



---

# Universidad de Valladolid

## Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

### Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de  
empresas

## Actividad de las Cajas Rurales: Caja Rural de Salamanca y Caja Rural de Zamora

Presentado por: ***Irene Marcos del Río***

Tutelado por: ***M<sup>a</sup> del Valle Santos Álvarez***

*Valladolid, 11 de diciembre de 2018*

## **Resumen**

Este trabajo se centra en el estudio de las Cajas Rurales. Se analiza su situación en el mercado español, y los fines persiguen. Concretamente este estudio se basa en las Caja Rural de Salamanca y Caja Rural de Zamora. De estas dos Cajas se tiene en cuenta su situación financiera, es decir sus capacidades, sus objetivos estratégicos, y finalmente qué estratégica siguen para conseguirlos.

Una vez vistas las características de cada Caja Rural, se crea una comparativa entre las estrategias de ambas, analizando las diferencias y similitudes que existen. Las estrategias se analizan desde la perspectiva corporativa y financiera. De este modo, se podrá ver con qué recursos cuenta cada una de ellas, y de qué manera los utiliza.

## **Abstract**

This paper focuses on the study of Cajas Rurales. It is analyzed where they are integrated with respect to the Spanish market, and what aims they pursue. Specifically, this study is based on Caja Rural de Salamanca and Caja Rural de Zamora. These two Cajas take into account their financial situation, that is their capabilities, their strategic objectives, and finally, what strategy they follow to achieve them.

Once the characteristics of each Caja Rural, it is posible to work out a comparison between the strategies of both, and analyzing the differences and similarities that exist. The strategies are analyzed from the corporate and financial perspective. This way, you can see with what resources each of them counts, and in what way you use them.

## **Palabras clave**

Caja Rural, Cooperativa de crédito, Estrategia, Expansión territorial.

## **Códigos de la clasificación JEL (Journal of Economic Literature)**

JEL: G34, L10, Q14



## ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	5
Capítulo 1: Grupo Caja Rural .....	7
1. Descripción de las Cajas Rurales y origen del Grupo Caja Rural .....	7
2. Alcance normativo.....	10
3. Misión, visión y valores .....	10
4. Objetivos .....	11
5. Actividad.....	11
6. Ámbito geográfico de actuación .....	12
Capítulo 2: Caja Rural de Salamanca y Caja Rural de Zamora .....	15
1. Caja Rural de Salamanca .....	16
1.1. Descripción .....	16
1.2. Situación financiera.....	18
2. Caja Rural de Zamora .....	20
2.1. Descripción .....	20
2.2. Situación financiera.....	22
Capítulo 3: Importancia de la estrategia de mercado .....	24
1. La estrategia de mercado de las Cajas Rurales.....	25
2. Estrategia de Caja Rural de Salamanca .....	27
2.1. Estrategia corporativa .....	27
2.2. Estrategia financiera.....	29
2.3. Conclusión de las estrategias en conjunto.....	30
3. Estrategia de Caja Rural de Zamora.....	31
3.1. Estrategia corporativa .....	31
3.2. Estrategia financiera.....	34
3.3. Conclusión de las estrategias en conjunto.....	34
Conclusión.....	36

Bibliografía ..... 38

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cajas Rurales en sus respectivas provincias ..... 13  
Tabla 2: Estructura financiera Caja Rural de Salamanca ..... 18  
Tabla 3: Estructura financiera de la Caja Rural de Zamora ..... 22

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logo compartido en el Grupo Caja Rural ..... 10  
Ilustración 2: Presencia del Grupo Caja Rural en el norte de España ..... 15  
Ilustración 3: Presentación del libro de los 100 años de la Caja Rural de Salamanca. .... 18  
Ilustración 4: Equipo de ciclismo Caja Rural de Zamora ..... 22  
Ilustración 5. Oficina de Caja Rural de Salamanca en Valladolid ..... 28  
Ilustración 6: Oficina de la Caja Rural de Zamora en Valladolid ..... 33

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución de las oficinas de la Caja Rural de Salamanca ..... 29  
Gráfico 2: Distribución de las oficinas de la Caja Rural de Zamora ..... 33

## INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un estudio sobre la actividad financiera española, más concretamente sobre las Cajas Rurales. La mayoría de los estudios referidos a esta actividad han ido dirigidos a la banca privada y en menor medida a las Cajas Rurales.

El presente trabajo pretende ser una contribución a los pocos estudios disponibles de las Cajas Rurales en España. Se proporcionará información de la vigencia de este tipo de entidades financieras no lucrativas, intentando demostrar que la Caja Rural es tan competitiva como las entidades bancarias. También vamos a ver que pueden dar servicio a todo tipo de clientes y no solo dirigirse al sector primario. La estimación de la población en general considera que las Cajas Rurales son entidades tradicionales, pero veremos que han sabido adaptarse a la sociedad moderna y están en innovación permanente. Busco que este trabajo tenga como finalidad ser una defensa de la banca minorista.

De todas las entidades que agrupan el Grupo Caja Rural he elegido estas dos Cajas por razones personales. En la Caja Rural de Salamanca realicé mis prácticas curriculares en la sucursal de la ciudad de Valladolid. Allí me surgió la curiosidad de analizar su estrategia de mercado, dejando a un lado el mercado financiero. En el día a día de las prácticas fui descubriendo el peso real que tenía la Caja Rural de Zamora en la ciudad de Valladolid. Este estudio quiere servir para conocer qué estrategias llevan a cabo la Caja Rural de Salamanca y la Caja Rural de Zamora y cómo lo hacen dentro del mismo grupo al que pertenecen. También pretendo analizar las diferencias y similitudes entre ellas.

El periodo del trabajo se sitúa después de la crisis económica y financiera de 2007, hasta la actualidad 2018. Actualmente existe un escenario complicado para el sector financiero español por tres razones. La primera es la desconfianza que ha generado la población hacia las entidades financieras debido a los diferentes rescates llevados a cabo durante la crisis. En segundo lugar, el entorno se ha vuelto dinámico, como consecuencia de las rápidas transformaciones digitales existentes. Por último, se añade el alto envejecimiento de la población, estas personas demandan una calidad alta en los servicios.

Las Cajas Rurales para conseguir su adaptación a este escenario, buscan expandirse para poder globalizarse y seguir creciendo.

