12.2016 | Rabobank | Desjardins | Cajamar |
|----------------------------|-------------------------------|----------|------------|---------|
| VOLUMEN DE NEGOCIO* | Activos totales en balance | 662.335 | 181.948 | 39.166 |
| | Depósitos clientes | 347.712 | 113.061 | 28.594 |
| | Crédito a la clientela | 424.551 | 116.026 | 27.128 |
| SOLVENCIA* | CET 1 | 14% | 17,3% | 11,4 % |
| | Total Capital ratio | 25% | 17,9% | 13,4 % |
| | Activos ponderados por riesgo | 211.226 | 76.157 | 23.069 |
| GESTION DEL RIESGO | Tasa de morosidad | 4,4 % | 0,32% | 13 % |
| LIQUIDEZ | NSFR | 119% | - | 115,5% |
| | LCR | 130% | 121% | 516,9% |
| | ROA | 0,30% | 0,69% | 0,2% |
| | ROE | 5,8% | 8% | 2,7% |
| | Ratio Eficiencia | 67,1% | 74% | 62,2% |

| | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--------|--------|-------|
| RENTABILIDAD Y EFICIENCIA* | Beneficio neto después de impuestos | 2.024 | 1.247 | 76,1 |
| | Ratio apalancamiento | 5,5% | 8,1% | 6,5% |
| OTROS DATOS | Oficinas | 475 | 767 | 1.191 |
| | Socios (en miles) | 1.920 | 7.000 | 1.428 |
| | Clientes (en miles) | 8.700 | | 3.518 |
| | Empleados | 45.567 | 47.655 | 6.036 |
| AGENCIAS CALIFICADORAS | Fitch Ratings | AA- | AA- | BB- |

Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por las entidades y EACB

En lo que respecta a las dimensiones de cada entidad, se ha elaborado el gráfico 7.1 que muestra la relación proporcional entre los tres grupos cooperativos, atendiendo a los volúmenes de negocio manejados y otros datos como es el número de oficinas, clientes y empleados. Para ello se han fijado como referencia en base 100, los datos tomados de Rabobank que es la entidad de mayor dimensión.

Gráfico 7.1. Dimensiones Grupo Rabobank, Desjardins y Cajamar



Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por las entidades y el EACB

En el primer grupo de variables relacionadas con el volumen de negocio gestionado por las entidades (activos totales, depósitos y créditos a la clientela), se observa una gran

diferencia entre Rabobank, con los otros dos grupos cooperativos, en una proporción similar para todas las magnitudes, donde Desjardins obtiene entre un 27-32 % y Cajamar entre un 6-8% de los volúmenes alcanzados por Rabobank.

Sin embargo, destaca que esa hegemonía de Rabobank se diluye en el siguiente grupo de variables relacionadas con sus dimensiones por número de oficinas, clientes y empleados. Rabobank mantiene su dominio en número de clientes, aunque ya en una proporción inferior, y se ve ligeramente superada por Desjardins en el número de empleados que forman parte de la organización.

En cuanto al número de oficinas sorprende comprobar como Rabobank, que es la entidad que maneja un mayor volumen de negocio y clientes, tiene un 40% menos de oficinas que Desjardins, y que Cajamar mantiene cinco oficinas por cada dos de Rabobank a pesar de manejar un 6% de los activos que gestiona la entidad holandesa, y contar con un 13% de sus empleados¹⁶². Esta infraestructura bancaria mucho más capilar en el caso de Cajamar, puede ser explicada por circunstancias geográficas (España tiene mayor población y una menor densidad¹⁶³ que Holanda), climatológicas (un clima más desfavorable en países como Holanda y Canadá, desaconseja el despliegue de muchas oficinas), socioculturales (nivel de penetración de la banca digital y a distancia, “cultura de oficina”¹⁶⁴) y económicas (nivel de renta per cápita¹⁶⁵); pero sobre todo este desequilibrio entre el número de oficinas y volúmenes de negocio y clientes gestionados en cada entidad, se debe a la distribución de sus líneas de negocio, que en el caso de Cajamar está muy centrado en la banca retail, mientras que en el caso de Desjardins, y sobre todo en el de Rabobank, aparece más diversificada con otro tipo de banca de inversión y corporativa que necesitan empleados pero no requieren de tantos establecimientos de atención al público.

¹⁶²Estas diferencias están en consonancia con la tendencia generalizada en el número de empleados por oficina que registró cada país en 2016. España (6,3), Canadá (34,5), Holanda (50,7), según datos BCE y CBA (Canadian Bankers association).

¹⁶³Según datos del banco mundial, la densidad de Países Bajos en 2016 fue de 506 hab/km², mientras en España fue de 103 hab/km² <https://datos.bancomundial.org/indicador/>

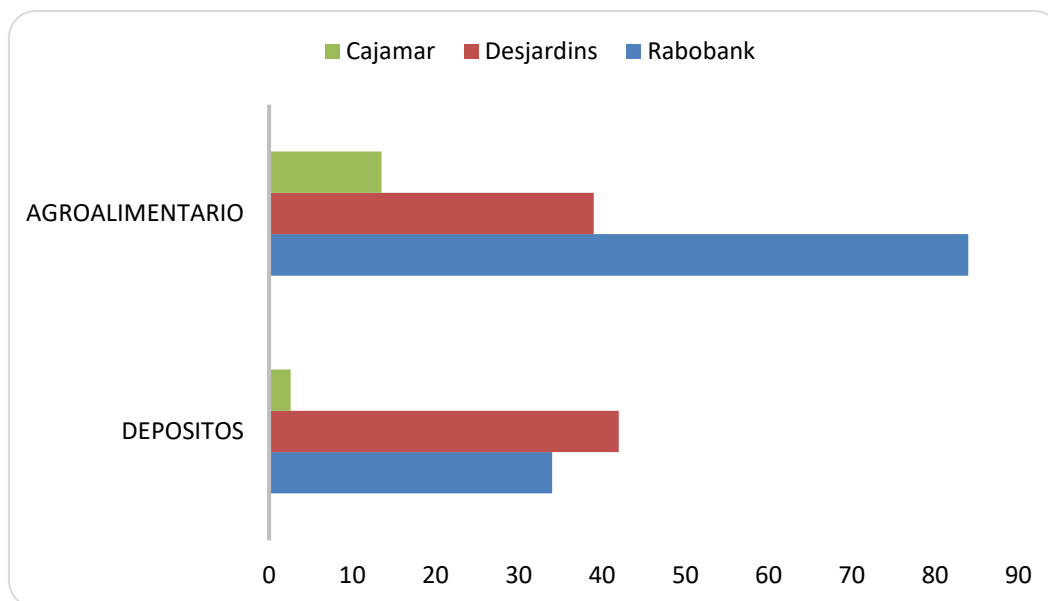
¹⁶⁴ La tasa de oficinas por cada 10.000 habitantes era en 2016, de 6,3 en España (la segunda más alta de la zona euro), de 2,2 en Canadá, y de 1,2 en Holanda. según datos BCE y CBA (Canadian Bankers association).

¹⁶⁵ Una mayor renta per cápita, favorece el volumen de negocio. La renta per cápita en 2016, se situó en 45.637 \$ (Países Bajos), 42.183 \$ (Canadá) y 26.616 \$ (España). Según datos del banco mundial (<https://data.worldbank.org>).

Para complementar todos estos datos se muestra a continuación el Gráfico 7.2 donde se comparan las cuotas de mercado de los tres grupos cooperativos en sus zonas de acción (Holanda para Rabobank, España para Cajamar y Quebec para Desjardins). De nuevo se pueden apreciar diferencias significativas entre Rabobank y Desjardins con Cajamar, que a pesar de manejar cuotas considerables en el mercado español que la posicionan entre las doce primeras entidades del país, se mantiene a gran distancia de las cuotas de mercado que dominan Desjardins y Rabobank.

A pesar de lo fragmentado del crédito cooperativo en el país, lo cierto es que, aun haciendo una consideración en todo su conjunto, la cuota de toda la banca cooperativa en España seguiría siendo muy inferior a la que existe en otros países de su entorno, lo que puede sugerir que existe una capacidad potencial de crecimiento.

Gráfico 7.2. Comparación % cuotas de mercado grupos cooperativos Cajamar, Rabobank y Desjardins



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la situación económica financiera de las tres organizaciones que se están analizando, se observan en los datos reflejados en la anterior tabla 7.1, unos niveles de liquidez y solvencia aceptables en todos ellos, si bien Desjardins y Rabobank, disfrutaban en este último aspecto, de un margen mayor respecto al presentado por GCC.

Un dato destacable y que puede influir en esta circunstancia son las tasas de morosidad, donde existe una enorme disparidad entre las sufridas por Desjardins (0,32%), y las de

Cajamar (13%), situándose Rabobank en un término medio (4,4%). Esta situación está en consonancia con los niveles medios de morosidad registrados en la industria bancaria de sus respectivos países, lo que evidencia por una parte el mayor castigo que en términos de morosidad ha supuesto la reciente crisis financiera para el GCC, y por otra parte la existencia de características estructurales vinculadas al modelo económico y financiero de cada país.

Otro hecho reseñable son los beneficios en términos absolutos cosechados por Rabobank (2.024 millones euros), que prácticamente dobla al presentado por Desjardins (1.247) y que supera con creces al de GCC (76,1), lo que conlleva una mayor responsabilidad y capacidad para generar impactos favorables en sus comunidades.

Del resto de ratios relacionados con la eficiencia, y la rentabilidad, destaca como los tres grupos cooperativos, presentan cifras satisfactorias y con tendencias positivas generalizadas. Siendo Cajamar la entidad con mejor ratio de eficiencia (es el más bajo con un 62,2%) y Desjardins el mejor ROE (8%).

7.3. Diferencias en el tratamiento de la RSC

El análisis llevado a cabo en los dos primeros apartados de este capítulo, sobre las diferencias en las trayectorias, estructuras, dimensiones y situación financiera de cada entidad nos va a facilitar la comparación en el tratamiento que hacen de la RSC estas organizaciones. En esto se centra el siguiente apartado y para ello, vamos a seguir la estructura empleada, al examinar de manera individual el tratamiento de la RSC en cada entidad y que se dividía en seis diferentes bloques (cultura RSC, ámbito estratégico, gobierno corporativo, gestión y control, comunicación e ISR).

7.3.1. Cultura RSC y particularidades

En las tres organizaciones, se parte desde un enfoque multidimensional similar de la RSC, aunque existen matices en la interpretación de esta. El GCC lo hace desde una visión que reconoce cómo las empresas dependen de la sociedad para su existencia, lo que la acerca

a las ideas defendidas por las teorías integrativas¹⁶⁶. Rabobank, en cambio, insiste en asociar la RSC con los fundamentos que rodean el desarrollo sostenible, y que forman parte del grupo conocido como teorías éticas. Desjardins por su parte, mantiene un posicionamiento más cercano a los modelos teóricos políticos. Estos reflejan las interacciones y conexiones entre la sociedad y las empresas, así como el poder y responsabilidad de estas últimas, lo que se explica por la cercana relación y evolución desarrollada junto a la región canadiense de Quebec.

También en todas ellas se ha producido una revisión relativamente reciente de sus valores y del papel que la RSC desempeña en la organización. Además, han ido suscribiéndose a diferentes iniciativas a favor de su desarrollo durante los últimos años. Con todo ello pretenden ajustarse y adaptarse a las nuevas tendencias aparecidas en torno a la RSC.

Si tuviéramos que escoger una idea o iniciativa que sirviera para distinguir la relación que cada organización mantiene respecto a la RSC, en el caso de Rabobank sería la participación, ya que la idea principal que mantiene esta entidad es que la unión de esfuerzos permite maximizar un favorable impacto en la sociedad. Para Desjardins sería la educación, ya que su apuesta más evidente se centra en invertir y apostar por la formación e instrucción, especialmente de los más jóvenes. En el caso de Cajamar, la iniciativa en torno a la RSC que más la caracteriza es su innovador programa de gestión ético, que mantiene la pretensión de influir a toda la organización.

Rabobank y Desjardins coinciden en su intento por trasladar su sentido de la responsabilidad social más allá de sus fronteras nacionales, mediante ambiciosos proyectos colaborativos. Mientras Cajamar de una dimensión inferior se centra en generar influencia e impactos positivos exclusivamente dentro de su territorio nacional.

También se observa que, aunque todas estas entidades participan en diferentes rankings e índices relacionados con la sostenibilidad, no coincide su participación en ninguna de ellas, por lo que no resulta posible la comparación en base a estas. Destacan la aparición de Rabobank en los prestigiosos índices de sustainalytics y RobecoSam, la del GCC en

¹⁶⁶En base a la clasificación realizada por (Garriga y Melé, 2004), que fueron desarrolladas en el apartado 1.1.2 de esta tesis.

Vigeo Eiris y la de Desjardins en la lista “Corporate citizens” elaborada por la revista Corporate Knights. En todos los casos ocupando posiciones meritorias.

Para finalizar se muestra la tabla 7.3 que pretende sintetizar, toda la información relacionada y analizada en este epígrafe.

Tabla 7.3. Cultura y particularidades en el tratamiento de la RSC de Rabobank, Desjardins y Cajamar.

| | | GCCajamar | Rabobank | Desjardins |
|---------------------------------------|---|---|--|---|
| CULTURA RSC Y PARTICULARIDADES | A.1 Enfoque y concepto RSC | <p>-Revisión reciente de los valores del grupo y de su política de RSC a la que se le da importancia estratégica.</p> <p>-Enfoque multidimensional de la RSC, dentro de las teorías integrativas.</p> | <p>-Enfoque multidimensional dentro de las teorías éticas. Directamente asociado al concepto de desarrollo sostenible.</p> | <p>-Entiende la RSC desde el enfoque multidimensional, su posicionamiento se ubica, dentro de los modelos teóricos políticos y de ciudadanía Corporativa. Evolución íntimamente ligada a la construcción de la identidad de Quebec.</p> |
| | A.2 Elementos diferenciadores y vanguardistas | <p>-Sistema ético de gestión que impregna a toda la entidad y con sustento principal en la RSC.</p> <p>-Metodología pionera en la valoración de riesgos financieros de carácter ambiental</p> | <p>-Participación: consideran básico implicar al resto de grupos de interés para lograr el mayor impacto posible, y en esto se basa su programa innovador “<i>Sustainably successful together</i>” (SST)</p> <p>-Cooperativa con capacidad de influencia internacional y excelente labor en la</p> | <p>-Fuerte apuesta en el ámbito local en la educación de los jóvenes</p> <p>-En el ámbito internacional gran labor en países en vías de desarrollo, a través de DID para favorecer la inclusión financiera, promoviendo el acceso universal a una amplia gama de servicios financieros,</p> |

| | | | | |
|--|-------------------------------------|--|--|--|
| | | | promoción de la autosuficiencia, la inclusión financiera, y los valores cooperativos | que favorezcan el empoderamiento de las poblaciones desfavorecidas. |
| | A.3 Premios, distinciones, rankings | <ul style="list-style-type: none"> -Ranking Vigeo Eiris, posición 13ª entre 75 bancos minoristas europeos, y la 2ª entre los españoles en desempeño RSC. -Calificación A, por el Carbon Disclosure Project -Reconocimientos por Forética en materia de transparencia, gobierno e integridad -Concedido el distintivo “igualdad en la empresa” por el Gobierno español. | <ul style="list-style-type: none"> -Ha mejorado en 2016 la valoración de “Fair finance guide” -2ª mejor entidad financiera en Holanda por la “Transparency Benchmark” -2º posición entre las entidades financieras a nivel internacional según el ranking sustainalytics Y 7ª según el RobecoSam | <ul style="list-style-type: none"> - 7ª posición, en la lista realizada por la revista Corporate Knights, sobre las 50 mejores “Corporate citizens” de Canadá -Entre los 50 mejores empleadores de Canadá, según una encuesta realizada por Aon Hewitt -Calificación B por el Carbon Disclosure Project |

Fuente: elaboración propia

7.3.2. Ámbito estratégico

La RSC es contemplada como un elemento estratégico para los tres grupos cooperativos. En todos ellos, la RSC ocupa una posición relevante. En GCC su aplicación está coordinada por el Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social y supervisada por el Consejo de Administración del BCC como cabecera del Grupo. En Rabobank, la obligación en el cumplimiento recae en todos los empleados y la responsabilidad final descansa en la Junta Ejecutiva. En Desjardins existe una secretaría general encargada de su gestión que depende directamente de su vicepresidente ejecutivo y director de operaciones.

Sobre el grado de influencia dentro de la organización, se aprecia como Rabobank mediante su “Sustainability Policy Framework” y Cajamar a través de su “sistema ético de gestión” están logrando que la RSC se impregne en toda la organización, en un grado mayor que el conseguido hasta ahora por Desjardins, que no ha desarrollado por el momento mecanismos tan transversales.

Por otra parte, de Desjardins, en este ámbito estratégico destaca la descentralización para gestionar su compromiso y obra social.