El **objetivo** del trabajo consiste en analizar la Caja Rural de Salamanca y la Caja Rural de Zamora. De las múltiples cuestiones que se podrían estudiar, nos centraremos en sus respectivas estrategias de mercado, considerando cómo han llegado a los ámbitos de actuación con los que cuentan actualmente. Estas Cajas Rurales están integradas en el Grupo Caja Rural, por tanto, vamos a analizar este conjunto en primer lugar. Seguidamente analizamos cada una de las Cajas Rurales por separado y comparándolas podremos ver los puntos en común y diferencias.

Finalmente, con el desarrollo del trabajo pretendemos destacar la importancia de las Cajas Rurales dentro del sector financiero español.

La **metodología** de este trabajo llevado a cabo se fundamenta de la consulta de obras sobre la historia de las Cajas Rurales e informes sobre todos los aspectos de estas y cooperativas de crédito, y noticias y artículos, sobre todo de periódicos regionales que complementan los posibles vacíos de la información requerida. Cabe destacar que mucha información se ha obtenido a través de las memorias de las Cajas Rurales de Salamanca y Zamora de 2016 y de los estados contables de 2017 y Estatutos propios de cada una. Dentro de los estados contables existen documentos que destacan su “compromiso local”, y su principal objetivo que es la “solvencia mantenida”. Estos son los puntos base que usan para desarrollar su estrategia.

Este trabajo se estructura en tres capítulos. El primero contextualiza el Grupo Caja Rural, analizando sus características y peculiaridades más importantes; aquí es donde se sitúan las Cajas Rurales de Salamanca y Zamora. El segundo capítulo describe de forma individualizada estas dos Cajas. El último analiza la importancia de las estrategias de mercado en este sector, con el ejemplo de estas dos Cajas que han sido elegidas por mi proximidad a ellas.

# Actividad de las Cajas Rurales: Caja Rural de Salamanca y Caja Rural de Zamora

## CAPÍTULO 1: GRUPO CAJA RURAL

### 1. Descripción de las Cajas Rurales y origen del Grupo Caja Rural

El origen de las Cajas Rurales fue como una institución social sin ánimo de lucro, a modo de intermediación financiera entre pequeños ahorradores y empresarios. Su papel ha ido evolucionando a lo largo del tiempo mientras la bancarización<sup>1</sup> ha ido en aumento, aun así, el objeto social se ha mantenido intacto. La característica fundamental de esta institución financiera es ser cooperativa. Esto le da un carácter social y participativo para los agentes, por ello se les cataloga como entidades cooperativas de crédito.

Las Cajas Rurales se establecieron como se conocen actualmente a lo largo de los años 80, como consecuencia de la liberación<sup>2</sup>. En este momento pasan a depender del Banco Central de España como lo hacían los bancos y las Cajas de Ahorros. Unos años después sufren una crisis y muchas Cajas Rurales se ven obligadas a fusionarse debido a la poca solvencia con la que contaban. En 2007, se produce una crisis financiera que concluye con una reestructuración, en la que desaparecen prácticamente las Cajas de Ahorro. Las Cajas Rurales necesitaron modificar su gestión para alcanzar una mayor sostenibilidad. Para ciertas Cajas no fue suficiente y recurrieron a fusionarse entre dos o más para lograr esa sostenibilidad, sin la necesidad de ser rescatadas como alguna entidad bancaria.

---

<sup>1</sup> Bancarización: grado y nivel de utilización que una población dentro de una economía hace de productos y servicios bancarios. Intensidad de la red bancaria y grado de progreso del sistema financiero en un país.

<sup>2</sup> Liberalización (económica): consiste en el proceso de reducir las regulaciones o restricciones, con el fin de permitir la libre competencia, y conseguir la mínima intervención del Estado.

El sector financiero se compone de diferentes tipos de agentes: los bancos, las cooperativas de crédito y las cajas de ahorro ya prácticamente inexistentes. Existen tres aspectos diferenciadores respecto:

- La entidad. El banco es una sociedad limitada con ánimo de lucro y las cooperativas tienen objetivos sociales a mayores.
- El tipo de clientes en el área de empresa. Los bancos se centran en empresas grandes y las cooperativas en pymes.
- El servicio que ofrecen las cooperativas es mayor y está personalizado, lo que da lugar a tener un vínculo fuerte con sus clientes

Dentro de este sector, las Cajas Rurales son el conjunto más significativo de las cooperativas de crédito, subsector catalogado como “microfinanzas”. *“Las microfinanzas son la combinación de microcréditos (menos de 25.000€) con otros servicios no financieros como el asesoramiento y seguimiento personalizado; esto tiene por objetivo facilitar la inclusión social de las personas”* (Estellés, 2017)

Es importante destacar que el subsector de las microfinanzas es básico en la economía española. Esto es así, por la enorme importancia y necesidad que tiene en la sociedad, por eso se define como “servicio necesario”. Está altamente controlado, legitimado y limitado, para evitar abusar de los clientes o el favoritismo referido a los altos cargos.

Las Cajas Rurales representan un modelo organizativo vigente y válido para dar respuesta a situaciones complejas. Además, favorecen el mantenimiento y la creación de empleo, y fomentan las relaciones sociales humanistas y justas. En definitiva, una forma empresarial con su espacio en el campo económico. Se diferencian de otros tipos de entidades financieras en que el capital social está repartido en pequeñas aportaciones entre los clientes, finalmente socios. El máximo que puede tener cada socio es 2.404,40€. Otra diferencia importante es su fin social, que queda establecido en la normativa: obliga a las cooperativas de crédito a destinar un mínimo del 10% al Fondo de Educación y Promoción (FEP), salvo que la normativa autonómica de aplicación sea diferente.





La calificación “rural” utilizada en el nombre de este tipo de cajas corresponde al objetivo inicial de prestar servicios financieros al medio rural. Su asentamiento inicial fue en zonas rurales, de campo y en aquellas provincias, comarcas y territorios de carácter agropecuario. Por tanto, así pueden dedicarse a su objetivo de intermediar la actividad financiera entre agricultores, ganaderos, comerciantes e industriales a pequeña escala. La banca mayorista y comercial tiene una orientación más urbana, se asentaba en las grandes ciudades, dedicándose a actividades de otros sectores económicamente más pesados.

El **Grupo de Caja Rural** nace en 1989 de una asociación de 72 entidades cooperativas de crédito, en la actualidad se han visto reducidas a 38. Una característica particular es que entre todas ellas son competidores, pero el territorio está “repartido” geográficamente (se profundiza en el apartado 6 de este capítulo). Es decir, cooperan solidariamente entre ellas, no son entidades aisladas. La finalidad del Grupo es potenciar el desarrollo económico y social de cada comunidad, además de servir como instrumento de coordinación. Por lo que todas las características de este punto serán aplicables a todas las entidades que lo componen.

Este Grupo se creó con la finalidad de sanear las Cajas Rurales en la crisis financiera de 2007 y evitar las futuras recaídas. Para conseguir esto se mantiene un riguroso control interno. Este modelo de grupo, además de mantener el éxito, cuida su marca e imagen común, a través de:

- centralizar ciertos servicios
- desarrollar productos competitivos
- creando planes de expansión conjuntos

Uno de los servicios centralizados del Grupo Caja Rural que mejoran la calidad de sus productos es el apoyo de determinadas empresas, como son el Banco Cooperativo Español, la sociedad Rural Servicios Informáticos y el holding de empresas que forman Seguros RGA. En el futuro podrá aumentar el número de empresas cooperativistas si así lo requieren las necesidades y exigencias del mercado.

El logo que se muestra en la *ilustración 1* es el logo tradicional, la espiga. Existen ciertas cooperativas de crédito que muestran la espiga de forma renovada, dadas las nuevas fusiones entre Cajas Rurales.

#### **ILUSTRACIÓN 1: LOGO COMPARTIDO EN EL GRUPO CAJA RURAL**



### **2. Alcance normativo**

El Grupo Caja Rural, según el ámbito donde actúa, está integrado en el sistema financiero español y, por lo tanto, en la Unión Monetaria Europea y del Eurogrupo. Esto supone estar en igualdad de condiciones que el resto de las entidades de los países miembros de la UE. Sin duda, pertenecer a esta gran estructura tan desarrollada genera confianza.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que está en proceso lograr una Unión Bancaria: *El Sistema Europeo de Garantía de Depósitos*.

### **3. Misión, visión y valores**

Su misión es contribuir al bienestar de las personas y empresas que viven y trabajan en los entornos en los que se desarrolla la actividad. Es decir, cada Caja Rural se centra en mejorar su entorno geográfico logrando así un bienestar conjunto.

Su visión es dar una respuesta coherente a la industria financiera. Fundamentando el objetivo de maximizar el valor para la comunidad de nuestros recursos, actividades y negocios, preservando la continuidad de las operaciones.

Los valores que albergan son compromiso, integridad y responsabilidad, amabilidad y respeto, inconformismo, sencillez y eficacia.

#### 4. Objetivos

El Grupo Caja Rural se funda con el claro objetivo de promover un equipo financiero de carácter privado y base cooperativa. El Grupo es la unión de todas las entidades para un proyecto en común, lo cual les permite mejorar sus organizaciones y así garantizarse el futuro desarrollo de la banca cooperativa española, en beneficio de sus socios y clientes. Hoy en día aún está en proceso de consolidación.

Dentro del Grupo Caja Rural existe un comité que se encarga de coordinar y debatir los temas que interesan a este. A través de esta Institución, el Grupo Caja Rural fija sus prioridades, sus estrategias y sus políticas de actuación.

Estos objetivos se llevan a cabo con el fin de conseguir confianza de la sociedad, estar representado ante las Administraciones públicas, fomentar actividades de inserción social y mejorar la situación de la economía de España.

#### 5. Actividad

La actividad en este sector financiero es ofrecer un servicio de intermediación financiera entre el cliente y el mercado financiero. Las Cajas Rurales lo realizan con la peculiaridad de una mayor atención al público.

El producto principal que ofrecen las entidades financieras como servicio financiero es intangible y se complementa con un servicio de atención al cliente. Este servicio complementario puede ser personal y/o virtual, se establecen sus respectivas características según sea la demanda. En este caso, el Grupo de Caja Rural se basa en la cercanía a los clientes y la calidad del personal para poder dar un servicio personalizado. Se hará facilitando la posibilidad de acceder a ciertas operaciones por internet de forma opcional.

Esta atención personalizada hace al producto diferenciado, es una característica propia y distintiva frente a las entidades financieras. Es un factor clave para establecer cada caja su propia estrategia.

Dado su interés por el servicio financiero de atención personal, las **plantillas** de las entidades son extensas y de alta cualificación. Son extensas para poder abarcar a todo tipo de clientes. Aunque las cajas rurales son entidades

financieras apegadas a la tradición, incluye también esos servicios de banca electrónica complementarios.

La dificultad por regular el flujo del trabajo lleva a tener una limitada productividad porque sus tiempos ociosos son altos, como también sucede en las entidades bancarias.

Este grupo de entidades cooperativas de crédito, dentro del sector de las microfinanzas, surgió para fomentar y facilitar la financiación. Avanzando y mejorando las condiciones para los agricultores y cooperativas agrícolas asociadas. Esto contribuye al desarrollo del medio rural y ampliando su proyección a todo el tejido productivo de la provincia. Esto lleva a determinar un **público objetivo** tradicional que incluye los diferentes grupos que son:

- Familias
- Comercios
- Pequeñas empresas
- Corporaciones locales

Para poder prestar un mejor servicio a sus clientes, los clasifica en dos áreas de negocio. Estos son el área de particulares y el área de empresa, cada una de ellas tiene un peso alrededor del 50%, siendo algo mayor el área empresarial.

Actualmente se están desarrollando programas de captación de clientes más jóvenes dado que la mayoría de sus clientes supera los 50 años. Existen dos programas: uno de desarrollo e innovación de los servicios, y otro dirigido a jóvenes emprendedores, facilitando su inserción laboral.

## **6. Ámbito geográfico de actuación**

Las oficinas del Grupo de Caja Rural se ajustarán al ámbito geográfico de actuación de España como así se menciona en su Estatuto. La delimitación del ámbito de cada Caja viene contemplada en sus respectivos estatutos, que será siempre igual o menor que la que marca el Grupo.

Individualmente las Cajas Rurales tienen su ámbito de actuación delimitado legalmente. Las que tengan acotado a la comunidad autónoma, no podrán actuar fuera salvo que sea modificado este a un ámbito nacional como el resto. Este

cambio es legal según la ley de cooperativas de crédito siempre que se ajuste el capital social al correspondiente indicado para cada comunidad autónoma.