MATERIALIDAD

Los análisis de materialidad son un elemento clave en la definición de estrategias de RSC. En este proceso tanto Rabobank como el GCC, siguen las directrices marcadas por el GRI4, estableciendo diálogos con sus stakeholders, que les permitan identificar la relevancia para cada grupo de interés y para la propia entidad de los diferentes aspectos seleccionados. Estos han sido agrupados en el caso de Rabobank en base a los pilares de su marco estratégico y en el de GCC han sido agrupados según las tres dimensiones (económica, social y ambiental). De todo este proceso surgen sus matrices de materialidad¹⁶⁷ que reflejan en sus dos ejes la relevancia para la entidad y para sus grupos de interés, de los diferentes aspectos materiales identificados.

En Desjardins el análisis de la materialidad es más incompleto, sin un diálogo nítido con sus grupos de interés, y en el que tan solo se hace una identificación de los aspectos materiales sin llegar a precisar su grado de relevancia. La entidad comunica que se han tomado nuevas iniciativas en el asunto y que por ejemplo su nuevo informe de responsabilidad social que será presentado en 2018 ya incluirá una matriz de materialidad.

Empezábamos el capítulo, indicando que tanto Desjardins, como Rabobank y el GCC, mantienen un enfoque multidimensional de la RSC en el que están presentes las tres dimensiones (económica, social, ambiental). En base al contraste de sus diferentes procesos de materialidad y del análisis individual realizado en cada caso, se pueden detectar ciertas preferencias e inclinaciones entre estas dimensiones por parte de cada entidad:

¹⁶⁷ Sus matrices están representadas en el apartado 4.3.2, y 5.3.2.

- El GCC, quizás más condicionado que otros países, por los duros efectos que la crisis económica tuvo en España, para su industria bancaria y sobre todo para sus ciudadanos, es el que se muestra más sensibilizado con la dimensión económica
- Desjardins, es el que más sensibilidad muestra a la dimensión social, recordemos que es un movimiento fuertemente vinculado a la comunidad de la que forma parte y con la que ha crecido y evolucionado de manera conjunta.
- Rabobank, con una pérdida de protagonismo de la dimensión social en favor de las otras dos, es la que más equilibrio muestra entre las tres dimensiones que componen el modelo de desarrollo sostenible abrazado por la entidad.
- En todas ellas la dimensión ambiental ha ganado peso durante estos últimos años, mostrándose especialmente interesadas y comprometidas con asuntos vinculados al cambio climático.

A modo de síntesis de este epígrafe, se muestra la siguiente tabla 7.4

Tabla 7.4. Ámbito estratégico en la RSC de Desjardins, Rabobank y Cajamar

| | | GCCajamar | Rabobank | Desjardins |
|---------------------------|---|---|--|---|
| AMBITO ESTRATEGICO | B.1 Estructura e influencia dentro de la organización | -Posición destacada en la estructura de la organización, política RSC coordinada por el Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social, y supervisada por el Consejo de Administración del BCC. | -Todas sus políticas, así como su proceso de implementación y regulación están recogidos y publicados en el memorándum “Sustainability Policy Framework”. -La obligación en el cumplimiento recae en todos los empleados de Rabobank, y la responsabilidad final descansa en la Junta Ejecutiva | -Ha ganado influencia en la organización en estos últimos años, para ello se creó una secretaría general encargada de la gestión de la RSC que depende directamente del vicepresidente ejecutivo y director de operaciones -Fuerte descentralización en la toma de decisiones sobre su compromiso y obra social. |

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| | B.2 Materialidad | <p>-Análisis según expectativas grupos de interés y la propia entidad.</p> <p>-También análisis en base al recorrido de los ODS en la entidad</p> <p>- Se tienen en cuenta en el proceso directrices marcadas por la Global Reporting Initiative (GRI) y el International Reporting Council (IIRC)</p> | <p>- Matriz de materialidad en el que cada aspecto material está vinculado a los diferentes pilares del marco estratégico de la entidad, y diseñada en base al posible impacto sobre la entidad y sus grupos de interés.</p> <p>-Se tienen en cuenta en el proceso directrices marcadas por la Global Reporting Initiative (GRI)</p> | <p>- La elección final de los indicadores se realizó en función de la fiabilidad y la materialidad de los datos disponibles, valorando la actividad de la entidad y la opinión de algunos miembros.</p> <p>-Pendiente de realizar matriz de materialidad (prevista para 2018) y ampliar la consulta a sus stakeholders para su determinación.</p> |
| | B.3 Dimensión/es de más interés estratégico | <p>-Importancia a las tres dimensiones, pero destaca la dimensión económica sobre la social y ambiental</p> | <p>-Equilibrio entre las tres dimensiones. La económica y ambiental han recuperado terreno sobre la social</p> | <p>-Sobresalen la económica y social, pero el grupo recientemente ha emprendido iniciativas contundentes en la dimensión ambiental para combatir el cambio climático.</p> |

Fuente: Elaboración propia

7.3.3. Gobierno corporativo

Tanto el Grupo Cajamar como Rabobank, aplican los códigos sobre buen gobierno corporativo de referencia en sus países (Buen gobierno de sociedades cotizadas de la CNMV en el caso español, y el “Dutch Corporate Governance Code” en el caso holandés) con un amplio cumplimiento sobre los mismos. Esto es complementado con códigos de

conductas internas que en el caso de Cajamar ha recibido reconocimientos como ejemplo en materia de integridad. Desjardins por su parte, no hace seguimiento de ningún código de referencia en materia de buen gobierno, pero si ha desarrollado un código ético propio aplicable a todos sus componentes.

Entre las practicas destacables en este ámbito destaca la apuesta por la diversidad que se hace desde el grupo Desjardins con especial atención a los jóvenes. Para ellos se han desarrollado programas que fomenten su participación y permiten integrar su punto de vista a la organización (Consejo asesor juvenil, programa de jóvenes consejeros). Este interés por la juventud es compartido desde Rabobank con la creación de un Foro de la juventud (donde se reúnen un representante joven de socios de cada Rabobank local).

GRUPOS DE INTERÉS

Como anticipábamos, en el análisis previo de la materialidad, Desjardins es consciente de la necesidad de seguir trabajando y mejorando en la identificación de los diferentes stakeholders internos y externos, y en desarrollar iniciativas que favorezcan el dialogo y la comunicación con ellos. En este sentido Rabobank y Cajamar, tienen programas más desarrollados de diálogo con sus stakeholders, y un proceso de identificación de sus grupos de interés más riguroso.

Sobre la identificación de los diferentes grupos de interés en la Tabla 7.5 se reflejan los grupos de interés prioritarios expresamente identificados por cada entidad en su último informe anual.

En el primer nivel están los stakeholders que han sido señalados por las tres entidades, en el segundo los que han sido identificados por dos entidades (en este caso Cajamar y Rabobank), y en el último nivel los grupos identificados por cada entidad concreta.

Tabla 7.5. Principales stakeholders identificados (Rabobank, Cajamar y Desjardins, 2016).

| Rabobank | Cajamar | Desjardins |
|---|-------------|------------|
| CLIENTES SOCIOS | | |
| Empleados Inversores o accionistas Agencias de rating | | |
| Gobiernos reguladores Organizaciones civiles Otros bancos Medios de comunicación | Proveedores | |

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, cabe añadir, que existen practicas destacables en cada entidad vinculadas a su relación con los grupos de interés, como la escuela de consejeros, el código de proveedores o el plan CULTIVA para empleados puesto en marcha por Cajamar. En el caso de Rabobank, un programa desde el área de RSC que la organización denomina “Dialogo con clientes”, por el que la entidad establece procesos de debate y dialogo con sus principales stakeholders.

Y en el caso de Desjardins la potencialización de canales de participación online para interactuar con socios y clientes.

TRANSPARENCIA Y DEMOCRACIA

Rabobank y Desjardins, realizaron profundas transformaciones en la estructura de su organización en estos últimos años. En ambos casos una de las premisas incondicionales que marcaron el diseño de estas reestructuraciones fue la de favorecer la participación democrática, que en ningún caso debería salir perjudicada.

Por otro lado, en Cajamar destaca como en su visión sobre las medidas necesarias para fomentar la democracia y participación de los socios, pasan por mejorar la información y transparencia.

Aun así, es un hecho que, en todas estas organizaciones, existe un deterioro en la participación democrática e involucración de sus socios en la toma de decisiones, y no parecen ser suficientes las medidas que hasta ahora se han llevado a cabo.

De igual manera que en los casos anteriores, la siguiente tabla 7.6 trata de ilustrar de una manera resumida, el contenido analizado en este epígrafe.

7.6. Elementos del gobierno corporativo relacionadas con la RSC en Cajamar, Rabobank y Desjardins

| | | GCCajamar | Rabobank | Desjardins |
|-----------------------------|--|--|--|---|
| GOBIERNO CORPORATIVO | C.1 Enfoque y medidas para el buen GC. Prácticas destacables | <p>-Enfoque amplio donde sus principios fundamentales son información y transparencia</p> <p>-Códigos de referencia: Buen gobierno de sociedades cotizadas de la CNMV con un cumplimiento del 90,91%, junto con un código de conducta interno.</p> <p>-Participa clúster Forética y le han sido reconocidos la participación de consejeros independientes en el CA como ejemplo de buen gobierno y su código ético como buena práctica en materia de integridad.</p> | <p>-Aplicación del “Dutch Corporate Governance Code” con un amplio cumplimiento.</p> <p>-También ha ratificado el programa holandés conocido como “Banca orientada al futuro”.</p> <p>-Foro de la Juventud, donde se reúnen un representante joven de socios de cada Rabobank local.</p> | <p>-No sigue ninguna referencia externa en materia de buen gobierno, Desjardins tiene un código ético propio aplicable a todos sus componentes, que hace hincapié en la integridad</p> <p>-Apuesta por la diversidad para mejorar la gobernanza de la identidad</p> <p>-Se da mucha importancia a la perspectiva de los jóvenes y a su participación en los órganos de gobierno y otras estructuras de la organización (Consejo asesor juvenil, programa de jóvenes consejeros)</p> |
| | C.2 Identificación y relaciones con sus grupos de interés | -Destacados: Socios y accionistas, empleados, clientes, proveedores, evaluadores externos. | -Principales stakeholders: clientes, empleados, inversores, agencias de rating, gobiernos, reguladores, | -Grupos de interés prioritarios: Socios y clientes. -Canales de participación online |

| | | | | |
|--|--------------------------------|---|---|--|
| | | <p>-Se han establecido numerosos canales de comunicación con sus grupos de interés.</p> <p>-Iniciativas destacables: Código de proveedores, Escuela de consejeros cooperativos, plan CULTIVA empleados.</p> | <p>organizaciones civiles, otros bancos y medios de comunicación.</p> <p>-Destacable un proceso coordinado desde el área de RSC que la entidad denomina “Dialogo con clientes”, la entidad establece procesos de debate y dialogo con sus principales stakeholders</p> | <p>para interactuar con socios y clientes</p> <p>-Conscientes de la importancia, se han iniciado diferentes iniciativas para la identificación de sus grupos de interés internos y externos y desarrollar canales y herramientas de diálogo.</p> |
| | C.3 Transparencia y democracia | <p>-Las medidas principales para fomentar la democracia y participación de los socios: mejorar la información y transparencia</p> | <p>-Revisados en marzo de 2017 el conjunto de Términos Generales y Condiciones Bancarias (GBTC) utilizados en la comunicación con sus clientes</p> <p>-Mejorar la transparencia y democracia eran las premisas claves al comité encargado de estudiar la reestructuración del grupo</p> | <p>-La participación democrática fue una de las principales premisas al diseñar la gran reestructuración de 2001, y desde entonces se fomenta y se promociona constantemente.</p> |

Fuente: Elaboración propia

7.3.4. Gestión y control

Para implementar todas las actividades que abarca la RSC, se puede estructurar y llevar a cabo a través de un sistema de gestión apropiado, que podemos definir como aquellas herramientas de gestión interna, que permiten a las organizaciones integrar aspectos sociales y medioambientales en su funcionamiento, al proporcionar un modelo de gestión a seguir en base a una serie de procedimientos y pasos de implantación.

En el apartado sobre el ámbito estratégico en el que se hacía referencia al grado de influencia de la RSC dentro de la organización, ya anticipábamos como Rabobank y Cajamar tenían formalizado un sistema de gestión propio, y que por el contrario Desjardins no había desarrollado por el momento ningún sistema de gestión específico ni de calidad estandarizado en torno a la RSC. Esto provocaba que la RSC no estuviera, en el caso de la entidad canadiense presente de una manera tan transversal como en los dos casos anteriores.

Respecto a los grupos Cajamar y Rabobank, el desarrollo de sus sistemas propios de gestión les ha proporcionado facilidades en la implementación y administración de sus políticas de RSC y la adhesión de nuevas áreas y personal en su gestión.

En el caso del GCC a través de su pionero sistema de gestión ético, que se definía como “el conjunto de valores, principios y normas de naturaleza ético-social, que rigen el comportamiento del Grupo Cooperativo Cajamar en todos y cada uno de sus ámbitos de actuación y sobre el que se desarrollan las políticas e instrumentos que permitan la consecución de su misión y objetivos” (Cajamar, 2017a. p.9) y sobre el que la RSC se asienta como su pilar principal

En el caso de Rabobank, para la correcta aplicación y gestión de su política de RSC, la entidad fórmula estándares y procedimientos sobre cómo mantener, desarrollar, implementar y monitorear todas las acciones que forman parte de este ámbito y que están recogidos en su ya mencionado “*Sustainability Policy Framework*”.

Respecto a la medición de la RSC, se había dejado claro en capítulos anteriores la diferencia existente entre la medición de la calidad de la gestión de la RSC por parte de una empresa, y la medición de las consecuencias o impacto que esa gestión de la RSC pueda tener en términos sociales o medioambientales.

A este respecto, todas las entidades coinciden en reconocer la dificultad para realizar esta evaluación en cualquiera de sus vertientes, a cuenta de las complejas relaciones existentes entre las empresas y la sociedad y la falta de referentes metodológicos. Aun así, también en este aspecto cada entidad ha alcanzado diferente nivel de avance en el desarrollo de mecanismos de medición y control.

En el nivel más básico e inicial se encuentra Desjardins, que tan solo hace uso de una herramienta de autodiagnóstico, por el que, a través de un test de 55 preguntas, dirigido a

responsables de las cajas y diferentes unidades de la organización, se pretende evaluar y comparar el desempeño realizado en la gestión de la RSC.

No obstante, la entidad nos ha informado que está trabajando para implementar en un futuro un sistema de indicadores de impacto, que les facilite la medición, la evaluación y el control de las consecuencias que sus políticas de RSC tienen en la sociedad. También en el próximo reporte de RSC, por primera vez se presentará su contribución a algunos de los ODS.

En un nivel más avanzado en este aspecto se encuentra el GCC, que ha realizado cierto progreso en la valoración de los outputs derivados de su dimensión económico-financiera, concretamente a través de dos vías; por un lado, mediante la generación y distribución de valor compartido y sus efectos sobre la riqueza y generación de empleo (convirtiéndose en entidad pionera de su sector en el uso del marco input-output) , y por otra parte considerando los impactos desencadenados por la actividad crediticia del GCC.

No obstante, el GCC sigue en búsqueda de encontrar un método que le ayude a valorar la gestión que se hace de la RSC, su evolución con el tiempo, y el cumplimiento de unos objetivos específicos y se encuentra estudiando la posibilidad de implantar un cuadro de mandos específico para este cometido.

La entidad que más lejos ha llegado en el desarrollo de un método que le permita valorar esta evolución y cumplimiento de unos objetivos relacionados con la RSC, ha sido Rabobank a través del diseño e implementación de su sistema “Sustainably successful together” (SST)¹⁶⁸. Mediante este proceso se ambiciona valorar y controlar la aportación y los outputs generados desde la organización de una manera integrada al mismo tiempo que se pretende implicar a más actores. Para hacerlo se evalúan 14 indicadores (KPI, Key performance indicator) que han sido divididos en 5 bloques. Además, en el marco de este programa SST se han fijado unos objetivos para 2020 que de forma anual se revisan para comprobar que la evolución es la deseada.

Existen otras herramientas, que estas entidades emplean, relacionadas de alguna manera con la gestión de la RSC. El Grupo Cajamar por ejemplo se destaca por el uso de una metodología sobre la que está trabajando, que pretende identificar los riesgos financieros

¹⁶⁸Este Sistema desarrollado por Rabobank “Sustainably successful together” (SST), fue analizado con profundidad en el apartado 5.3.4 de esta tesis.

de naturaleza social y medioambiental, así como en el desarrollo de actuaciones orientadas a la implantación de auditorías que evalúen dichos riesgos.

Rabobank por su parte concibe los ODS como otra oportunidad adicional para valorar la contribución que la organización puede realizar a la sostenibilidad, y ha incorporado en su ambición estratégica el desafío de hacer una contribución significativa para lograr los diecisiete objetivos, realizando periódicamente una valoración de su contribución a cada uno de los ODS.