La distribución de las oficinas de cada Caja Rural integrante está establecida tradicionalmente por comunidades autónomas. Esto favorece su relación de cooperación-competitiva.

Por su historia y su marca personal cada Caja Rural componente del Grupo ejerce en su provincia como base central. Al mismo tiempo buscan profundizar y expandirse a través de provincias limítrofes, generalmente de la misma comunidad autónoma. De este modo compiten y cooperan simultáneamente. Actualmente, hay un fenómeno de expansión de las cajas rurales que sobrepasan los límites de las comunidades autónomas hacia las más cercanas (fenómeno de mancha de aceite), como podemos observar en el mapa (*Ilustración 2*). En diferentes Cajas Rurales se repite estar presente en varias comunidades autónomas y no solo donde se encuentre la sede central. Esto facilita la captación de clientes ya sean de origen o no, además estos tendrán más puntos de acceso a su caja de confianza.

El Grupo Caja Rural está compuesto por 38 entidades y cada una opera en: (ordenadas según la presencia en el número de CCAA, de mayor a menor)

**TABLA 1: CAJAS RURALES EN SUS RESPECTIVAS PROVINCIAS**

	Valencia	La Rioja	Aragón	Cataluña	Madrid	Castilla y León	Castilla la Mancha	Extremadura	Cantabria	Asturias	Galicia	Navarra	País Vasco	Murcia	Andalucía	Canarias
Bantierra	X	X	X	X	X											
Caja Rural de Soria		X	X		X	X	X									
Cajaviva Caja rural		X		X		X			X							
Caja rural de Jaén				X	X										X	
Caja rural Navarra		X										X	X			
Caja rural de Teruel	X		X	X												
Eurocaja Rural					X	X	X									
Globalcaja					X		X							X		
Caja rural de Zamora						X					X				X	
Caja siete					X											X
Caja Rural Granada					X										X	
Caja Rural del Sur					X										X	
Caja rural central	X													X		

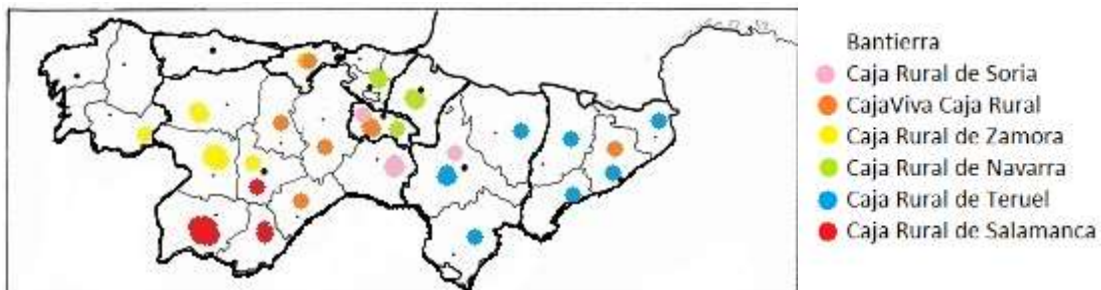




En el ámbito de Castilla y León, no existe un gran número de Cajas Rurales porque durante la crisis muchas de ellas se fusionaron. En la actualidad se conservan cuatro Cajas Rurales:

- Caja Rural de Zamora, en la provincia de Zamora
- Caja Rural de Salamanca, en la provincia de Salamanca
- Caja Viva Caja Rural, la fusión de las Cajas de Segovia y Burgos
- Caja Rural de Soria, en la provincia de Soria

## ILUSTRACIÓN 2: PRESENCIA DEL GRUPO CAJA RURAL EN EL NORTE DE ESPAÑA



Fuente: *Página principal del Grupo Caja Rural, elaboración propia, mayo de 2018.*

## CAPÍTULO 2: CAJA RURAL DE SALAMANCA Y CAJA RURAL DE ZAMORA

La Caja Rural de Salamanca y la Caja Rural de Zamora son dos cajas rurales pertenecientes al Grupo Caja Rural descrito en el capítulo 1. Sus ámbitos de actuación se encuentran mayormente en la comunidad autónoma de Castilla y León. Ambas son entidades cooperativas de crédito, por lo que están dentro del sector financiero, en el ámbito de los microcréditos.

Nacieron con el propósito de facilitar préstamos a agricultores y ganaderos. Actualmente, su público objetivo deriva en familias, comercios pequeños y corporaciones locales. En las dos provincias centrales que tienen estas dos Cajas Rurales como referencia para su actividad financiera, existen numerosas industrias agrícolas y ganaderas y un número importante de comercios relacionado con estos sectores. En Castilla y León este tipo de cooperativa de crédito está reforzando su imagen, acompañándolo de una tendencia al alza.

Estas entidades están muy arraigadas en sus respectivas localidades ya que tanto la provincia de Zamora y como la de Salamanca son ricas en pequeños comercios del sector primario, sobre todo en ganadería. En la actualidad, las Cajas Rurales de Castilla y León llevan una tendencia al alza mejorando sus beneficios y reforzando aún más su imagen.

El **objeto social** que persiguen es atender las necesidades financieras que requieran sus clientes y terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las cooperativas de crédito de forma eficiente, para contribuir al éxito de la actividad económica financiera, con un alto nivel de calidad.

Sería importante destacar que el objetivo económico a medio plazo que persigue es mantener un perfil de riesgos moderado y prudente, que le permita conseguir un balance equilibrado y saneado y una cuenta de resultados recurrente y sostenible en el tiempo.

En los siguientes apartados sobre la presentación individualizada de cada Caja, se incluirá un subapartado para presentar su situación financiera. La situación financiera es un aspecto condicionante en para tomar todas las decisiones de carácter estratégico y finalmente determinar la estrategia de mercado apropiada a cada entidad.

## **1. Caja Rural de Salamanca**

### **1.1. Descripción**

La Caja Rural de Salamanca tiene su sede en la misma ciudad de Salamanca. Su régimen jurídico se basa en su Estatuto de la Caja Rural de Salamanca, sociedad cooperativa de crédito. Existe como ley complementaria, en el caso de haber algún aspecto confuso, la ley de cooperativas de crédito (Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito.). Su ámbito de actuación central es la provincia de Salamanca, extendiéndolo hacia la de Ávila y Valladolid. Y su ámbito legal se expande a toda la comunidad autónoma de Castilla y León, como así se menciona en su propio Estatuto.





Según las memorias anuales, la Caja Rural de Salamanca cumple su objetivo de mantener un perfil de riesgos moderado y un balance equilibrado. En el año 2016 se establece una estrategia para evitar o reducir el número de recaídas o situaciones de riesgo. Esta estrategia fija un alto nivel de control. Se puede encontrar plasmado en “*El comité de riesgos y auditorías*”, o también existe un documento informativo sobre la gestión del riesgo. Esto ayudará a mostrar una imagen más transparente para los socios y clientes además de mantener el objetivo de solvencia y balance equilibrado.

Además de dedicarse a su principal actividad de intermediación financiera, tiene un carácter social muy influyente en su estrategia. Debido a su carácter de cooperativa de crédito, se obliga a fomentar la **inserción social**. Cooperación en la provincia de Salamanca mayormente, y en la de Ávila de forma secundaria. Se deja ver en actividades como:

- Portal inmobiliario de la Caja Rural de Salamanca.
- Contribuciones al deporte: al Club Caja Rural atlético de Salamanca, al equipo de ciclismo, marchas solidarias y más actividades para pequeños y en menor medida también en Ávila.
- Respalda el Banco de alimentos con la lotería solidaria.
- Acuerdo con la fundación ONCE para facilitar la inclusión social de personas con discapacidad a través del deporte.
- Promoción de la cultura mediante el programa “tú eres la caja”, que siendo socio de la Caja tienes un mayor acceso a eventos culturales.
- Inserción de los jóvenes en el mercado laboral a través de la cátedra Caja Rural, que ofrece prácticas, empleos, cursos de formación y similares.
- En año 2017, ha celebrado sus 100 años de actividad realizando un mayor número de actividades y mejorando su imagen frente a los salmantinos.

### ILUSTRACIÓN 3: PRESENTACIÓN DEL LIBRO DE LOS 100 AÑOS DE LA CAJA RURAL DE SALAMANCA.



*Nota: Presidente Ernesto Moronta Vicente y Directora general Isabel Martín Arija.*

*Fuente: Google fotos*

#### 1.2. Situación financiera

La Caja Rural de Salamanca mantiene una situación consolidada, con beneficios positivos desde la crisis de 2007, año desde el que se aportan datos para este trabajo. Según el documento informativo de la gestión de riesgos, se presenta como una entidad conservadora, por lo que busca que su situación financiera vaya acorde con esa forma de actuación. Su modus operandi supone realizar pequeñas inversiones seguras, obteniendo resultados progresivamente y más tarde, reinvertirlos. Estas inversiones suelen dirigirse mayormente a dar servicios o productos innovadores antes que a la creación de nuevas oficinas.

Los datos para la elaboración de la siguiente tabla se han obtenido de la memoria de 2016 y las cuentas anuales de 2017 concedidas por la Caja Rural de Salamanca.

**TABLA 2: ESTRUCTURA FINANCIERA CAJA RURAL DE SALAMANCA**

	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
<b>Activo</b>	849.324	922.546	977.494
<i>variación</i>		8,62%	5,96%
<b>PN</b>	84.269	89.657	91.735
<i>variación</i>		6,39%	2,32%
<b>Resultado del ejercicio (miles de €)</b>	<b>3.036</b>	<b>3.779</b>	<b>5.019</b>

<i>variación</i>		<b>24,47%</b>	<b>32,81%</b>
<b>Costes financieros</b>	2.462	1.442	
<i>variación</i>		-41,43%	
<b>Tasa de morosidad</b>	3,69%	3,13%	
<i>variación</i>		-15,18%	
<b>Rentabilidad</b>	4%	5%	
<i>variación</i>		25%	
<b>Liquidez</b>	49,57%	50,79%	
<i>variación</i>		2,46%	
<b>Número de socios</b>	18.800	20.200	21.500
<i>variación</i>		7,45%	6,44%
<b>Empleados</b>	203	198	192
<i>variación</i>		-2,46%	-3,03%

*Fuente: Elaboración propia con datos de la memoria CR de Salamanca 2016 y noticias de 2018.*

En esta tabla se aprecia como el **resultado del ejercicio** de 2015 a 2017 ha aumentado en altos porcentajes de un 24% hasta un 32%. Los años anteriores a 2015 han tenido un resultado positivo inferior, aun así, se mantiene progresivamente en aumento.

El periódico La expansión con fecha 16 de marzo de 2018 afirma: "*La entidad financiera continúa demostrando una adaptabilidad envidiable, creciendo cada año y destacando por su solvencia, rentabilidad y eficiencia con un modelo de banca cercano, transparente y realmente nuestro*".

En el resultado del ejercicio hay una reducción de **ingresos** principales debido a una reducción en los márgenes de intereses, es decir, el margen bruto de la explotación disminuye. Se compensa gracias a una reversión de las dotaciones, junto con un aumento de otros ingresos, que finalmente consigue aumentar el resultado final.

El dato de **número de empleados** requiere de una explicación a parte. Es llamativo que la entidad crezca, pero sin embargo los empleados disminuyen.

Esta progresiva disminución se debe al cierre de varias oficinas en pueblos con pocos habitantes, por no ser rentables. Las oficinas cerradas no se han visto compensadas con la apertura de las nuevas oficinas en la provincia de Valladolid durante el año 2017. Este fenómeno es una de las razones más fuertes por las que el **activo** ha reducido el crecimiento del 8,6% al 6%.

Teniendo en cuenta los valores de la Tabla 2, presenta la siguiente situación financiera:

- Baja rentabilidad económica con lento crecimiento respecto la media de la banca española (9,7%) y a la europea (6,8%)<sup>3</sup>.
- Los beneficios destacan por su importante aumento.
- Análisis del activo: el activo supera a los recursos ajenos en un 50% aproximadamente. por lo que según los indicadores generales de la economía es correcto porque marca que tiene que estar entre el 50-100%.
- Equilibrio económico-financiero sostenible.
- Los costes financieros disminuyen en gran medida de 2015 a 2016, siendo la única variación presente.
- El nivel de morosidad está disminuyendo, y se sitúa por debajo de la media del sistema financiero (3,4%).

Su estrategia se resume en un lento crecimiento sostenido, contando con un bajo riesgo de pérdida en las grandes inversiones.