En lo concerniente específicamente a la dimensión ambiental, dónde el principal sector estratégico para estas entidades, el agroalimentario, juega un papel trascendental en la lucha contra el cambio climático, todas ellas han adoptado una herramienta que también guarda relación con el desempeño y gestión de su RSC. Se trata del cálculo periódico su huella de carbono, o lo que es lo mismo, las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que son consecuencia de su actividad. Para el cálculo de esta, utilizan el Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)¹⁶⁹, con el objetivo de establecer una estrategia de reducción a través de la mejora de la eficiencia energética y del uso de energías renovables. También se hace un reporte voluntario de todas estas mediciones y sobre las medidas que está adoptando para reducirlas al CDP (Carbon Disclosure Project).

Por último, hay que constatar el hecho de que a pesar de que las tres entidades demuestran un firme convencimiento sobre el positivo rendimiento que una adecuada implicación y gestión de la RSC, genera tanto en su entorno como en la propia empresa, en ninguna de ellas se hace uso de herramienta o sistema específico que pueda precisar cuántos son estos beneficios económicos o de imagen generados para la propia organización.

A continuación, se muestra en la siguiente tabla 7.7, un resumen del contenido desarrollado en este subapartado.

¹⁶⁹El Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (*GHG Protocol*) es la herramienta internacional más utilizada para el cálculo y comunicación del Inventario de emisiones. El GHG Protocol ha sido desarrollado entre el World Resources Institute (WRI) y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), junto con empresas, gobiernos y grupos ambientalistas de todo el mundo. Tiene una metodología extensa y complicada pero eficaz para la obtención de las emisiones de los GEI directos e indirectos. Utiliza una visión intersectorial y contabiliza las emisiones, de cualquier sector, por ejemplo, las debidas al uso de combustible en instalaciones productivas, a los viajes, a la combustión estacionaria y a las emisiones indirectas derivadas de la compra de electricidad <http://www.ghgprotocol.org/>.

Tabla 7.7. Gestión y control de la RSC en GCC, Rabobank y Desjardins

| | | GCCajamar | Rabobank | Desjardins |
|--------------------------|---|--|---|--|
| GESTION Y CONTROL | D.1 Sistema de gestión | -Sistema ético de gestión bajo los principios EFQM, que impregna a toda la entidad | -Rabobank formula estándares y procedimientos sobre cómo mantener, desarrollar, implementar y monitorear todas las acciones que forman parte de este ámbito y que están recogidos en su “ <i>Sustainability Policy Framework</i> ”. | -No se emplea ningún sistema de gestión específico ni de calidad estandarizado en torno a la RSC. |
| | D.2 Medición gestión RSC y de impactos generados | -En estudio CMI para la medición de la calidad y el control en la gestión RSC -Cierta avance en la medición del impacto financiero-económico y de su valor compartido (entidad pionera en el uso del marco input-output) -Mide su huella de carbono utilizando el GHG Protocol y forma parte del CDP desde 2014 con calificación A | -Sistema “Sustainably successful together” (SST) con el que se pretende valorar y controlar la aportación y los outputs generados desde la organización. Se valoran 14 indicadores agrupados en 5 bloques. -Mide su huella de carbono utilizando el GHG Protocol y forma parte del CDP desde 2016. | -Herramienta de autodiagnóstico, por el que, a través de un test de 55 preguntas, dirigido a responsables de las cajas y diferentes unidades de la organización, se pretende evaluar y comparar el desempeño realizado en la gestión de la RSC. -Mide su huella de carbono utilizando el GHG Protocol y forma parte del CDP con calificación B. |
| | D.3 Otras herramientas implicadas en la gestión y control de la RSC | -Desarrollo de un sistema pionero que pretende medir el riesgo financiero de naturaleza ambiental y social. | -No se mide el beneficio en imagen ni económico para la entidad por la gestión de la RSC. | -No se mide el beneficio en imagen ni económico para la entidad por la gestión de la RSC. |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | -No se mide el beneficio en imagen ni económico para la entidad por la gestión de la RSC. | | |
|--|--|---|--|--|

Fuente: Elaboración propia

7.3.5. Comunicación y verificación

Los tres grupos bancarios cooperativos en consideración se muestran conscientes de la importancia de la comunicación y que, en una concepción de la RSC como generadora de valor en las organizaciones, esta puede servir de palanca de creación de valor (Seguí, Seguí, Sarasa y Baviera, 2012).

Una prueba de esto es que, en su acción de informar y comunicar sobre aspectos no financieros, como su desempeño e impacto económico, ambiental, social y de gobierno exceden positivamente las exigencias de las diferentes administraciones y órganos reguladores. Entre las diferentes motivaciones que en mayor o menor medida comparten estas entidades y que les impulsan a desarrollar sus procesos de comunicación destacan:

- Satisfacer las expectativas y exigencias de información de sus diferentes grupos de interés.
- No pretenden transmitir únicamente una revisión de los logros financieros. También buscan mostrar la creación de valor y el impacto de la organización en la sociedad.
- Como ejercicio de transparencia, fundamental en su política de gobierno corporativo, y propia de entidades de naturaleza cooperativa que forman parte de la economía social.
- Como herramientas para implicar y aumentar la participación de los socios.
- Sirve para generar prestigio y confianza alrededor de la organización.

Para llevar a cabo sus propósitos, todas ellas utilizan como principal elemento de comunicación las memorias de responsabilidad social, que se elaboran con una

periodicidad anual, y son publicadas en su web corporativa. La siguiente tabla 7.8 recoge de manera sintetizada las diferentes características relacionadas con estas memorias de RSC.

Tabla 7.8. Características memorias RSC (Rabobank, Desjardins y GCC, 2016)

| | CAJAMAR | RABOBANK | DESJARDINS |
|--|-------------------|-----------------|--------------------------------|
| Formato seleccionado | Informe integrado | Informe anual | Informe responsabilidad social |
| Nivel de integración información financiera/no financiera | Muy alto | Alto | Medio |
| Guía de referencia empleada | GRI4 | GRI4 | GRI4 |
| Modalidad | Exhaustiva | Exhaustiva | Esencial |
| Verificación externa | Si | Si | No |

Fuente: Elaboración propia

Entre los principales propósitos perseguidos en la elaboración de estas memorias es conveniente destacar y distinguir que, aunque todas ellas sean dirigidas a sus principales grupos de interés, en el caso de Desjardins, en su memoria de RSC, prevalece la búsqueda de informar principalmente a socios, clientes y miembros de la comunidad del desempeño de indicadores específicos, presentar nuevos productos, servicios, y los compromisos de Desjardins con la sociedad. Y que en el caso de Rabobank y el GCC, el informe de RSC es utilizado como una herramienta que en su confección y evaluación ayuda a mejorar la interrelación con los diferentes *stakeholders*. Aspecto sobre el que como hemos visto en apartados anteriores Desjardins está en fase de desarrollo.

En la evolución de sus procesos de elaboración de memorias de RSC, se ha observado como en todas ha existido cierto proceso de evolución para integrar la información no financiera y financiera desde una perspectiva a largo plazo, y de esta forma que pueda ser compartida con sus grupos de interés de una forma más transparente y concisa, tal y como aconsejan las últimas tendencias e iniciativas en el ámbito de la comunicación de RSC.

En este aspecto el GCC, ha sido el que más lejos ha llegado y es que desde 2014 viene ya presentando el conocido como Informe Integrado, bajo las pautas marcadas por la IIRC¹⁷⁰, que es reconocido como el modelo más avanzado y exhaustivo de integración y reporte de la información financiera y no financiera. En el caso de Rabobank solo adopta este marco de Informes integrados IIRC como referencia en la preparación del contenido y esquema del informe de gestión. En lo que se refiere a Desjardins, que ha realizado progresos en este sentido en sus últimos informes de responsabilidad social, declara estar avanzando hacia la elaboración de informes integrados en un futuro próximo.

Por otra parte, se observa como todas ellas abrazan la metodología GRI 4 en la confección de sus memorias de RSC, y que, sin duda, en todas sus versiones, ha sido la más recurrida por todo tipo de organizaciones con independencia de su sector, tamaño y forma jurídica. En este caso Rabobank y GCC en su modalidad exhaustiva, y Desjardins en la esencial. Además, Desjardins, que a pesar de ser una pionera en la comunicación de aspectos no financieros con sus primeros reportes sociales de 2001 y el seguimiento de los criterios marcados por GRI desde 2005, es la única que no ha realizado verificación externa de sus dos últimas memorias¹⁷¹.

Al margen de la comunicación realizada a través de sus reportes anuales, estas entidades utilizan otros mecanismos de comunicación de su RSC de diferente carácter:

-externas, con la publicación en un espacio reservado en sus webs corporativas para la RSC, de toda una serie de códigos, informes y guías donde se describe y se profundiza sobre procesos y aspectos relacionados con su política de RSC y sostenibilidad.

¹⁷⁰En el apartado 1.2.4 de esta tesis, se desarrolló en profundidad el informe integrado propuesto por International Integrated Reporting Council (IIRC), y de cómo en este se pretende informar de una manera concisa acerca de cómo la estrategia de una organización, su gobierno corporativo, desempeño y perspectivas, en el contexto de su entorno externo, la conducen a crear valor en el corto, medio y largo plazo.

¹⁷¹Desjardins declara al respecto en su informe de RSC “aunque este informe no ha sido auditado externamente, todos los datos revelados han sido validados internamente por la alta dirección. Nuestros informes de 2013 y 2014 también se sometieron a una auditoría interna, y las correcciones se incorporaron en informes posteriores” (Desjardins, 2016e, p.88).

-internas, con la edición de revistas, normalmente en formato digital, dirigida a los trabajadores donde, entre otros, se explican las acciones llevadas a cabo para así fomentar la participación y el debate sobre las responsabilidades de la entidad.

Hay autores que en relación a la comunicación de la RSC en este tipo de entidades apuntan a que en ocasiones hay cierto rubor dada su naturaleza cooperativa a presumir de valores éticos, pero se ha podido comprobar como la comunicación de las políticas RSC cumple otras muchas funciones que van más allá de las meramente relacionados con el marketing (por ejemplo, como herramienta en la interacción y el diálogo con los stakeholders, para mejorar la transparencia y fomentar la participación de los socios). Además, estas entidades no deberían olvidar la necesidad de reivindicar sus prácticas como empresa de economía social, porque pueden servir para que la sociedad reconozca su capacidad y labor como bancos cooperativos que las singularice sobre el resto, en un contexto con tanta necesidad de diferenciarse.

En la siguiente tabla 7.9, incluye la información más relevante relacionada con este apartado.

Tabla 7.9. Características en la comunicación de la RSC de Rabobank, Cajamar y Desjardins

| | | GCCajamar | Rabobank | Desjardins |
|---|---|--|--|--|
| COMUNICACIÓN, INFORMACION Y VERIFICACION | E.1 Herramientas empleadas en la comunicación | -Publica Informe Integrado desde 2014, bajo criterios, GRI G4 (opción exhaustiva), IIRC y AA100. Reconocido como buena práctica de transparencia por el Clúster de Forética. | -El Informe anual de Rabobank se prepara de conformidad con la opción exhaustiva de las pautas de Global Reporting Initiative (GRI G4). Además, el marco de Informes integrados IIRC sirvió de referencia en la preparación del contenido y esquema del informe de gestión | -Publica un informe individual de responsabilidad social corporativa elaborado de acuerdo con las directrices del Global Reporting Initiative (GRI) G4 en su modalidad esencial. -La entidad está avanzando hacia la elaboración de informes integrados |

| | | | | |
|--|-------------------------|---|--|--|
| | E.2 Objetivo perseguido | <ul style="list-style-type: none"> -No se limita a la exigencia normativa. -La comunicación es pilar fundamental en su política de buen gobierno corporativo. -Recurso para aumentar implicación y participación de sus socios | -No es solo una revisión de los logros financieros. Pretende mostrar la creación de valor y el impacto de la organización en la sociedad | <ul style="list-style-type: none"> -Cumplir con la legislación canadiense e informar principalmente a socios, clientes y miembros de la comunidad del desempeño de indicadores específicos, presentar nuevos productos, servicios, y los compromisos de Desjardins con la sociedad. |
| | E.3 Verificación | Si. En modalidad limitada según el estándar internacional 300 (NIEA 3000) | Si. En modalidad limitada según el estándar holandés 3810N | No. Validación interna por la alta dirección. |

Fuente: Elaboración propia

7.3.6. Inversión socialmente responsable

La inversión socialmente responsable (ISR), ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años al que no ha sido ajeno la banca cooperativa. En el caso de las entidades que son objeto de este análisis este incremento se ha producido de distinta forma y a diferente escala.

En el caso del GCC, básicamente el esfuerzo por potenciar su compromiso con la ISR se ha centrado en incluir criterios éticos y de inversión socialmente responsable en las decisiones de los fondos de inversión que se comercializan a través de la red de oficinas del Grupo. Para ello se llegó a un acuerdo entre el Grupo Cooperativo Cajamar y TREA Capital que incluye tanto criterios positivos o valorativos (best-in-class) como éticos excluyentes, utilizando uno de los rankings y metodologías más reconocidos en este ámbito de la inversión socialmente responsable: Bloomberg ESG. Como resultado de

estos procesos y metodología, implantados junto a TREA, se ha logrado en 2017 que el 97,9% del patrimonio total gestionado en fondos de inversión por el GCC, 1.900 millones de euros, contemple criterios de ISR.

Aunque la entidad ha demostrado su interés por situarse en la primera línea de la ISR en España, asumiendo la vicepresidencia del Foro de Inversión Sostenible de España, Spainsif, en lo que se refiere al diseño y lanzamiento de otro tipo de productos relacionados con la ISR, el GCC se ha mostrado menos activo que las otras dos entidades analizadas. En este sentido la entidad no aporta ninguna novedad significativa salvo algunas líneas de crédito desarrolladas con el objetivo de propiciar un impacto ambiental, social y económico positivo, fundamentalmente en las comunidades rurales que forman parte del ámbito de acción del GCC.

En lo que se refiere a Desjardins, también ha experimentado un incremento en el volumen de fondos gestionados con criterios ISR, hasta los 2.530 millones de dólares en 2016, lo que significa un incremento del 55% desde 2014. Adicionalmente la entidad, se ha mostrado especialmente activa en la adaptación de algunos productos en el ámbito de los seguros que apoyan el desarrollo sostenible.

También hay que destacar que Desjardins fue pionera en el movimiento de la ISR en Canadá, siendo signataria de los Principios de Inversión Responsable auspiciados por Naciones Unidas (PRI), desde 2009 con Desjardins Investments y desde 2017 con Desjardins Global Asset Management.

Desde Rabobank, además de los fondos y productos de ahorro que se comercializan en la entidad a través de los gestores de fondos con los que Rabobank trabaja, la entidad pone a disposición de los clientes más exigentes en el uso responsable de sus inversiones, un amplio catálogo de productos de inversión con criterios de exclusión más estrictos, enfoque best-in-class o de inversión temática. De esta forma en 2016, el volumen total de fondos responsables y otros activos sostenibles gestionados o custodiados por el grupo Rabobank, ascendieron a 6.320 millones de euros, lo que supone un incremento del 68% respecto al volumen manejado en 2012. En este aspecto también es reseñable el hecho de que estas magnitudes forman parte uno de los indicadores de desempeño del programa interno “Sustainably Succesful Together (SST), lo que implica por tanto que la organización se fija como propósito para seguir progresando.

También Rabobank, al igual que Desjardins ha desarrollado algunos productos y líneas de crédito específicas en base a criterios de sostenibilidad, como las destinadas a ayudar al desarrollo del sector agroalimentario o las que tratan de favorecer la eficiencia energética en el mercado de la vivienda.

Por último, hay que recordar que Rabobank fue uno de los primeros bancos en suscribirse a los Principios de Ecuador (PE) cuando fueron adoptados en 2003 y cuyas directrices influyen en la decisión de financiar determinados proyectos con posibilidades de generar impactos negativos sobre el medioambiente y la sociedad.

En lo que coinciden las tres entidades analizadas es en el escaso desarrollo y consideración de criterios ASG en la evaluación de propuestas de riesgos concedidos por la entidad.

En este aspecto concreto, si bien es cierto que su modelo de negocio ni puede ni probablemente deba circunscribirse únicamente al relacionado con la ISR, parece razonable pensar que, a pesar de algunos esfuerzos, existe recorrido para la mejora dentro de la banca cooperativa y concretamente entre las entidades objeto de este estudio. Y más si se contempla el hecho de que la ISR es uno de los pilares de entre los que se fundamenta la RSC, que más influencia e impacto tiene en el sector bancario.

Como se ha realizado en los epígrafes anteriores, se muestra a continuación a modo de resumen la tabla 7.10 donde viene recogida y sintetizada toda la información mostrada en el apartado.

Tabla 7.10. ISR en Rabobank, Desjardins y Cajamar

| | | GCCajamar | Rabobank | Desjardins |
|------------|--|---|---|--|
| ISR | F.1 Política en materia de ISR de la entidad | -Conforme a su sistema ético de gestión trata de fomentar en sus productos y servicios la aplicación de los criterios de inversión socialmente responsable. | -Se apoya en tres pilares para la gestión y el fomento de la inversión responsable; 1) respetar los estándares internacionalmente reconocidos 2) integrar | -Pionera de la ISR en Canadá, fomenta la inversión responsable que considere aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| | | -Enfoque tanto desde el ámbito del inversor institucional, como desde el ámbito del inversor particular | estos estándares en los procesos de inversión 3) evitar inversiones en empresas de armas controvertidas. | -En sus inversiones mantiene una perspectiva a largo plazo. |
| F.2 Evolución en la gestión de activos de ISR | | Como resultado de los procesos y metodología implantada juntamente con la gestora TREA, el Grupo Cooperativo Cajamar ha logrado que el 97,9% del patrimonio total gestionado en fondos de inversión, 1.900 millones de euros, contemple criterios de ISR | -El volumen total de fondos responsables y otros activos sostenibles gestionados o custodiados por el grupo Rabobank, ascendieron a 6.320 millones de euros, lo que supone un incremento del 68% respecto al volumen manejado en 2012 | -2.530 millones de \$ en fondos gestionados con criterios ISR, lo que significa un Incremento del 55% desde 2014. |
| F.3 Otros productos y adhesiones a iniciativas de ISR | | -Escasamente desarrollado en la evaluación de propuestas de riesgos concedidos por la entidad, la adopción de criterios ASG -Líneas de crédito específicas diseñadas para generar impactos positivos fundamentalmente en las comunidades rurales y el sector agro -Vicepresidencia del Foro de inversión sostenible en España, Spainsif | -No se ha producido de manera generalizada, la aplicación de criterios ASG en la evaluación de propuestas de riesgos concedidos por la entidad. -Desarrollo de productos y líneas de crédito para favorecer el sector agro y la eficiencia energética en el mercado de la vivienda. -Firmante de los principios de ecuador | -Desarrollo de algunos productos ISR en el ámbito de los seguros. -Con la excepción de alguna línea de crédito concreta, escasa generalización de los criterios de ASG en la valoración de la concesión de créditos -Pionera en el movimiento de la ISR en Canadá y Signataria de los principios (PRI), desde 2009. |

Fuente: Elaboración propia

7.4. Aspectos más relevantes y propuestas de mejora para un modelo óptimo de gestión de la RSC en la banca cooperativa

A lo largo de este capítulo hemos observado como factores históricos, económicos y culturales han influido de distinta forma en la trayectoria, dimensión, estructura y cultura de cada cooperativa, y como en cierta manera también ha servido para diferenciar sus modelos de gestión de RSC, tal y como acabamos de mostrar.

De esta forma cada organización presenta puntos fuertes y débiles en las diferentes áreas en las que hemos dividido el análisis de la RSC. La siguiente tabla 7.11 muestra desde esta doble óptica los aspectos más relevantes en cada entidad.

Tabla 7.11. Aspectos más destacados y mejorables en los modelos de RSC de los grupos cooperativos Cajamar, Rabobank y Desjardins

| | | Estrategia | Gobierno Corporativo | Gestión | Comunicación | ISR |
|-------------------------|------------|---|--|--|--|---|
| Aspectos más destacados | Cajamar | Elevada influencia de la RSC gracias a la transversalidad de su sistema ético de gestión. | | | Vanguardista y nivel alto de integración de la información financiera y no financiera. | |
| | Rabobank | | Gestión activa de la relación con sus grupos de interés. | Desarrollo de un cuadro de mandos específico en el que se implica a diferentes actores. | | |
| | Desjardins | | Iniciativas que fomentan la diversidad y juventud en los órganos de gobierno. | Gran labor en países en vías de desarrollo, a través de DID para favorecer la inclusión financiera | | |
| Aspectos más mejorables | Cajamar | | | | | Delimitada básicamente a la comercialización de fondos con criterios ASG. |
| | Rabobank | | | | | Con relación a su volumen cuenta con un enorme potencial de mejora |
| | Desjardins | | Carencias en el diálogo activo y formal con los stakeholders, que afecta a su proceso de análisis de la materialidad | Ningún sistema de gestión específico, ni avances en la valoración de sus impactos en la sociedad. | | |

Fuente: Elaboración propia

Hemos podido comprobar algunas de las aportaciones más destacadas que cada entidad realiza en cada área de análisis como: la visión estratégica que todas comparten de la RSC, la gestión activa y formal en los procesos de dialogo que Rabobank y Cajamar mantienen con sus grupos de interés, el empleo de Cajamar de formatos vanguardistas en la comunicación de su información no financiera y su integración con la de carácter financiera, la transversalidad de sistemas propias de gestión de la RSC con la que Cajamar y Rabobank consiguen impregnar e implicar a diversas áreas de sus organizaciones, la apuesta por la diversidad y las nuevas generaciones desde el grupo Desjardins para favorecer un mejor gobierno corporativo, el avance en procesos capaces de evaluar el impacto de su actividad en la sociedad en sus distintas dimensiones llevadas a cabo por Cajamar y Rabobank y algunas encomiables iniciativas solidarias lideradas por Rabobank y Desjardins en el ámbito de países en vías de desarrollo para favorecer la inclusión financiera.

Además, teniendo en cuenta el modelo de organización de una cooperativa, todas ellas comparten una característica que beneficia un buen gobierno corporativo, como es la participación democrática, que deben proteger y fomentar, concediéndole la importancia que se merece.

Por otro lado, se han detectado diferentes aspectos mejorables tanto a un nivel individual como de forma generalizada y para la que se proponen las siguientes medidas.

-Implantación de Cuadros de mandos relacionados con la RSC

Excepto Rabobank, que puso recientemente en marcha su programa “Sustainably successful together” (SST), se observa como el resto de las entidades no hacen uso de un cuadro de mandos específico, que le permita fijar unos objetivos y realizar un seguimiento de estos.

En el marco teórico de esta tesis, ya destacábamos posibles soluciones para resolver esta situación apuntadas por (Rivera Lirio, 2010), y que a continuación recordamos:

- Crear un cuadro de mando paralelo para la gestión de aspectos sociales y medioambientales, pero siempre manteniendo el cuadro de mando central de la empresa.

- Diseñar un nuevo modelo de cuadro de mando que, en lugar de la estructura típica basada en las perspectivas clásicas, lo organice siguiendo criterios de sostenibilidad.
- Identificar nuevos indicadores de sostenibilidad e incluirlos en las perspectivas del cuadro de mando ya existente en la empresa.
- Introducir una nueva perspectiva al actual cuadro de mando que agrupe los indicadores de sostenibilidad.

Respecto a esta última opción, la de incluir al cuadro de mando actual una nueva perspectiva que agrupe los indicadores de sostenibilidad, conviene destacar la propuesta específica que hacen para la banca cooperativa (Campos, Guillen y Sanchis, 2016). Esta se basa en la inclusión de una nueva perspectiva al cuadro de mandos, compuesta por diferentes indicadores dentro de las tres dimensiones económico, social y ambiental, atendiendo a las características propias de las cooperativas de crédito. Su objetivo es el de proponer un modelo sencillo y claro, que haga viable su desarrollo, permita a la entidad centrarse en lo fundamental, y ser capaz de simplificar su comunicación a todos los miembros que forman parte de la organización.

-Desarrollo de la Inversión Socialmente Responsable

Siendo la ISR uno de los pilares entre los que se fundamenta la RSC, que más incidencia e impacto tienen en el sector bancario, se aprecia que en todas las organizaciones analizadas la ISR es bastante mejorable y concretamente en el caso de Rabobank y Cajamar es el área probablemente menos desarrollada de entre las que forman parte de su modelo de RSC.

Su desarrollo puede venir a través de dos diferentes vías; 1) una mayor consideración de criterios ASG en la evaluación de propuestas de riesgos concedidos por la entidad. 2) una ampliación en la gama de productos financieros socialmente responsables, que a día de hoy se percibe insuficiente, lo que adicionalmente brindaría a estas entidades y a las cooperativas de crédito en general, la oportunidad de diversificar su actividad y especializarse en un segmento con gran potencial de crecimiento.

-Optimizar la relación con sus socios y el resto de grupos de interés.

Se ha podido comprobar la necesidad y conveniencia de establecer procesos formales que identifiquen y fomenten el diálogo con los grupos de interés.

En este sentido Rabobank y GCC están en el buen camino y Desjardins es consciente de la necesidad de seguir trabajando y mejorando en este ámbito.

Además, sería especialmente interesante en el caso de los bancos cooperativos profundizar sobre el papel de los socios, ya que en las entidades se percibe cierta preocupación por un deterioro en la participación democrática e involucración de sus socios en la toma de decisiones.

En nuestra opinión se debería profundizar sobre las verdaderas motivaciones en la suscripción y cancelación de las participaciones de sus socios, así como en la opinión de estos sobre aspectos como la imagen global que debe proyectar la entidad, y el destino preferente en que se deberían centrar sus acciones sociales.

Esto favorecería la participación, y facilitaría la identificación de problemas locales, permitiendo de esta forma a las entidades realizar una contribución más eficiente en las comunidades dónde desarrollan su actividad.

-Fomentar la Transparencia

Sin ser un aspecto identificado como deficiente, sí que consideramos la transparencia un valor fundamental que le ha servido a la banca ética por ejemplo para diferenciarse claramente del resto de modelos de banca. Las entidades analizadas, que forman parte de la banca cooperativa con una tradición más antigua, presentan en ciertas facetas un desinterés por la transparencia. Esto, considerando las características inherentes al modelo de negocio de las cooperativas de crédito puede suponer en muchos sentidos una oportunidad perdida, tanto para mejorar el gobierno corporativo y por tanto el desempeño de su RSC, como para atraer a un nuevo tipo de consumidor muy exigente con el nivel de transparencia, especialmente en sectores como el bancario.

Para mejorar en esta faceta hay que considerar dos dimensiones, la interna, donde se puede adoptar la cultura de la transparencia como opción estratégica y que esta fuera contagiando al resto de parcelas de la empresa. Y la dimensión externa donde se puede

trabajar en mejorar la información que disponen los socios y clientes sobre el destino de sus inversiones y el uso que se hace con el capital que depositan.

Probablemente si uniéramos las virtudes previamente expuestas de cada modelo, junto algunas de las medidas que se acaban de proponer para combatir aquellas áreas más mejorables, estaríamos cerca de encontrarnos con un modelo óptimo de gestión de la RSC, vinculado al de las cooperativas de crédito. Siempre considerando la necesidad de que cada entidad lo adapte a sus propias circunstancias (visión, modelo de negocio, materialidad, etc.) y el necesario compromiso de la dirección y resto de miembros de la organización.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

De acuerdo con la estructura seguida para el desarrollo de esta tesis doctoral, y una vez expuestas la parte teórica y empírica, en este apartado final se recogen de manera sintética las conclusiones y aportaciones más importantes derivadas de este trabajo según los objetivos marcados al inicio de esta investigación. Como cierre del mismo, se especifican las principales limitaciones de este estudio y las líneas de investigación que resultaría de interés abordar en el futuro.

A continuación, se plantean los aspectos más destacados de la tesis doctoral, demostrando así que los objetivos planteados en la introducción se han alcanzado.

Tras una extensa revisión en el marco teórico respecto a los diferentes enfoques, dimensiones y definiciones que la literatura ofrece de la RSC, se ha adoptado una formulación del concepto de RSC basada en la ofrecida por la Comisión Europea y que sería "La RSC es la integración voluntaria y permanente, por parte de las empresas y con fuerte implicación de la alta dirección, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores". Esta definición se posiciona dentro de los modelos teóricos integrativos y bajo también los enfoques multidimensionales aportados tanto por la teoría de los grupos de interés como el del triple balance. Estos modelos son los que hemos elegido, por ser los más adecuados para el tipo de entidad que son el objeto de nuestro estudio y conforman parte del fundamento teórico en el que se sustenta nuestro trabajo. Se trata de unos postulados en torno a la RSC actuales y predominantemente aceptados dentro de la comunidad científica, ya que consigue dar cabida a las sensibilidades más comúnmente aceptadas, y bajo la óptica idónea sobre la que pueden ser estudiadas las entidades cooperativas de crédito.

A continuación, se ha realizado una revisión de la situación de la banca cooperativa, para lo que se ha estudiado su evolución desde su origen en el siglo XIX, hasta su realidad actual, analizando sus características, estructuras, dimensiones y la contribución que hoy en día aporta a la sociedad.

Con el apoyo de esta base teórica hemos buscado las conexiones entre RSC y banca cooperativa, para detectar aquellos elementos intrínsecos en la naturaleza de las cooperativas de crédito que a nuestro criterio más la acercan a ciertos postulados de la RSC, y que las diferencian sobre el resto de la industria.

Las principales conclusiones y elementos diferenciadores que hemos deducido al respecto fueron:

-Finalidad y modelo de negocio: Las cooperativas de crédito fueron fundadas para responder a las necesidades financieras de las clases sociales excluidas del mercado. El modelo de negocio que emplean para ello conocido por “community banking” se caracteriza por una clara orientación hacia los mercados nacionales, la facilitación de la accesibilidad geográfica para sus socios y un margen de intervención estratégica en manos de los decisores locales.

-Arraigo territorial y desarrollo economía local: Bajo este modelo de negocio orientado hacia su mercado local y de una mayor accesibilidad geográfica y social, las entidades cooperativas han logrado el mantenimiento de relaciones de proximidad con sus socios y sus comunidades. Esto les ha permitido como entidades de depósito, canalizar el ahorro local hacia proyectos que surgen de la comunidad donde operan, contribuyendo a reducir fugas de capital o el éxodo de personas hacia zonas más industrializadas, y reduciendo los efectos de la exclusión financiera en el ámbito rural y local.

-Gobierno corporativo: Uno de los pilares que hacen posible la RSC es el buen gobierno corporativo. La naturaleza cooperativa y la vocación social de estas entidades, distinto del enfoque *shareholder* de las empresas cotizadas, plantean un punto de partida inmejorable para acometer políticas, medidas e instrumentos de responsabilidad social corporativa. No obstante, existe espacio y potencial de mejora, en aspectos concernientes a la eficacia y eficiencia de su gobernanza, así como en el control para el adecuado desarrollo de su actividad. Concretamente desde el sector de las cooperativas de crédito, su gobierno corporativo y enfoque hacia la RSC podría mejorarse si se incrementara la transparencia o se fomentará la información en torno a la participación de los *stakeholders* en la gestión de la cooperativa

-Relación con los grupos de interés: La naturaleza cooperativa de estas entidades propicia ciertas particularidades en la relación con sus diferentes grupos de interés, de forma que un socio puede llegar a ejercer un rol múltiple (propietario, cliente, proveedor, trabajador, etc.). La perspectiva más actual para explicar los componentes de la responsabilidad

social corporativa parte del enfoque de los grupos de interés (Freeman, 1984), donde el objetivo estratégico de la empresa se amplía a la búsqueda de valor para todos los grupos de interés y no se limita a satisfacer únicamente al de los accionistas (teoría *shareholder*). Sin embargo, este enfoque de los grupos de interés no es nuevo para las sociedades cooperativas, sino que es un enfoque intrínseco a la naturaleza de éstas

-Fondos sociales de reserva: En el caso de países como España, Italia y Portugal existe la obligación de dotar una reserva específica destinada a financiar actividades de educación, formación y promoción de cooperativas y que afecta, por tanto, a las cooperativas de crédito. No obstante, en una gran cantidad de países es práctica habitual de las cooperativas y en concreto de las cooperativas de crédito, constituir fondos sociales con diferentes denominaciones, de carácter obligatorio o no, y de distintas dotaciones, pero que suelen tener en común, la vocación social y el propósito de hacer cumplir los principios y valores sobre los que el modelo cooperativo se construyó.

-Principios cooperativos: Como último elemento a destacar, entre los que sirven para caracterizar la especial vinculación entre la banca cooperativa y la RSC, están los principios¹⁷² sobre los que se fundamenta el modelo cooperativo.

Desde nuestro punto de vista, tras la revisión realizada sobre estos en el marco teórico, entendemos que la aplicación de la RSC es consecuente con la profundización de algunos principios cooperativos, es decir, la aplicación rigurosa de Principios Cooperativos está en consonancia con las aspiraciones de la RSC.

Por tanto, podemos concluir que las cooperativas de crédito en base a su naturaleza cooperativa, finalidad, modelo de negocio, gobernanza, relación especial con los grupos de interés y los principios que inspiraron su constitución, se encuentran en una posición de privilegio y aventajada para impulsar esta RSC.

No obstante, también hemos observado que según evoluciona el mercado (globalización, desregulación, terciarización, etc. etc.) y estas entidades sufren procesos de redimensionamiento y se diversifican territorialmente, van a tener que enfrentarse con retos como la menor participación de los socios, la mercantilización de su actividad bancaria y la baja actividad cooperativizada, esto exigirá medidas y una revisión de los conceptos de democracia empresarial, de legitimidad y de representatividad de los

¹⁷² Los principios cooperativos fueron analizados en el apartado 2.2.4 de esta tesis.

órganos societarios, para que estas circunstancias no pongan en riesgo la efectiva implantación de la responsabilidad social corporativa.