## 2. Caja Rural de Zamora

### 2.1. Descripción

La Caja Rural de Zamora tiene su sede en la misma ciudad de Zamora. La provincia es su principal ámbito de actuación, y este se incrementa en las provincias de León, Valladolid y Ourense (Galicia). Su ámbito legal es el territorio del Estado Español, así como se menciona en su propio Estatuto. Su régimen jurídico se basa en su propio Estatuto de la Caja Rural de Zamora, sociedad

---

<sup>3</sup> (R. Sampedro / I. Abril, 2018)

cooperativa de crédito, teniendo como ley supletoria la ley de cooperativas de crédito.

La Caja Rural de Zamora durante la crisis financiera tuvo problemas de solvencia, que le ha obligado a solucionar. Actualmente puede presumir de haberse recuperado e ir ligado al objetivo económico. La Caja Rural de Zamora busca maximizar su beneficio asegurándose de tener un margen de maniobra positivo, estando presente un minucioso carácter arriesgado. De este modo aprovechará las oportunidades estratégicas de mercado que se brinden. No dispone de ningún comité de riesgo ni informe de control a mayores que los legalmente necesarios.

Además de dedicarse a su principal actividad de intermediación financiera, debido a su compromiso social desarrolla una serie de **actividades de inserción social**. Este vínculo es obligatorio dado su carácter de cooperativa de crédito y lo desarrolla fomentando actividades para la población de las provincias donde actúa. Esto influye en gran medida en su estrategia, porque requiere una gran cantidad monetaria para poderse llevar a cabo. Lo dicho se refleja en actividades como:

- AZCE, es una asociación de comerciantes de Zamora y Caja Rural, que hacen campañas en municipios con menos de 20.000 habitantes.
- Oportunidades de formación a través de convenios con universidades para contratos en prácticas.
- Patrocinó la exposición anual de “Las edades del hombre”, en el año 2016 fueron en Toro, y Caja Rural de Zamora lo patrocinó.
- Contribuyó con la construcción y mantenimiento del museo de la Semana Santa.
- La actividad deportiva, es un punto principal para darse a conocer y colabora en diferentes deportes como el fútbol, ciclismo, baloncesto, atletismo, con el rugby de Valladolid (aprovechando su expansión).
- También ayuda a que no desaparezcan las fiestas de las localidades más pequeñas, aportando actividades culturales.

#### ILUSTRACIÓN 4: EQUIPO DE CICLISMO CAJA RURAL DE ZAMORA



Fuente: Google fotos

#### 2.2. Situación financiera

La Caja Rural de Zamora a lo largo de su trayectoria ha tenido momentos críticos durante la crisis financiera de 2007, que actualmente busca evitar. Después de la crisis, consiguió restablecer el equilibrio y ya dispone de unas cuentas anuales consolidadas. Para no recaer, en 2016, establece una nueva estrategia destinada a seguir creciendo de manera progresiva. Se trata de una apuesta para obtener una mayor presencia en diferentes provincias, invirtiendo en nuevas oficinas, dejando a un lado la aversión al riesgo. Como se puede apreciar en la *tabla 3*, ha resultado una buena decisión con un gran aumento de los resultados.

En marzo de 2018, ha presentado el balance consolidado del año 2017, por lo que podemos ver la evolución de 2015 a 2017. Los datos del año 2017 se han sacado de “Noticias de Castilla y León” debido a que no se ha podido acceder al balance completo de este año.

**TABLA 3: ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA CAJA RURAL DE ZAMORA**

	2015	2016	2017
<b>Volumen del negocio</b>	2.612	2.839	3.121
<i>variación</i>	4%	8,69%	9,93%
<b>Recursos propios</b>	155.177	170.836	184.000
<i>variación</i>		10,09%	7,71%
<b>Pasivo</b>	1.493	1.584	1.832
<i>variación</i>		6,09%	15,66%

<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>8.040</b>	<b>10.753</b>	<b>16.500</b>
<b>(miles de €)</b>			
<i>variación</i>		<b>33,74%</b>	<b>53,45%</b>
<b>Costes financieros</b>	8.633	5.412	
<i>variación</i>		-37,31%	
<b>Tasa de morosidad</b>	<b>7,97%</b>	6,91%	6,40%
<i>variación</i>		-13,30%	-7,38%
<b>Rentabilidad</b>	<b>5,6%</b>	<b>7%</b>	
<i>variación</i>		25%	
<b>Número de socios</b>	44.379	45.719	47.100
<i>variación</i>		3,02%	3,02%

*Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria de CR de Zamora 2016 y noticias de 2018.*

Considerando la Tabla 3 se observa que el resultado del ejercicio ha crecido en 2015 un 34%, y al año siguiente con la implantación de la nueva estrategia llegan al 53%. En los años de la crisis que preceden a este análisis no obtuvo beneficios positivos. Actualmente existe una tendencia al alza.

Este gran aumento del resultado del ejercicio es llamativo porque, igual que en la Caja Rural de Salamanca, se reducen los ingresos por los márgenes de intereses, es decir, el margen bruto de la explotación disminuye. Pero gracias a la reversión de las dotaciones, consigue compensarlo y aun así mejorar el resultado final notablemente, debido a la reducción de costes, la morosidad y el aumento de otros ingresos.

Observando los valores de la Tabla 3, su situación financiera de la Caja Rural de Zamora se define con:

- La rentabilidad aumenta progresivamente, se encuentra entre la media de la banca europea (6,8%)<sup>4</sup> y de la española (9,7%); tiene su aumento limitado por su tipo de actividad.

<sup>4</sup> (R. Sampedro / I. Abril, 2018)

- Los beneficios están teniendo un importante aumento.
- Análisis del circulante: liquidez y solvencia, en su memoria presume de tenerlos en buena posición por encima del sistema financiero.
- Equilibrio económico-financiero, desde el año 2015.
- Los costes financieros han disminuido en gran medida (37%).
- Tasa de morosidad es ligeramente alta, pero está disminuyendo.

En resumen, la estrategia financiera de la Caja Rural de Zamora ha sufrido por no tener un margen preventivo. Actualmente tiene las cuentas anuales consolidadas y ha conseguido un equilibrio financiero, y tiene que mantenerlo. Esto se ve limitado por la estrategia de expansión que se analizará más adelante.