También, hemos podido observar que de igual manera que no existe un concepto único de RSC, sino que ha ido evolucionando ante las condiciones cambiantes del entorno, en el ámbito de la banca cooperativa tampoco existe un único modelo para llevar a la práctica la gestión de la RSC, sino que cada entidad aplica su propio modelo.

Se establecieron unos elementos de análisis que fueron definidos en el marco teórico de esta tesis, fundamentados en variables cualitativas que la literatura y otras organizaciones implicadas en el análisis del comportamiento de la RSC proporcionan para analizar la gestión de la RSC en los diferentes estudios de caso seleccionados.

En base a estas unidades de análisis, se ha realizado una profunda revisión en cada uno de los grupos cooperativos considerados (Cajamar, Rabobank y Desjardins), y valorando previamente también su trayectoria y situación actual se ha logrado caracterizar cada uno de estos modelos de gestión de RSC.

De esta forma encontramos un modelo, el del GCC, caracterizado por un alto nivel de integración de la RSC en la estrategia del grupo a través de un sistema ético de gestión definido que le garantiza la transversalidad de la RSC en toda la organización. Este se encuentra muy sensibilizado con la dimensión económica, empujado por las especialmente duras consecuencias que la crisis económica dejó en el país, aunque al igual que el resto de los casos mantiene un enfoque multidimensional de la RSC. Además, hace uso de las últimas tendencias en la presentación de la información financiera y no financiera con un alto nivel de integración.

En el caso de Rabobank, este se distingue por un enfoque estrechamente relacionado con las teorías del desarrollo sostenible, que le proporciona equilibrio entre las tres dimensiones (económica, social y ambiental).

También por su confianza en la participación para conseguir optimizar la capacidad de impacto en la sociedad. Sobre este principio ha sabido perfectamente definir unos procesos activos y formales de diálogo con sus grupos de interés y diseñar un cuadro de mando específico, recientemente puesto en marcha en el que la entidad ha dado un paso hacia delante en la valoración del desempeño de la RSC.

Por lo que se refiere a Desjardins, se observa como su modelo se encuentra inmerso en un manifiesto proceso de renovación que ha supuesto una transición en su concepción de

la RSC desde una perspectiva utilitaria más cercana a la acción social hacia otra más estratégica de la RSC. Este cambio se ha evidenciado en la estrategia y en la organización interna creándose una secretaria general específica y aumentando su influencia en la organización.

En este proceso de renovación, la entidad está apostando por la diversidad y las nuevas generaciones para favorecer su gobierno corporativo y sigue trabajando para solucionar ciertas carencias por ejemplo en el diálogo activo y formal con los stakeholders, que perjudica también otros procesos dentro de la gestión de la RSC.

Todas ellas han sufrido en los últimos años una transformación y renovación en sus políticas de RSC. Aunque se detectan diferentes niveles en cuanto a su transversalidad dentro de la organización y a la adopción de las iniciativas más actuales en la gestión y tratamiento de la RSC. También se puede confirmar en todas ellas un serio compromiso con la sostenibilidad y la RSC, que cada vez recibe más recursos y atención, ejerce más influencia en la organización y se encuentra más respaldada por la alta dirección.

En base a las características de cada modelo, ha sido posible señalar las diferencias más significativas entre ellos, e identificar aquellas fortalezas y debilidades más destacables, tanto desde un punto de vista individualizado como en su conjunto y que fueron representadas en una matriz (véase tabla 7.11). A continuación, se especifican algunos de los aspectos más destacados en la gestión de la RSC de estas entidades:

- la visión estratégica que todas comparten de la RSC
- la gestión activa y formal en los procesos de dialogo que mantienen con sus grupos de interés, así como los análisis de materialidad en base a estos (Rabobank y Cajamar)
- el empleo de Cajamar de formatos vanguardistas en la comunicación de su información no financiera y su integración con la de carácter financiera
- la transversalidad de sistemas propios de gestión de la RSC que consiguen impregnar e implicar a diversas áreas de sus organizaciones (Rabobank y Cajamar)
- la apuesta por la diversidad y las nuevas generaciones desde el grupo Desjardins para favorecer un mejor gobierno corporativo

- el avance en procesos capaces de evaluar el impacto de su actividad en la sociedad en sus distintas dimensiones (Cajamar y Rabobank)
- iniciativas solidarias en el ámbito de países en vías de desarrollo para favorecer la inclusión financiera y la propagación de los valores cooperativos (Rabobank y Desjardins)
- en base al modelo organizativo cooperativo, todas ellas comparten una característica que beneficia un buen gobierno corporativo, como es la participación democrática, que deben proteger y fomentar.

Además de estos puntos fuertes, se detectaron ciertos puntos de mejora, que generalmente trataban sobre aspectos relacionados con el escaso desarrollo de la ISR, en algunos casos una insuficiente comunicación con sus grupos de interés, desinterés por llevar la transparencia a un nuevo nivel y un escaso desarrollo de sistemas de valoración del desempeño de las políticas de RSC, y para los que se proponen acciones que las contrarrestaran que a continuación desarrollamos.

En base a las fortalezas y debilidades detectadas en el objetivo anterior ha sido posible proponer una serie de medidas que contribuirían a mejorar la gestión de la RSC en las entidades objeto de estudio y en la industria bancaria cooperativa en general. Estas medidas pueden ser resumidas en:

-Implantación de Cuadros de mandos relacionados con la RSC

Excepto Rabobank, que puso recientemente en marcha su programa “Sustainably successful together” (SST), se observa como el resto de las entidades no hacen uso de un cuadro de mandos específico, que le permita fijar unos objetivos y realizar un seguimiento de estos.

Considerando el enfoque estratégico que todas ellas han adoptado de la RSC, encontramos conveniente en base a unos objetivos establecidos, diseñar procesos que faciliten, la medición de resultados y su desarrollo constante. Convirtiéndose el cuadro de mando de RSC en una herramienta clave para contar con un sistema de gestión de la RSC riguroso y generador de valor para la organización.

-Desarrollo de la Inversión Socialmente Responsable

Siendo la ISR uno de los pilares entre los que se fundamenta la RSC, que más incidencia e impacto tienen en el sector bancario, se aprecia que en todas las organizaciones analizadas como la ISR es bastante mejorable.

Se recomienda su desarrollo a partir de dos diferentes vías; 1) una mayor consideración de criterios ASG en la evaluación de propuestas de riesgos concedidos por la entidad. 2) una ampliación en la gama de productos financieros socialmente responsables, que a día de hoy se percibe insuficiente, lo que adicionalmente brindaría a estas entidades y a las cooperativas de crédito en general, la oportunidad de diversificar su actividad y especializarse en un segmento con gran potencial de crecimiento.

-Optimizar la relación con sus socios y el resto de grupos de interés.

Se ha podido comprobar la necesidad y conveniencia de establecer procesos formales que identifiquen y fomenten el diálogo con los grupos de interés.

Además, sería especialmente interesante en el caso de los bancos cooperativos profundizar sobre el papel de los socios, ya que en las entidades se percibe cierta preocupación por un deterioro en la participación democrática e involucración de sus socios en la toma de decisiones.

En nuestra opinión, se debería profundizar sobre las verdaderas motivaciones en la suscripción y cancelación de las participaciones de sus socios, así como en la opinión de estos sobre aspectos como la imagen global que debe proyectar la entidad, y el destino preferente en que se deberían centrar sus acciones sociales.

Esto favorecería la participación, y facilitaría la identificación de problemas locales, permitiendo de esta forma a las entidades realizar una contribución más eficiente en las comunidades dónde desarrollan su actividad.

-Fomentar la Transparencia

Considerando las características inherentes al modelo de negocio de las cooperativas de crédito, dar un paso adelante en el nivel de transparencia que ofrece una entidad puede representar una gran oportunidad, tanto para mejorar el gobierno corporativo y por tanto el desempeño de su RSC, como para atraer a un nuevo tipo de consumidor muy exigente con el nivel de transparencia, especialmente en sectores como el bancario.

Para mejorar en esta faceta hay que considerar dos dimensiones, la interna, donde se puede adoptar la cultura de la transparencia como opción estratégica y que esta fuera contagiando al resto de parcelas de la empresa. Y la dimensión externa donde se puede

trabajar en mejorar la información que disponen los socios y clientes sobre el destino de sus inversiones y el uso que se hace con el capital que depositan.

Todas estas medidas propuestas junto a las fortalezas que ya existen y habían sido destacadas en algunas o todas las entidades estudiadas formarían parte de un modelo óptimo de gestión de la RSC, vinculado al de las cooperativas de crédito y que este estudio cualitativo nos permite proponer, aunque recalcando siempre la imperiosa necesidad del compromiso de la dirección y otros miembros de la organización y considerando siempre la flexibilidad necesaria para que cada entidad lo adapte a sus propias circunstancias (visión, modelo de negocio, materialidad, etc.).

Los resultados y conclusiones derivados de la presente Tesis Doctoral han de matizarse atendiendo a una serie de limitaciones que se presentan a continuación.

No existe un consenso a la hora de delimitar el concepto de la RSC, cuya consideración se encuentra en constante evolución, por lo que nos hemos apoyado en las definiciones y enfoques más recientes, comúnmente aceptadas, y que más se adaptaban al ámbito del cooperativismo de crédito que íbamos a estudiar, estableciendo un marco de referencia propio.

Tampoco existen métodos con una base metodológica robusta ni globalmente aceptados para medir la calidad en el desempeño de las políticas de RSC ni las consecuencias o impacto que esa gestión de la RSC en términos sociales o medioambientales por ejemplo pueda tener en la sociedad. Por eso en esta tesis hemos preferido centrarnos en analizar, conocer y valorar el modelo de gestión empleado en base a los preceptos definidos en el marco teórico para la RSC y su relación con las cooperativas de crédito, y que nos permitiera extraer conclusiones que sirvieran para avanzar en su implementación en el ámbito de estas entidades.

Teniendo en cuenta que las estancias de investigación que se realizaron en la UQAM (Montreal), y en Tilburg University (Utrecht) fueron entre 2016 y 2017, y que en el momento de finalización de esta tesis (finales del primer trimestre de 2018), algunas entidades aún no habían publicado datos definitivos de su ejercicio 2017, se han

considerado para elaborar este estudio las cifras de las entidades correspondientes hasta el 31.12.2016, de forma que la información manejada fuera homogénea y comparable.

Tradicionalmente a la técnica del estudio de casos se le ha acusado de ciertas limitaciones y ha recibido alguna crítica principalmente relacionada con el sesgo del investigador (elige el marco teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes y analiza la conexión causal entre hechos, lo que provoca recelos sobre la objetividad del proceso).

Para contrarrestar esta limitación, hemos seguido las recomendaciones de autores reconocidos en el uso del estudio de casos y otras técnicas cualitativas, que recomiendan que se utilicen múltiples fuentes de datos para garantizar que se cumpla el principio de triangulación de la evidencia (Yin,1989). Por lo que, con el objetivo de asegurar este principio, hemos recurrido a numerosas fuentes de información tanto primarias como secundarias, de forma que la información obtenida en las entrevistas con los directivos se complementó con la observación directa in situ en las entidades seleccionadas como casos de estudio y la revisión de documentos.

Al tratarse de una investigación sobre un número limitado de casos seleccionados, es necesario precisar que no se pretende ni sería adecuado hacer una generalización y extrapolación de los resultados obtenidos, al resto de entidades de banca cooperativa. Con esta técnica lo que se pretende es profundizar en el conocimiento en un campo y en el desarrollo de teorías y propuestas que puedan ser transferidas a otros casos, de ahí que algunos autores prefieran hablar de transferibilidad en lugar de generalización en la investigación de naturaleza cualitativa (Maxwell, 1998).

Una línea de investigación que resulta interesante sería la comparación de la gestión de la RSC y el impacto que con ella generan entidades bancarias que pertenecen a la economía social, como las cooperativas de crédito, con otras entidades del sector, como la banca tradicional.

En vista a los actuales procesos de redimensionamiento y de diversificación territorial, también sería interesante indagar en las consecuencias positivas y negativas que estas pueden ocasionar en la gestión y desempeño de la RSC.

Además, en el ámbito global de la RSC, tratar de encontrar herramientas más avanzadas metodológicamente que logran un mayor consenso y que permitieran medir la calidad en el desempeño de las políticas de RSC y las consecuencias o impacto que esa gestión

de la RSC tiene en la sociedad. A pesar de la dificultad que supone, el enorme avance que supondría para la implementación de la RSC es un estímulo para seguir intentándolo. En definitiva, se trata de seguir progresando en el conocimiento de la RSC y de la industria bancaria cooperativa, tratando de ofrecer herramientas y propuestas que favorezcan su rendimiento, en unos campos que deben ser de gran interés científico, por las aportaciones que ambas pueden ofrecer a la sociedad y a un desarrollo futuro más justo y sostenible.

CONCLUSIONS

In accordance with the structure followed for the development of this doctoral thesis, and after exposing the theoretical and empirical frameworks, in this final section the most important conclusions and contributions of this work are summarized, consistent with the objectives presented at the beginning of this research. As final remarks, the principal limitations of the study are specified as well as new research lines that could be of interest to address in the future.

The major aspects of this doctoral thesis are presented below, as evidence that the objectives proposed in the introduction have been reached.

After an extensive review of the theoretical framework of the different approaches, dimensions and definitions that literature offers on CSR (Corporate Social Responsibility), a formulation of the concept of CSR has been adapted based on the one specified by the European Union as follows: “CSR is the voluntary and permanent integration by enterprises, with high involvement of senior management, of the social and environmental concerns in their commercial operations and their relations with the stakeholders”. This definition takes position within the integrative theoretical models, under the multi-dimensional approaches given by Stakeholder theory and by the triple bottom line. These models are the ones that have been chosen, as they are the most suitable for the type of entity analyzed in this study, and they are part of the theoretical foundation sustaining this research. Their principles, regarding current CSR, are predominantly accepted by the scientific community, allowing for the most commonly accepted sensitivities, under the suitable vision on which, credit union entities can be studied.

Hereafter, a review of the situation of cooperative banking has been carried out, studying the evolution from its origin, in the nineteenth century, until its present situation. Features, structures and dimensions have been analyzed, as well as their current contribution to society.

Based on this theoretical foundation this research has searched for connections among CSR and cooperative banking to detect those intrinsic elements in the nature of

cooperative banking that, to our criteria, are close to certain principles of CSR, and that distinguish them over the remainder of the industry.

The principal conclusions and differentiating elements I have inferred on this matter are:

-Purpose and business model: Credit union entities were created to respond to financial needs of social classes excluded from the market. The business model they apply is called “community banking” and is based on the clear orientation towards national markets, the easy geographical accessibility for their partners, and a strategic intervention margin in the hands of local decision-makers.

-Territorial entrenchment and local economy development: under this business model, orientated towards the local market with higher geographical and social accessibility, cooperative entities have managed to maintain proximity relations with their partners and communities. This has allowed them, as deposit entities, direct local savings towards projects that emerge from the community where they operate. This contributes to reduce capital outflows or the exodus of people to more industrialized areas, decreasing the effect of financial exclusion in rural and local scopes.

-Corporate governance: One of the foundations that make CSR possible is good corporate governance. The cooperative nature and social vocation of these entities, different from the *shareholder* approach of corporations, set out an excellent starting point to undertake policies, measures and instruments of corporate social responsibility. Nevertheless, there is room and potential for improvement in aspects concerning overall efficiency and governance efficiency, as well as in the management for the appropriate development of its activity. Specifically, from the credit union entities sector, its corporate governance and the focus towards CSR could be improved if transparency increases, or the information regarding *stakeholders'* participation in the cooperative's management is promoted.

-Stakeholder relations: The cooperative nature of these entities promotes certain particularities related to their different stakeholders, where a partner can exercise multiple roles (e.g. owner, client, provider, worker, etc.). The most current perspective to explain corporate social responsibility components draws from the stakeholder approach (Freeman, 1984): the strategic objective of the enterprise widens to the search of value

for all stakeholders, and not limited to satisfying only shareholders (*shareholder theory*). However, this stakeholder approach is not new to cooperative societies, but is one of their inherent aspects.

-Social reserve funds: In countries like Spain, Italy and Portugal it is mandatory to provide a specific reserve to finance education and training activities, and cooperative promotion, which also applies to credit cooperatives. However, in many countries it is usual for cooperatives, especially those relating to credit, to contribute social funds with different denominations, compulsory or otherwise, and different amounts; having in common social vocation and the purpose of enforcing the principles and values over which the cooperative model is built.

-Cooperative principles: As the last element to underline, among the factors that serve to characterize the unique link between cooperative banking and CSR, are the principles¹⁷³ which form the base of the cooperative model.

In my perspective, after the review of these principles in the theoretical framework, I understand that CSR application is consistent with the strict application of the Cooperative Principles, which is in accordance with the ambition of CSR.

Thus, I come to the conclusion that cooperative banking based on its cooperative nature, purpose, business model, governance, special relation with stakeholders and the principles that inspire their establishment, is in a privileged leading position to propel CSR.

However, I have observed that as the market evolves (through globalization, deregulation, outsourcing, etc.) and the entities undergo resizing processes and diversify territorially, they will have to face challenges like lower cooperative business activity demanding measures and a review of the workplace democracy concept, legitimacy, and representativeness of social organism, so as not to put at risk the effective implementation of CSR.

¹⁷³ Cooperative banking was analyzed in section 2.2.4 of this thesis.

I have also been able to observe that, there is not a unique concept of CSR; it has evolved in the face of changing conditions within the surroundings. In the field of cooperative banking it is not possible to find a unique model for putting in practice CSR management, instead each entity applies their own model.

In the theoretical framework of this thesis, some elements were defined, based on qualitative variables from literature and other organizations involved in the behavioral analysis of CSR, to analyze CSR management in the different case studies selected.

Based on the analysis units presented, a deep review has been executed in each cooperative group analyzed (Cajamar, Rabobank and Desjardins). Taking into account their trajectory and current situation, it was possible to characterize each management model of CSR.

I found one model, the GCC (Grupo Cooperativo Cajamar), characterized by a high level of integration of CSR in the group strategy, by an ethical management system that guarantees interconnection of CSR within the entire organization. This model is sensitive to an economic dimension, specifically the severe consequences that the economic crisis produced in the country, but maintaining, like the other cases, a multidimensional focus of CSR. Moreover, it applies the latest trends in the financial and non-financial information, with high integration standard.

The Rabobank case differs by an approach closely related to sustainable development theories that provides a balance of the three dimensions (economic, social and environmental). This case also differentiates in their willingness helping to optimize the impact on society. On this principle the bank has been able to define active and formal dialog processes with stakeholders and design a specific scoreboard, recently launched, in which the entity has moved forward in the performance assessment of CSR.

When analyzing the Desjardins case, it can be observed that their model is immersed in a clear renovation process that has led to a transition in their vision of CSR from a utilitarian perspective, closer to social action, to one that is more strategic. This change has been noticeable in their strategy and internal organization by the creation of a specific general secretary with increasing influence in the organization. In this renovation process the entity is planning for diversity and new generations, to foster its corporate governance,

continuing to fill certain holes such as the active and formal dialogue with stakeholders that harms other processes within CSR management.

All of these companies have undergone in recent years a transformation and renovation of their CSR policies. Even though differences can be detected regarding the interconnections within the organizations and the selection of current initiatives in the management and treatment of CSR. It is possible to verify a serious commitment to sustainability and CSR that receives more resources and attention, especially if better supported by senior leadership, exercising higher influence in the organizations.

Based on the features of each model, it was possible to point out the most significant differences among them, identifying outstanding strengths and weaknesses in an individual manner, as well as an ensemble. This was represented in a matrix (Table 7.11). Below, some of the most prominent aspects of CSR management of these entities are specified:

- Sharing the same strategic vision relating to CSR
- Maintaining an active and formal management in dialogue processes with stakeholders, as well as materiality analysis based on stakeholders, as displayed by Rabobank and Cajamar.
- Using state-of-the-art formats in the communication of non-financial together with financial information (e.g. Cajamar).
- Interconnectedness of CSR management systems that covers and implicates diverse areas of the organizations (e.g. Rabobank and Cajamar)
- A stake in diversity and new generations to favor a better corporate governance, as displayed by Desjardins group.
- Development of processes capable of evaluating activity impact in society on various dimensions (Cajamar and Rabobank).
- Solidarity initiatives regarding encouraging countries to favor financial inclusion and the dissemination of cooperative values (Rabobank and Desjardins)
- Sharing a common belief to promote a better corporate governance and democratic participation that should be protected and encouraged.

Aside from these strong aspects, some improvement traits were detected, generally concerning aspects related to the scarce development of SRI (Socially Responsible Investment); in some cases, inadequate communication with their stakeholders, a lack of interest to bring transparency to a new level and the limited development of performance assessment political systems of CSR. For this, some actions to counteract these insufficiencies are proposed.

Based on the strengths and weaknesses detected in the previous objective, it has been possible to propose a series of measures that would contribute to improve CSR management in the studied entities and in the general cooperative banking industry. These measures can be summarized as follows:

-Establishment of dashboards related to CSR

Rabobank has recently initiated a program called “Sustainably successful together (SST)”, unlike other entities that do not use specific dashboards that allow setting objectives and following them up.

Considering the strategic focus that all entities have adopted concerning CSR, I find that is convenient, based on established objectives, to design processes that facilitate measurement of results and their constant development. Thus, CSR dashboards become an essential tool to manage rigorously CSR, giving additional value for the organization.

-Development of Socially Responsible Investment

Being that SRI is one of the foundations of CSR that most influences and impacts the banking sector, it is evident that in all analyzed organizations SRI can be improved.

There are two advisable routes for the development of SRI: 1) higher consideration of ESG (environmental, social and governance) criteria in risk evaluation proposals given by the entities; 2) expansion in the financial product spectrum associated with social responsibility, insufficient at this time, providing the entities and cooperative banking the opportunity to diversify their activity and specialize in a sector with great potential for growth.

-Optimize relations with partners and other stakeholders

I was able to verify the need and benefits of establishing formal processes that could identify and encourage dialogue among stakeholders.

Moreover, it would be of great interest for cooperative banking to focus on the partner role, given that it is possible to appreciate some concern by the entities on the decline of democratic participation and involvement of their partners in decision making.

In our opinion, subscription motivation and suspension of partner participation should be analyzed in depth, as well as views on aspects like global image that the entity should be casting and the preferred purpose in which social actions ought to be focused on.

Together this would favor participation and facilitate local problem identification, allowing entities to contribute more efficiently to communities where they develop their activities.

-Promote transparency

Considering the inherent features of the business model of cooperative banking, improving the transparency standards which an entity offers could carry a great opportunity for cooperative banking and the performance of CSR, as well as for attracting a new kind of consumer who is more demanding of transparency levels, especially in the banking sector.

To improve in this area, two dimensions have to be considered. Internally, companies can adopt a transparency culture as a strategic option, passing it along the other areas of the company. Externally, information provided to the partners and clients can be improved, for example by advising on the destination of their investments and the use given to their deposited capital.

All of these proposed measures along with the existing strengths already highlighted for some, or all, the studied entities, are part of an optimal model of management of CSR associated with cooperative banking. In this qualitative study, apart from our recommendations, it is necessary to stress the need for compromise by the direction and other organization members, always considering the need for flexibility so each entity can adapt them to their own circumstances (e.g. vision, business model, materiality, etc.).

Results and conclusions derived from this doctoral thesis must be considered together with a series of limitations which are presented below.

There is no general consensus in the CSR concept, which is constantly evolving. Thus, I have taken the most recent definitions and approaches commonly accepted, which are applicable to the cooperative banking field, establishing our own frame of reference.

Also, there are neither robust nor globally accepted methods to measure quality in the management of CSR politics, or impacts and consequences for society of this development in social and environmental terms. Therefore, for this doctoral thesis I have chosen to analyze, recognize and value the management model, based on the theoretical framework definitions for CSR and their relation to cooperative banking that would allow one to draw conclusions for moving forward with implementation for the entities.

Taking into account that research fellowships were carried out between 2016-2017 in UQAM (Montreal) and Tilburg University (Utrecht), and that by the end of this thesis (first trimester 2018), some entities had not yet published their definitive data for their fiscal year 2017. Thus for this study I have considered the entity numbers until the 31st December 2016, so the information analyzed could be uniform and comparable.

Traditionally, case study techniques have been accused of limitations and criticized mostly because of a research bias; the researcher chooses the theoretical framework, weights the importance of different sources and analyzes the causal connection among facts, creating mistrust of the objectivity of the process.

To counteract this limitation, I have followed the recommendations of authors renowned for case study analysis and the development of other qualitative techniques. They recommend the use of multiple data sourcing to guarantee the fulfillment of the data triangulation principle (Yin, 1989). Thus, to ensure the proper use of this principle, I have gathered information from several sources (both primary and secondary). Information obtained from manager interviews was also complemented with direct *in situ* observations in the selected entities like case studies and document inspection.

Given that this research has limited selected cases, it is necessary to point out that we do not intend nor would it be appropriate to generalize and extrapolate our findings to the rest of the cooperative banking entities. We seek to deepen the knowledge in this field and in the development of theories and proposals that could be transferred to other cases. Some authors refer to this as transferability rather than generalization of qualitative nature research (Maxwell, 1998).

To follow this research another line that would be of interest is the contrast between the management of CSR and its impact in social economy banking entities, like cooperative banking, compared with other market entities like traditional banking.

In light of the current resizing processes and territorial diversification, it would also be interesting to look into the consequences, positive and negative, that they could be causing to management and performance of CSR.

Also, at a more global scope of CSR, it would be essential to find more advance methodological tools that could gather higher consensus and allow one to measure the quality of CSR policy performance and its consequences and impacts on their management to society. Even though it involves great intricacy, the improvement that it would give to CSR implementation, proposes a higher challenge to continue seeking.

Finally, the objective is to keep moving forward in the knowledge of CSR and cooperative banking, trying to offer tools and proposals that favor their performance. These fields should be of great scientific interest, given the contributions they can offer to society and to a more fair and sustainable future.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrams, F. W. (1951). "Management's responsibilities in a complex world". *Harvard Business Review*, 29(3), 29-34.
- Achua, J. (2008). Corporate Social Responsibility in Nigerian Banking System. *Society and Business Review*, 3 (1), 55-71.
- ACI (1995). *Declaración de identidad cooperativa. principios cooperativos*. Alianza Cooperativa Internacional, Manchester.
- Aguilera, R.F. y Cuervo, A. (2004). Codes of good governance worldwide: what is the trigger. *Organizations Studies*, V. 25, nº 3, 2004, p. 417-446.
- Aker, J. C., Boumrijel, R., McClelland, A. y Tierney, N. (2011). Zap it to me: The short-term impacts of a mobile cash transfer program. Working Paper nº 263, Washington,DC, Centro para el Desarrollo Mundial.
- Aleman, J. y Arroyo, A. M. (2006). *Dinero con conciencia: Las finanzas éticas*. EcoHabitar.
- Alvarado, A. (2008). Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- Alvarado, A., Bigné, E. y Currás, R. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial: Una Clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 115-137.
- Andrews, K.R. (1987). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: H. Dow Jones – Irwin.
- Angelucci, M., Karlan, D. y Zinman, J. (2013). Evidence from a randomized microcredit program placement experiment by Compartamos Banco. NBER Working Papers 19119, Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research, mayo.
- Angus-Leppan, T., Metcalf, L. y Benn, S. (2010). Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. *Journal of Business Ethics*, 93, 189-213.
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of Fintech: A new post-crisis paradigm. *Geo. J. Int'l L.*, 47, 1271.
- Asvanyi, K. (2008). CSR Communication of a Large Bank. En *Proceedings of Fikusz. IX Symposium for Young Researchers*, 17-28.
- Aznar, J. Á., y Sánchez, A. (2010). Innovación y distrito en torno a un "milagro": la configuración del sistema productivo local de la agricultura intensiva en Almería. *Revista de historia industrial*, (42), 157-193

- Banerjee, A., Duflo, E., Glennerster, R., & Kinnan, C. (2015). The miracle of microfinance? evidence from a randomized evaluation. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(1), 22-53.
- Bélangier, G., Genest, C. (2000). La Caisse populaire de Lévis: là où tout a commencé. *Lévis, Éditions Dorimène*.
- Belhouari, A., Buendía, I., Lapointe, M. J., & Tremblay, B. (2005). La responsabilidad social de las empresas: ¿Un nuevo valor para las cooperativas? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (53), 191-208.
- Belmonte, L.J. (2007) El sector de cooperativas de crédito en España: un estudio por comunidades autónomas. Sevilla: Consejo Económico y Social de Andalucía.
- Belmonte, L. J., y Plaza, J. A. (2008). Análisis de la eficiencia en las cooperativas de crédito en España. una propuesta metodológica basada en el análisis envolvente de datos (DEA). *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63), 113-133.
- Berens, G., Van Riel, C., & Van Bruggen, G. (2005). Corporate associations and consumer product responses: the moderating role of Corporate Brand Dominance. *Journal of Marketing*, 69(July), 35-48.
- Berle, A. A. & Means, G. C. (1932). *The Modern corporation and private property*. New York: Mc Millan.
- Bigne, E., Chumpitaz, R., Andreu, L., & Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: Un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, (5). 14-27.
- Birchall, J (2014): Resiliencia en tiempos de crisis: el poder de las cooperativas financieras. Ginebra, OIT.
- Bollas, H.M., Seguí, E. (2014). La divulgación y verificación de memorias de RSC en las cooperativas de crédito españolas: un análisis exploratorio. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 81:163-190.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: Características, críticas y defensas. *Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa*, (3), 123-140.
- Boonstra, W. W. (2010). Banking in times of crisis: The case of Rabobank. In M. Balling, J. Berk, and M.-O. Strauss-Kahn (Eds.), *The Quest for Stability: The View of Financial Institutions*, pp. 31–56. Vienna: SUERF-The European Money and Finance Forum.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, 2014. Recuperado en <https://ebookcentral.proquest.com/lib/univalencia/detail.action?docID=1650798>.
- Boxwell, R. J., Rubiera, I. V., McShane, B., & Zaratiegui, J. R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja* (No. 658.4/B78bE). Madrid: McGraw-Hill.
- Buendía, I. & Tremblay, B. (2015). Responsabilidad social y cooperativismo: Un análisis desde la industria bancaria canadiense. *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria-Revista Vasca De Economía Social*, (11)59-74.

- Bruhn, M., & Love, I. (2012). The economic impact of expanding access to finance in México. *Banking the World: Empirical Foundations of Financial Inclusion*, MIT Press Cambridge, Mass.
- Brune, L., Giné, X., Goldberg, J., & Yang, D. (2011). Commitments to save: A field experiment in rural malawi. http://econweb.umd.edu/~goldberg/docs/bggy_mwisavings.pdf.
- Brundtland, G. H. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común. *Comisión Brundtland*, New York.
- Burgess, R., & Pande, R. (2005). Do rural banks matter? evidence from the Indian social banking experiment. *The American Economic Review*, 95(3), 780-795.
- Burke, L., Logsdon, J. M. (1996). "How Corporate Social Responsibility Pays Off". *Long Range Planning*, 29(4), pp.495-502.
- Calle, J.S (2011). Historia de la RSE. Universidad de Antioquia. Recuperado de <https://es.slideshare.net/usmac2005/historia-de-la-rse-responsabilidad-social-empresarial>.
- Campbell, J. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3), 946-967.
- Campos, V., Guillen, J. V., y Sanchis, J. R. (2016). "La dirección estratégica en las cooperativas de crédito. utilización del balanced scorecard". XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa Economía Social, Valencia.
- Carnegie, A. (1889); The Gospel of Wealth, *North American Review*, CXLIX, 682-698.
- Carrasco, I. (2005). La ética como eficiencia: la responsabilidad social en las cooperativas de crédito españolas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (53), 351-367.
- Carroll, A. (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, 184, 497-505.
- Carroll, A. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 34, 4, 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll A., Buchholtz A. (2006). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* (6th ed.). Mason: Thompson Learning.
- Castelo, M. y Lima, L. (2008). Social Responsibility Disclosure: A Study of Prox-ies for the Public Visibility of Portuguese Banks. *The British Accounting Review*, 40, 161-181.
- Castro, J. M. M., Miranda, D. C., España, G. M., & Castro, B. M. (2017). La responsabilidad social de las entidades financieras y su incidencia en el desarrollo de las microfinanzas en la costa ecuatoriana. www.derechocambio social.com/revista048.

- Castro, M., y Romero, N. (2011). Cooperativas de crédito y banca ética ¿un camino por explorar? CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (72), 262-300.
- Cea Moure, R. (2010). *La responsabilidad social corporativa en las entidades bancarias de la unión europea: Análisis empírico y propuesta de modelo normalizado* (Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid).
- CECA. (2008). *Libro verde sobre la responsabilidad social corporativa en el sector financiero: Una aproximación a la sostenibilidad desde las entidades financieras*. Confederación Española de Cajas de Ahorros, Madrid.
- Chambers, C. y Day, R. (2009). The Banking Sector and CSR: An Unholy Alliance? *Financial Regulation International*, 12 (9), 13-20.
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and medium – sized firms. *International small business journal*, vol. 5, octubre – diciembre.
- Clarke, G. R., Xu, L. C., & Zou, H. F. (2006). Finance and income inequality: what do the data tell us. *Southern economic journal*, 72 (3). 578-596.
- Clarkson, M. (1995), “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review*, 20, 1, 92-117.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.
- Comisión Europea. (2002). *Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: Una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas: CCE.
- Compés, R. (2017). Nº 27: Cajamar Caja Rural. La banca agrícola inteligente del siglo XXI.
- Conde, C. (1995) Las cooperativas de crédito en España. REVERSCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, N 61, pp. 127-140.
- Cortes, F. (2008). La inversión socialmente responsable, Fundación CAJAMAR, colección de finanzas éticas nº3.
- Cortés, F. (2009). Finanzas éticas: banca ética, microfinanzas y monedas sociales. *Almería, España: Editorial La Hidra de Lerna*.
- Cortes, F. J y Belmonte, L. J (2010). La base social de las cooperativas de crédito. la importancia de la responsabilidad social corporativa. *Revista De Estudios Empresariales*. Segunda época, (2) 35-53.
- Coupland, C. (2006). Corporate Social and Environmental Responsibility in Web-Pasereports: Currency in the Banking Sector? *Critical Perspectives on Accounting*, 17, 865-881.
- Crane, A. (1999). Are you ethical? please tick yes or no on researching ethics in business organizations. *Journal of Business Ethics*, 20(3), 237-248.
- Crépon, B., Devoto, F., Duflo, E., & Parient, W. (2011). *Impact of microcredit in rural areas of morocco: Evidence from a randomized Evaluation*. MIT Working paper.