### **CAPÍTULO 3: IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA DE MERCADO**

La estrategia de mercado es un conjunto de acciones que toma la empresa para obtener el máximo beneficio en el segmento de mercado donde actúa. De este modo permite lograr los objetivos fijados. En la obra *“Mercadotecnia”* se define la estrategia de mercado como *“la planificación de los objetivos que se desean alcanzar y la asignación de los recursos disponibles a tal fin”*. (Sandhusen, 2006)

Cuando en el mercado se generan oportunidades, la organización ha de aprovecharlas adaptando su estrategia. En toda estrategia es indispensable:

- Desarrollar un plan de acción
- Tener plena conciencia de cada decisión
- Definir un objetivo a alcanzar

*“La estrategia de mercado es el conjunto de acciones que lleven al objetivo fundamental de incrementar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible”*. (Velázquez, 2017). Según las ventajas competitivas que presenten, las estrategias pueden tender a dos tipos:

- Diferenciación, generalmente el producto o servicio presenta características únicas, acompañe de precio alto.
- Liderazgo en costes, el coste suele ser bajo, o incluso el más bajo.



- En el caso de no poder abarcar toda la demanda con estas estrategias se procederá a segmentar el mercado y realizar una de estas ventajas competitivas a un grupo reducido.

Por tanto, las estrategias de mercado son procesos que se hacen para tomar ventajas sobre tus competidores, esto se realiza utilizando diferentes recursos y aprovechando al máximo su mercado. También podemos describir las estrategias como un proceso de comunicación con los clientes, en el cual les hacemos conocedores de las diferentes ventajas que tienen nuestros productos y servicios. Todas estas acciones van dirigidas a buscar el éxito.



### **1. La estrategia de mercado de las Cajas Rurales**

Las entidades financieras, al igual que las empresas, compiten en un entorno inestable y cambiante. Por ello es necesario que desarrollen una planificación estratégica para poder sobrevivir y tener éxito en el mercado. Estas entidades financieras se ven afectadas por todo tipo de aspectos y variables de la sociedad, desde una ley o decreto, hasta una grave crisis monetaria. Entonces deben tener un margen económico sostenible alto para no tener que sufrir graves consecuencias como las acontecidas en el sector.

Las Cajas Rurales segmentan el mercado para poder alcanzar una ventaja competitiva. Pertenecer al subsector de microcréditos caracterizado por:

- 1) Su nivel de concentración es bajo, es decir, es un sector fragmentado con un gran número de entidades. Todas ellas con una cuota de mercado reducida.
- 2) Según el ciclo de vida se sitúa como maduro porque la demanda es estable debido a que la única manera de aumentar su demanda es reduciendo simultáneamente la de otras entidades.

Para llevar a cabo una buena estrategia hay que potenciar sus ventajas competitivas. Además de mejorar la productividad, racionalizando sus costes operativos, se pueden destacar tres posibles factores para lograr las ventajas:

- Criterio de territorialidad.
- Fidelidad de su clientela, a través de una buena atención personalizada.
- Carácter social, dar una buena imagen.

La estrategia de mercado está limitada al **criterio de territorialidad**. Este no es solo estratégico, sino también puede servir para mejorar objetivos a corto plazo como la rentabilidad y la eficiencia. La territorialidad en este caso se define como la vinculación existente entre la entidad y el ámbito de actuación tradicional. Es el factor más importante porque la expansión territorial depende de esto y comprende gran parte de las estrategias de las Cajas Rurales. El criterio de territorialidad está influido por la capacidad individualizada de las Cajas Rurales, de la existencia de zonas de sombra, decisiones de competencia y la diversificación del ámbito de actuación. Estos factores se comentan en los siguientes párrafos.

Cabe matizar que cada Caja Rural tiene **capacidad individualizada** para determinar su estrategia, no se la determina el Grupo Caja Rural. Cada entidad puede tener una vocación provincial, dirigirse a la comunidad autónoma o incluso al ámbito nacional. Lo que promueve el Grupo Caja Rural, desde 1990, es la motivación a la expansión, debido a la liberalización. Esta importante decisión del gobierno determinó que las Cajas Rurales y Cajas de Ahorro, pasaran a depender del Banco de España, dejando de pertenecer al Estado, a la vez que se privatizaban. Esto tuvo como consecuencia el aumento de oficinas y la reducción de entidades cooperativas. Estas se vieron reducidas como consecuencia de las fusiones que promovió el Banco de España, con el fin de sanear el conjunto de Cajas Rural y Cajas de Ahorro en España.

Uno de los factores primordiales de la expansión de los noventa es la existencia de las llamadas "**zonas de sombra**". Estas son las provincias que no cuentan con una Caja Rural propia, y pueden ser cubiertas por las Cajas de las comarcas o provincias limítrofes. Una vez cubiertas estas zonas, la expansión pasa a ser

un elemento clave en la estrategia de las Cajas. Las Cajas Rurales comienzan a competir a través de su expansión, existiendo diferentes entidades dentro de una misma localidad, apareciendo el fenómeno característico del Grupo Caja Rural sobre la cooperatividad competitiva.

Las Cajas Rurales necesitan **diversificar del ámbito de actuación** para adaptarse y tener la capacidad de *desruralizarse*, con el fin de poder lograr una forma universal. Para tomar una determinada dirección en la expansión de cada Caja se analizan los siguientes factores en los diferentes territorios:

- Nivel de bancarización.
- Nivel de renta del sector agropecuario.

## **2. Estrategia de Caja Rural de Salamanca**

### **2.1. Estrategia corporativa**

El ámbito de actuación legal de la Caja Rural de Salamanca es la comunidad de Castilla y León. Presenta oficinas en la provincia de Salamanca, Ávila y Valladolid. La sede central está en la ciudad de Salamanca. Sus inversiones dirigidas a la expansión son pequeñas y seguras.

En la provincia de Salamanca alberga 49 oficinas y la mitad de la población de la provincia es cliente de esta Caja. Para poder seguir creciendo tiene que recurrir a captar nuevos clientes en otros sectores diferentes al agropecuario, o ampliar el ámbito de actuación. En esta provincia la Caja tiene un fuerte arraigo dado que el sector primario tiene un gran peso en su economía, y esta Caja tiene como uno de sus objetivos más importantes el desarrollo rural. Hay que mencionar que en el año 2017 ha cerrado 4 oficinas, debido a la despoblación de pequeñas localidades salmantinas, teniendo que reubicar a sus clientes a otras más cercanas.