- Cull, R., Ehrbeck, T., & Holle, N. (2014). La inclusión financiera y el desarrollo: Pruebas recientes de su impacto. *The Consultative Group to Assist the Poor CGAP, Revista Enfoque* 92(abril,2014).
- Davis, K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, 2, 3, 70-76.
- Davis, K. (1967), "Understanding the social responsibility puzzle", *Business Horizons*, 10, 4, 45-51.
- De Bry, F. (2002). La responsabilité sociale des entreprises et celle des cadres: Une mise en perspective historique.
- Decker, O.S (2004). Corporate social responsibility and structural change in financial services. *Managerial Auditing Journal*, 19(6), 712-728.
- Decker, S., y Sale, C. (2009). An Analysis of Corporate Social Responsibility, Trust and Reputation in the Banking Profession, Part 1. En S. O. Idowu y W. L. Filho (Eds.), *Professionals Perspectives of Corporate Social Responsibility* (pp. 135-156). Berlín, Heidelberg: Springer-Verlag.
- De Leaniz, P.M.G. (2015). *Influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento del consumidor turístico: un estudio desde la perspectiva del turismo sostenible*. (Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria, 2015).
- Dentchev N. A. (2004). "Corporate Social Performance as a Business Strategy". *Journal of Business Ethics*(55), pp. 397-412.
- De La Cuesta, M. (2006). Responsabilidad del sector bancario. su contribución a un desarrollo más sostenible. *Papeles de Economía Española*, (108), 173-190.
- De La Cuesta, M., Muñoz, M. J., y Fernández, M. (2006). Analysis of social performance in the Spanish financial industry through public data. A proposal. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 289-304.
- Desjardins (2014). *Annual Report 2014*. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/results-and-reports>.
- Desjardins (2015a). *Annual Report 2015*. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/results-and-reports>.
- Desjardins (2015b). *Report social and cooperative responsibility 2015*. Recuperado de <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/d50-rapport-sociale>
- Desjardins (2016a). *Annual Report, 2016*. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/results-and-reports>.
- Desjardins (2016b). *Annual Report Foundation Rabobank 2016*. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/results-and-reports>.
- Desjardins (2016c). *Fact Finder*. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/results-and-reports>.

- Desjardins (2016d). Desjardins Développement International Review 2016. Recuperado de <http://www.did.qc.ca/media/documents>.
- Desjardins (2016e). Report social and cooperative responsibility 2016. Recuperado de <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/d50-rapport-sociale>.
- Desjardins (2017). Code of professional conduct. Recuperado de <https://www.desjardins.com/ca/about-us/desjardins/governance-democracy>.
- Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1994), "Towards a unified conception of business ethics: Integrative", *Academy of Management Review*, 19, 2, 252-252.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Douglas, A., Doris, J. y Johnson, B. (2004). Corporate Social Reporting in Irish Financial Institutions. Case Study. *The TQM Magazine*, 16 (6), 387-395.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.
- EACB (2016). Key statistics-Financial indicators 2016. Recuperado de <http://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>.
- EACB (2015). Key statistics-Financial indicators 2015. Recuperado de <http://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>.
- EACB (2014). Key statistics-Financial indicators 2014. Recuperado de <http://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century business*, Oxford: Capstone Publishing.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, vol. 29, pp. 99 -114.
- Fajardo, G. (2011). How viable are Spanish credit cooperatives after recent bank capitalization and restructuring regulations? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (73), 151-170.
- Farook, S. y Lanis, R. (2007). *Banking on Islam? Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure*.
- Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Deusto SA Ediciones.Barcelona, España.
- Fernández, J. M. R. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: Práctica frente a teoría. *EKONOMIAZ.Revista Vasca De Economía*, 65(02), 12-49.
- Fernández, B., De la Cuesta, M. & Pardo, E. (2013). Principales riesgos sociales y ambientales del negocio bancario en tiempos de crisis. Cuaderno Red de Cátedras Telefónica.UNED enero 2014.

- Fernández, B. y De la Cuesta, M. (2014): “Evaluación de impactos ambientales y sociales del negocio de banca comercial en Europa durante el periodo 2006-2009”, *Estudios de economía aplicada* vol 3-2 pp.567-592.
- FMI, I. M. F. (2016). *Corruption: Costs and mitigating strategies*. (). Staff Discussion Note No. 16/05: International Monetary Fund. Retrieved from Social Science Premium Collection Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1846442417>.
- Fonteyne, W. (2007). *Cooperative banks in Europe: Policy issues*, FMI Working Paper 07/159. Washington DC.
- Franch, M. R. B., & Nae, I. C. (2012). La responsabilidad social corporativa en las entidades financieras españolas. un análisis preliminar. *Actas Del XX Congreso EBEN-España—La Imagen de la Empresa en el Siglo XXI*, 146.
- Frederick, W.C. (1960), “The growing concern over business responsibility”, *California Management Review*, 2, 54-61.
- Frederick, W. C. (1983). Point of View: Corporate Social Responsibility in the Reagan Era and beyond. *California management review*, 25(3), 145-157.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 409-421.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press.
- Fundazioa, E. (2011). Cooperativas y fondos de reserva en perspectiva europea. *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria-Revista Vasca De Economía Social*, (3).p.133-143.
- GABV (2015) Global Alliance for banking on values “Research Real Economies Real Returns 2015“. Recuperado de <http://www.gabv.org/the-news/annual-reports>.
- Gámez, A. (1998) *El crédito institucional a la agricultura en Andalucía (1768-1936)*. Málaga: Universidad de Málaga.
- García de los Salmones, M.M., Herrero, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2005), “Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services”, *Journal of Business Ethics*, 61, 369-385.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004), “Corporate social responsibility theories: Mapping the territory”, *Journal of Business Ethics*, 53, 1, 51-71.
- Gendron C. (2002), “Envisager la responsabilité sociale dans le cadre des régulations portées par les nouveaux mouvements sociaux économiques”, *Chaire en Économie et Humanisme*, 1, UQAM, Canadá.
- Gerard, G. (2016, May 16,). Benchmarking en RSE ¿Le sacas provecho? *El Economista* Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Benchmarking-en-RSE-le-sacas-provecho-20160516-0008.html>.

- Gil, R. B., Gutiérrez, T. M., & Pérez, J. M. P. (2009). La imagen corporativa de la banca comercial. diferencias entre segmentos de consumidores. *Universia Business Review*, 1(21) 66-83.
- Gilder, D., Schuyt, T. y Breedijk, M. (2005). Effects of an Employee Volunteer-ing Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. *Journal of Business Ethics*, 61, 143-152.
- Gladwin, T. y Kennelly, J. (1995). "Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research", *Academy of Management Review*, 20, 4, 874-907.
- Gonzalez, F. y Gonzalez, J. (1983) "Almería, el milagro de una agricultura intensiva", *Papeles de Economía española*, (16), p.p. 152-168.
- Groeneveld, H. (2016): "The road towards one cooperative Rabobank" Utrecht, Rabobank. Recuperado en www.rabobank.com/en/images/20160115-hg-def-road-towards-one-cooperative-rabobank.pdf.
- Groeneveld, H. (2017). La banca cooperativa europea antes y después de la crisis. El caso de Países Bajos. *Mediterráneo económico*, (29), 313-335.
- Grupo Cooperativo Cajamar (2014). *Cuentas anuales consolidadas 2014*. Recuperado de <https://www.bcc.es/es/informacion-para-inversores/informacion-financiera/>.
- Grupo Cooperativo Cajamar (2015a). *Código de conducta del GCC*. Recuperado de <http://compromisosocial.es/documentos-de-interes/>.
- Grupo Cooperativo Cajamar (2015b). *Cuentas anuales consolidadas 2015*. Recuperado de <https://www.bcc.es/es/informacion-para-inversores/informacion-financiera/>.
- Grupo Cooperativo Cajamar (2015c). *Filosofía empresarial y sistema ético de gestión 2015*. Recuperado de <http://compromisosocial.es/documentos-de-interes/>.
- Grupo Cooperativo Cajamar (2015d). *Informe impacto socioeconómico del GCC 2015 en España*. Recuperado de <http://compromisosocial.es/documentos-de-interes/>.
- Grupo Cooperativo Cajamar (2015e). *Informe Integrado 2015*. Recuperado de <https://www.bcc.es/es/informacion-para-inversores/informacion-financiera/>.
- Grupo Cooperativo Cajamar (2015f). *Política de calidad global en el GCC*. Recuperado de <http://compromisosocial.es/documentos-de-interes/>.
- Grupo Cooperativo Cajamar (2016a). *Código ético y de buenas prácticas de proveedores, colaboradores y contratistas*. Recuperado de <http://compromisosocial.es/documentos-de-interes/>.
- Grupo Cooperativo Cajamar (2016b). *Cuentas consolidadas 2016*. Recuperado de <https://www.bcc.es/es/informacion-para-inversores/informacion-financiera/>.
- Grupo Cooperativo Cajamar (2016c). *Informe Impacto socioeconómico y ambiental del GCC en España 2016*. Recuperado de <http://compromisosocial.es/documentos-de-interes/>.
- Grupo Cooperativo Cajamar (2016d). *Informe Integrado 2016*. Recuperado de <https://www.bcc.es/es/informacion-para-inversores/informacion-financiera/>.

- Grupo Cooperativo Cajamar (2016e). *Política de RSC en el GCC*. Recuperado de <http://compromisosocial.es/documentos-de-interes/>.
- Grupo Cooperativo Cajamar (2017a). *Sistema ético de gestión*. Recuperado de <http://compromisosocial.es/documentos-de-interes/>.
- Grupo Cooperativo Cajamar (2017b). *Presentación institucional*. Recuperado de <https://www.bcc.es/es/informacion-para-inversores/informacion-financiera/>.
- Guider H. (2017) “La banca cooperativa en Europa. ¿a qué desafíos se enfrenta después de la crisis financiera?”. *Mediterráneo económico*, (29), p. 313-335.
- Gutiérrez, M.; Palomo, R.J y Fernández, G. (2013). «Las cajas de ahorros españolas: ¿Una pretendida reorganización bajo criterios de racionalidad económica y social?» *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE)* (16, 4); pp. 250-258.
- Han, R., & Melecky, M. (2013). *Financial inclusion for financial stability: Access to bank deposits and the growth of deposits in the global financial crisis*. Washington, DC, Banco Mundial, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16010>.
- Hart, S.L. (1995), “A natural-resource-based view of the firm”, *Academy of Management Review*, 20, 4, 986-1012.
- Hart, S.L. y Christensen, C.M. (2002), “The great leap. Driving innovation from the base of the pyramid”, *MIT Sloan Management Review*, 44, 1, 51-57.
- Hassan, A. (2009). *Corporate Social Responsibility of Islamic Financial Institutions and Businesses*. *Humanomics*, 25 (3), 177-188.
- Hassan, A. y Syafri, S. (2009). *Exploring Corporate Social Responsibility Disclosure: The Case of Islamic Banks*. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3 (3), 203-227.
- Henderson, J.C. (2007), “Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami”, *International Journal of Hospitality Management*, 26, 1, 228-239.
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 1). México: Mcgraw-hill.
- Hinson, R., Boateng, R. y Madichie, N. (2010). *Corporate Social Responsibility Activity Reportage on Bank Websites in Ghana*. *International Journal of Bank Marketing*, 28 (7), 498-518.
- Hoffman, R. C. (2007). *Corporate social responsibility in the 1920s: An institutional perspective*. *Journal of Management History*, 13(1), 55-73.
- Humphreys, M. y Brown, A. (2008). *An Analysis of Corporate Social Responsibility at Credit Line: A Narrative Approach*. *Journal of Business Ethics*, 80, 403-418.

- Husted, B.W. y Allen, D.B. (2000), "Is it ethical to use ethics as strategy?", *Journal of Business Ethics*, 27, 1/2, 21-32.
- Jahan, S., & McDonald, B. (2011). A bigger slice of a growing pie-developing the financial sector accelerates economic growth and can enhance income equality. *Finance and Development-English Edition*, 48(3), 16. Washington, DC: FMI.
- Janzen, S. A., & Carter, M. R. (2013). After the drought: The impact of microinsurance on consumption smoothing and asset protection. NBER Working Paper n° 19702, Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research, diciembre.
- Jensen, M.C. (2002), "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, 12, 2, 235-256.
- John, K., & Senbet, L. W. (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking & Finance*, 22(4), 371-403.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R (2001). Dirección estratégica (Vol. 5). Prentice Hall. Recuperado en <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/47092588/>.
- Jones T.M. (1980), "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, 22, 3, 59-67.
- Johnson, H.L. (1971), *Business in contemporary society: Framework and issues*, Belmont, CA: Wadsworth.
- Kahn, M., Halabi, A. K. y Samy, M. (2009). *Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting: A Study of Selected Banking Companies in Bangladesh*. *Social Responsibility Journal*, 5 (3), 344-357.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. Ed Gestión 2000: Barcelona.
- Kempson, E., Whyley, C., Caskey, J., & Collard, S. (2000). In or out. *Financial Exclusion: A Literature and Research Review*. *Consumer Policy and Research, Financial Services Authority, London*.
- Kerber, R., & Orlofsky, S. (2010). *Analysis: Sustainability indexes lack own transparency*. *Reuters News. New York*. Recuperado desde <http://www.reuters.com/article/us-indexes-transparencyanalysis-idUSTRE68F56420100916>.
- Kotler, P. y Lee, N. (2005), *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*, Hoboken: John Wiley & Sons.
- KPMG. (2011); *International Survey of Corporate Responsibility Reporting (2011)*. Recuperado de <http://www.kpmg.com/global/en/>
- Kreitlon, M. P. (2004); *A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial*; XXVIII ENANPAD, Curitiba.
- Larrache, E. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial en el sistema financiero argentino*. *Reporte Económico* (septiembre de 2009).

- Lee, M. P. (2008); "A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead"; *International Journal of Management Reviews*, 10, p. 53–73.
- Levitt, T. (1958): *The Dangers of Social Responsibility*. *Harvard Business Review*. Vol. 36. No. 5: 41-50.
- Lezamiz, M. (1994). *Relato breve del cooperativismo*. Azatza (Otalora). Recuperado en https://http://www.cpatemajac.coop/descargas/relato_breve_del_cooperativismo.pdf.
- Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E. y Braig, B.M. (2004), "The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits", *Journal of Marketing*, 68, 16-32.
- Linnanen, L. y Panapanaan, V.M. (2002), *Roadmapping CSR in Finnish companies*, Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Rivera Lirio, J. M. (2010). *Gestión de la RSC*. Ed Gesbiblo, La Coruña.
- Litz, R.A. (1996), "A resourced-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets", *Journal of Business Ethics*, 15, 1355-1363.
- Logsdon, J. M. y Wood, D. J. (2002), "Business citizenship: From domestic to global level of analysis", *Business Ethics Quarterly*, 12, 2, 155-187.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. y Hult, G.T.M. (1999), "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 4, 455-469.
- Maingot, M. y Zeghal, D. (2008). *An Analysis of Corporate Governance Information Disclosure by Canadian Banks*. *Corporate Ownership & Control*, 5 (2), 225-236.
- Malo, M.C & Tremblay, B. (2004). *Coopératives financières et solidarité*. *Finance & Bien Commun*, (3), 66-73.
- Malo, M.C y Tremblay, B. (2005). *Cooperativas financieras y solidaridad*. *Revista Venezolana de Economía Social*, 5(9), 25-34.
- Marens, R. (2008): *Recovering the Past: Reviving the Legacy of the Early Scholars of Corporate Social Responsibility*. *Journal of Management History*. Vol. 14. No. 1: 55-72.
- Marin, L., & Ruiz, S. (2007). "I need you too!" corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 245-260.
- Marín, M., y Marí, S. (2006). *Análisis de la información económica-financiera generada por el fondo de educación y promoción cooperativa en el marco de las normas internacionales de información financiera*. *Decisiones Basadas En El Conocimiento Y En El Papel Social De La Empresa, Asociación Europea De Dirección Y Economía De La Empresa (AEDEM)*, 745-755.
- Martin De Vidales, M. (2010) "El SIP como fórmula de integración de entidades financieras". *Revista de derecho del mercado de valores*, (6), p. 239-255.

- Martinez, A.P. (2003): "Los orígenes del cooperativismo de crédito agrario en España, 1890-1934", CIRIEC-España, nº44, p. 57-104.
- Martínez, Á.P. (2007) Los pósitos en el siglo XIX: una red pública de microcrédito agrario (1800-1914). *Historia Agraria*, Nº 43, pp. 485-530.
- Maxwell, J.A. (1998). *Designing a Qualitative Study: Handbook of Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- McDonald, L. y Rundle-Thiele, S. (2008). Corporate Social Responsibility and Banks Customer Satisfaction: A Research Agenda. *International Journal of Bank Marketing*, 26 (3), 170-182.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001), "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 26, 1, 117-127.
- Mele, D. (2002), *Not only stakeholder interests. The firm oriented toward the common good*, Notre Dame: Notre Dame University Press.
- Melián, A., & Sanchis, J.R, & Soler, F. (2010). El Crédito Cooperativo como instrumento financiero para el fomento del emprendimiento en tiempos de crisis. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (68), 111-139.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moneva, J. M., y Lizcano, J. L. (2003). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. *Asociación Española De Contabilidad Y Auditoría De Cuentas (AECA). Documento Nro., 1.*
- Monzón, J. L., y Chaves, R. (2012). *La economía social en la Unión Europea*, Comité Económico y Social Europeo (CESE), Bruselas.
- Mooij, J. (2009) MOOIJ, J. & BOONSTRA, W.W. (eds.), 2009, *Een eigen koers. Coöperatief bankieren in turbulente tijden (A course on its own. Cooperative banking in turbulent times, in Dutch)*, VU University Press, Amsterdam, June 2009.
- Mooij, J. (2012), 'Dutch cooperative banks and the crises of the 1920s and 1930s', in *Raiffeisen's Footprint: The Cooperative Way of Banking*, J. Mooij and W. Boonstra (Eds.), pp. 107-123.
- Moral, A. M. (2010). La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas. *REVESCO: Revista De Estudios Cooperativos*, (103), 75-100.
- Morgan, G (1990), "Imágenes de la Organización", Madrid, Rama.
- Moura-Leite, R. C., & Padgett, R. C. (2014). La evolución de la responsabilidad social de la empresa: Un abordaje histórico. *Espacios*, 35(5).

- Muñoz, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3), 76.
- Muñoz, M. J., Fernández, M. A., & De La Cuesta, M. (2004). Responsabilidad social en el sistema bancario: Una primera aproximación de evaluación para el caso español. *Papeles de Ética, Economía Y Dirección, XII Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección*.
- Murdock, H. (2008). La globalización, la Responsabilidad Social y el Capitalismo. *Contribuciones a la Economía*, (2008-03).
- Murray, K. B., & Montanari, J. B. (1986). Strategic management of the socially responsible firm: Integrating management and marketing theory. *Academy of Management Review*, 11(4), 815-827.
- Noguero, F. L. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. En-Clave Pedagógica, (4) recuperado en <http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/viewFile/610/933>.
- Ochoa, J. (2013). Finanzas para una economía humana sostenible: Hacia la banca ética. *Revista De Dirección Y Administración De Empresas* (20), 123-143.
- OCDE, Organización para la cooperación y el desarrollo económico. (2015). *guidelines for multinational enterprises*. Paris.
- Ontiveros, E., & Sánchez, E. (2014). Cooperativas de crédito, community banking y pymes. *Revista 40 Unacc. Conectando con el cliente. Unión Nacional de Cooperativas de Crédito*. Mayo 2013.71-76.
- Orozco, Y. V. D., Barón, D. M., & Gómez, S. L. B. (2012). Una revisión a la investigación en responsabilidad social corporativa en el sector bancario. *Equidad Y Desarrollo*, (18), 121-150.
- Palomo, R. J., & Valor, C. (2001). *Banca cooperativa: Entorno financiero y proyección social*. UNACC, Madrid.
- Palomo, R. J., Sanchis, J. R. y Soler, F. (2010) Las entidades financieras de economía social ante la crisis financiera: un análisis de las cajas rurales españolas, REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, (100), 101-133.
- Palomo, R. J (2017). “El cooperativismo de crédito frente a los retos del sector financiero. Desafíos y oportunidades en un nuevo entorno socio-tecnológico”. *Mediterráneo económico*, (29), p. 289-310.
- Panapanaan, V., Linnanen, L., Karvonen, M. y Phan, V. (2003), “*Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies*”, *Journal of Business Ethics*, 44, 2, 133-148.
- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E. y Juslin, H. (2006), “*Corporate responsibility: Balancing economic, environmental and social issues in the forest products industry*”, *Forest Products Journal*, 56, 2, 4-12.

- Pérez, A. (2011). Estudio de la imagen de responsabilidad social corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros. Tesis doctoral. Universidad de Cantabria.
- Pérez, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2011), “La imagen de responsabilidad social corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España”, *Universia Business Review*, Primer trimestre, 14-29.
- Pérez, A., & Rodríguez Del Bosque, I. R. (2012). The role of CSR in the corporate identity of banking service providers. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 145-166.
- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2015). Customer responses to the CSR of banking companies. *Journal of Product & Brand Management*, 24(5), 481-493.
- Polonsky, M. y Scott, D. (2005). An Empirical Examination of the Stakeholder Strategy Mix. *European Journal of Marketing*, 39 (9), 1199-1215.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2002), “The competitive advantage of corporate philanthropy”, *Harvard Business Review*, 80, 12, 56-68.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006), “Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility”, *Harvard Business Review*, December 1-13.
- Porter, M.E. y Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Poulin, P., Goulet, P., & Rivard, A. (2000). *Desjardins, 100 ans d'histoire*. Éditions MultiMondes.
- Poulin, P., & Tremblay, B. (2005). *Desjardins en mouvement: Comment une grande coopérative de services financiers se restructure pour mieux servir ses membres*. Presses HEC.
- Prahalad, C.K. (2002), “Strategies for the bottom of the economic pyramid: India as a source of innovation”, *Reflections: The SOL Journal*, 3, 4, 6-18.
- Puentes, R., Velasco, M. y Vilar, J. (2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *REVESCO. Revista de estudios cooperativos*, (98), 118-140.
- Quazi, A. M., & O'brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 25(1), 33-51.
- Quesada, G. (2010, abril 22). *Cómo establecer un cuadro de mando para un sistema de gestión ISO*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/como-establecer-un-cuadro-de-mando-para-un-sistema-de-gestion-iso/>
- Rabobank (2014). *Annual Report, 2014*. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/results-and-reports>.
- Rabobank (2015). *Annual Report, 2015*. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/results-and-reports>.
- Rabobank (2016a). *Annual Report, 2016*. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/results-and-reports>.

- Rabobank (2016b). *Annual Report Rabobank Foundation 2016*. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/in-society/sustainability>.
- Rabobank (2016c). *Rabo development's Impact together*. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/in-society/sustainability>.
- Rabobank (2016d). *Application of the Dutch Corporate Governance Code*. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/profile/organisation>.
- Rabobank (2017a). *Code of conduct*. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/in-society/ethics/index.html>.
- Rabobank (2017b). *Sustainability Police Framework*. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/in-society/sustainability>.
- Rabobank (2017c). *Sustainably successful together*. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/in-society/sustainability>.
- Rejón M. (2011). Integrated Reporting: Una mejora sustancial en la información empresarial. *Revista Gestión* 53. Septiembre-diciembre. (11-14).
- Reyes, L. E (2008). La investigación en responsabilidad social en los diez últimos años: un análisis de las publicaciones en business and management. Estableciendo puentes en una economía global, 96.
- Rice, T., & Peter, C. (2015). Banking on Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Sciences*, 2(2), 256-273.
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1996). Métodos de investigación cualitativa. Capítulo II. En el libro *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.
- Rosero, O. G. (2015). *Relación entre desempleo financiero y responsabilidad social empresarial: Un análisis en la banca europea*. (Tesis Doctoral .Universidad de Valladolid).
- Ruiz, M., Ríos, A. y Tirado, P. (2009). La responsabilidad social y la crisis económica. ¿Responden las entidades financieras españolas a los grupos de interés? *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 65, 33-58.
- Sanchis, J. R. (1996). El crédito cooperativo en España: Análisis de la situación de las cooperativas de crédito. Cuadernos de trabajo nº 26. Valencia: CIRIEC España.
- Sanchis, J. R., y Palomo, R.J. (1997). El crédito cooperativo en España. CIRIEC-España.
- Sanchis, J. R. (2013). *La banca que necesitamos. De la crisis bancaria a la banca ética: una alternativa socialmente responsable*. Publicacions de la Universitat de Valencia, Valencia.
- Sanchis, J. R. (2016). *¿Es posible un mundo sin bancos?. La revolución de las finanzas éticas y solidarias*. Editorial El Viejo Topo, Barcelona.
- Sanchis, J. R., y Campos, V. (2017). *Responsabilidad social y ética empresarial en las entidades bancarias* Publicacions de la Universitat de Valencia, Valencia.

- Sanchis, J. R., y Pascual, E. (2017). Banca ética y banca cooperativa. un análisis comparativo a través del estudio de caixa popular y de fiare banca ética. *REVESCO: Revista De Estudios Cooperativos*, (124), 152-174.
- San-Jose, L., Retolaza, J. L. y Gutierrez, J. (2011). Are ethical banks different? A comparative analysis using the radical affinity index. *Journal of Business Ethics*, vol. 100, pp. 151-173.
- Sarro, M., Cuesta, P. y Penelas, A. (2007), “La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) Una Orientación Emergente en la Gestión de las Entidades Bancarias Españolas”, in Ayala, J.C. (Ed.) *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro*, Universidad de La Rioja, Logroño, p. 1928-1942.
- Scholtens, B. (2009). Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry. *Journal of Business Ethics*, 86, 159-175.
- Schultz, I. (2007). Corporate Social Responsibility and Gender Equality in the Banking Sector: A Case Study. En *Rhetoric and Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe (RARE)*. <http://www.isoe.de/fileadmin/redaktion/Downloads/Gender/rare-16-banking-2007.pdf>.
- Secchi, D. (2007): “Utilitarian, managerial, and relational theories of corporate social responsibility”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, no 4, p. 347-373.
- Seguí, E., Seguí, D., Sarasa, C., Baviera, A. (2012). La comunicación de las políticas de RSC en las cooperativas de crédito: análisis a través del estudio del caso. In *Sociedad y Utopía* (Vol. 40, pp. 383-402). Fundación Pablo VI.
- Seguí, A., & Palomero, S. (2013). The Spanish Banks in face of the Corporate Social Responsibility Standards: previous analysis of the financial crisis. *Revista Brasileira de Gestao de Negócios -Review of Business Management*, 15(49), 562-581.
- Sen, S. y Bhattacharya, C.B. (2001), “Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility”, *Journal of Marketing Research*, 38, 2, 225-243.
- Senthikumar, N., Ananth, A. y Arulraj, A. (2011). Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Satisfaction in Banking Service. *African Journal of Business Management*, 5 (7), 3028-3039.
- Server, R.J. y Melián, A. (2001) Evaluación de la eficiencia de las entidades financieras en las secciones de crédito de las cooperativas. *Investigación Agraria. Producción y Protección Vegetales*, Vol. 16, Nº 1, pp. 87-104.
- Server, R. J., y Capó, J. (2009). La responsabilidad social empresarial en un contexto de crisis. repercusión en las sociedades cooperativas. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (65), 7-31.
- Server, R. J., & Villalonga, I. (2008). Responsabilidad social y cooperativismo. el fondo de educación y promoción (FEP) como indicador social en el caso del cooperativismo de crédito. *Estudios de Economía Aplicada*, 26 (1), 133-157.
- Sethi, S.P. (1975), “Dimensions of corporate social performance: An analytical framework”, *California Management Review*, 17, 3, 58-65.

- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Smith, A. (1759). "The theory of moral sentiments" Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/212079985?pq-origsite=summon>.
- Smith, A. (1776). "The Wealth of Nations". Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/212145496?pq-origsite=summon>.
- Smith, N.C. (2003), "Corporate social responsibility: Whether and how? *California Management Review*, 45, 4,52-76.
- Smith, W. y Higgins, M. (2000), "Cause-related marketing: Ethics and the ecstatic", *Business and Society*, 39, 3, 304-322.
- Soler, F., y Melián, A. (2012). Cooperativas de crédito y Banca social. Viejas y nuevas respuestas éticas y solidarias a problemas de siempre. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (109), 45-80.
- Spainsif (2013). Informe Spainsif 2013. Normativa comparada europea. <http://www.spainsif.es/publicaciones>.
- Spainsif (2017). "Estudio 2017: Retos y oportunidades de la banca sostenible". <http://www.spainsif.es/publicaciones/>
- Sparkes, R. (2001). Ethical investment: whose ethics, which investment? *Business Ethics*, 10, 194-205.
- Spector, B. (2008): "Business Responsibilities in a Divided World: The Cold War Roots of the Corporate Social Responsibilities Movement", *Enterprise & Society*, 9 (2), 314-336.
- Strandberg, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas, [versión electrónica]. Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, nº 9, IESE.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Chapter 1: Introduction. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, 23-32.
- Sutton, R. I. (1997). Crossroads—the virtues of closet qualitative research. *Organization Science*, 8(1), 97-106.
- Swanson, D.L. (1995), "Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model", *The Academy of Management Review*, 20, 1, 43-64.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Vol. 1). Barcelona: Paidós
- Terrón Muñoz, F. (1987) *Las Cajas rurales españolas: nacimiento, auge y perspectivas del cooperativismo agrario crediticio en España*. Editorial BCA, Granada: Universidad de Granada.
- Titos, M. (2003) *El sistema financiero en Andalucía: tres siglos de historia (1740-2000)*. Sevilla: Instituto de Estadística de Andalucía (2003).

- Tirole, J. (2001) "Corporate Governance", *Econometrica*, 69, enero.
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 2 (4), 338-358.
- Tremblay, B & Côté, D. (2001), "Cooperative Banks and the Mobilization of Capital: to what end, with which partners and with what consequences for members". *International Cooperative Banking Association Journal*, (13), p.5-23.
- Tremblay, B., & Poulin, P. (2003). *Les structures organisationnelles du Mouvement Desjardins: leur dynamique de développement (1900-2001)*. HEC Montréal, Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers.
- Truño i Gual, J. y Rialp, J. (2008), "La responsabilidad social corporativa: Gestión empresarial de un activo intangible", *Revista de Contabilidad y Dirección*, 7, 163-184.
- Truño i Gual, J. (2016). *La responsabilidad social corporativa.: Una aproximación al sector bancario. (Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona)*.
- Truscott, R. A., Bartlett, J. L., & Tywoniak, S. A. (2009). The reputation of the corporate social responsibility industry in Australia. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 17(2), 84-91.
- Tsang, E. (1998). A Longitudinal Study of Corporate Social Reporting in Singapore. The Case of the Banking, Food and Beverages and Hotel Industries. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 11 (5), 624-635.
- Turker, D. (2009), "Measuring corporate social responsibility: A scale development study", *Journal of Business Ethics*, 85, 4, 411-427.
- Turner, R.K., Pearce, D. y Bateman, I. (1994), *Environmental Economics: An elementary introduction*, Londres: Simon y Schuster International Group.
- United Nations. (2000). Resolution 547123, adopted by general assembly, cooperatives in social development. document A/RES/54/123. (). Washington.
- UNACC (1999-2016). Anuario estadístico 199-2016. Recuperado de <http://www.unacc.com/inicio/Publicaciones/Anuario.aspx>.
- Van Marrewijk, M. (2003), "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, 44, 2, 95-105.
- Varadarajan, P. y Menon, A. (1988), "Cause related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy", *Journal of Marketing*, 52, 3, 58-74.
- Vargas-Machuca, M. J. (2017). Las cooperativas de crédito andaluzas en el siglo XX: origen y consolidación del sector. *Revesco*, 124, 1.
- Vargas, C. (2015). "Las cooperativas de crédito y su posición dentro del modelo cooperativo. Integración frente a diferenciación en el marco de la reforma del sistema financiero". *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 117, pp. 50-76.

- Vargas, A., & Vaca, R. M. (2005). Responsabilidad social corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (53), 241-260.
- Vargo, S. y Lush, R. (2004). Service Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 42-53.
- Vigano, F. y Nicolai, D. (2006). CSR in the European Banking Sector: Evidence from a Sector Survey. En *Rhetoric and Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe (RARE)*.
- Wartick, S.L. y Cochran, P.L. (1985), "The evolution of corporate social performance model", *Academy of Management Review*, 10, 4, 758-769.
- Whitehouse, L. (2006), "Corporate social responsibility: Views from the frontline", *Journal of Business Ethics*, 63, 3, 279-296.
- Wise, V. y Mahboob, M. (2009). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility in Bangladesh with Special Reference to Commercial Banks. *AIUB Bus Econ Working Paper Series*, 5.
- WOCCU 2016, "World council of Credit Unions, 2016 Statistical Report" http://www.woccu.org/documents/2016_Statistical_Report.
- Wood, D. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, 16, 4, 691-718.
- Wyman, O. (2008); *Co-operative bank: customer champion*, published in cooperation with the European Association of Cooperative Banks (EACB), Brussels, 2008.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*, newbury park. Sage Publications.