En los años noventa, la Caja Rural de Salamanca absorbe la disuelta Caja Rural de Ávila<sup>5</sup>, y así realiza su primera expansión en una provincia limítrofe. Debido a la disolución de Caja Rural de Ávila se generó una zona de sombra que cubrió la Caja Rural de Salamanca, que adquirió todo su activo. En esta provincia hay abiertas un total de 6 oficinas, la última fue en 2013, en la localidad de Piedrahita<sup>6</sup>.

En 2014 se puso en marcha un plan de expansión en la provincia de Valladolid. Se han abierto tres oficinas, las primeras en Alaejos y Medina del Campo y la última en la capital de la comunidad. Esta actuación fue motivada por la proximidad que tienen los dos pueblos a Salamanca por la autovía SA-VA, y la atracción que genera el alto nivel de bancarización que tiene Valladolid. También indirectamente ayudará a renovar la imagen de la Caja, y a llegar a un mayor número de clientes.

#### **ILUSTRACIÓN 5. OFICINA DE CAJA RURAL DE SALAMANCA EN VALLADOLID**



*Fuente: elaboración propia, abril 2018*

La Caja Rural de Salamanca tiene como nuevo proyecto abrir una nueva oficina en la ciudad de Valladolid, una vez que la existente genere beneficios positivos

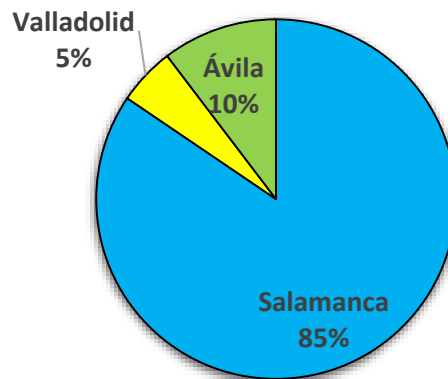
---

5 (Periódico: El país, 1988)

6 (Salamanca, 2013)

de forma mantenida. Tener una oficina en la ciudad de Valladolid, además de renovar la imagen, ayuda a acceder a una posibilidad de mejorar la rentabilidad y la eficiencia, diversificar su clientela y mejorar la accesibilidad a clientes de la provincia de Salamanca que residen en la capital de la comunidad.

#### GRÁFICO 1: DISTRIBUCIÓN DE LAS OFICINAS DE LA CAJA RURAL DE SALAMANCA



*Fuente: página principal de la CR de Salamanca, elaboración propia, mayo 2018*

En conclusión, en este gráfico se puede observar la expansión que ha logrado esta Caja, apreciándose la lenta pero progresiva diversificación del territorio ocupado. Esta limitada expansión está determinada por los principios de gestión del riesgo que sigue la Caja, para mantener unos valores de solvencia excelentes.

#### 2.2. Estrategia financiera

La Caja Rural de Salamanca tiene como objetivo de identidad la calidad en la gestión del riesgo. Se determina una medida de autocontrol gracias a la combinación de unas políticas prudentes y el uso de metodologías como el “Marco de Apetito al riesgo”. Esta medida refleja los límites de inversión y gasto, estableciendo métricas cualitativas y cuantitativas de todos los riesgos materiales que afectan a la Caja. De esta manera se puede fomentar una gestión integral y sistemática de los límites para asegurar que los niveles de riesgo asumidos son coherentes con la estrategia. Estos principios son:

- Implantación de un plan estratégico adecuado a las características de la entidad.
- Cumplimiento de las exigencias, límites y restricciones regulatorias.
- Mantenimiento de una baja o moderada exposición relativa a todos los riesgos.
- Diversificación de riesgos
- Crecimiento equilibrado
- Mantenimiento de los niveles adecuados de solvencia

Esta estrategia es adecuada para la situación financiera analizada, dando lugar a una obtención recurrente y saneada de resultados, esto permite obtener una buena posición financiera por su balance y excelente solvencia<sup>7</sup>. Gracias a lo anterior, se ha demostrado que durante la crisis financiera de 2007 que sufrió España, la Caja no se vio afectada en gran medida, y no tuvo necesidad de recurrir a ayudas estatales.

### 2.3. Conclusión de las estrategias en conjunto

Se ha obtenido este escenario de objetivos, principios y capacidades de la Caja Rural de Salamanca. En el cual, esta presenta una estrategia para seguir creciendo con las siguientes características:

- Mantener un equilibrio financiero permanente.
- Ofrecer un servicio de cercanía al cliente.
- Acceder a todos los sectores.
- Potenciar nuevos productos innovadores.

La Caja Rural de Salamanca conservará el equilibrio financiero siempre que siga cumpliendo sus principios de seguridad y se siga renovando, por ejemplo, eliminar las oficinas que no sean rentables. Tiene que mantener de forma óptima la racionalización de la red operativa que lleva a cabo.

La cercanía al cliente que ofrece el personal se basa en conocer bien la sociedad a la que se dirige y ofrecer mejores servicios tanto a mayores como a jóvenes.

---

<sup>7</sup> (ICAL, 2016)



En definitiva, saber qué necesidades existen para diversificar bien su demanda de productos y servicios financieros con cierta calidad a unos precios competitivos, y costes sostenibles para la Caja.

Respecto a la expansión y acceso a todos los sectores de la economía, la Caja Rural de Salamanca busca abrirse a nuevos mercados dirigiéndose a nuevos sectores fuera de su ámbito tradicional. Este tipo de expansión produce un crecimiento limitado y lento, pero también económico. Esta Caja no va a permitir olvidar su historia y seguirá dando preferencia al sector primario, a la vez que abre nuevas puertas en el resto de los sectores.

La innovación es una parte importante de la estrategia para conseguir adaptarse al mundo tecnológico. En 2016 – 2017 desarrolló un paquete de nuevas operativas online, como son la creación de una APP para dispositivos móviles o la página web. Su finalidad fue vincular todos los canales de acceso a la entidad para que el cliente elija el que desee usar en cada momento, generando una multicanalidad. En 2018 se ha puesto en marcha la posibilidad de pago en comercios con un dispositivo móvil, a través de una APP llamada “wallet”. Con esto conseguirá una visión más contemporánea y ganar carácter universal.

Todo lo anterior se puede resumir en que la estrategia que sigue es realizar pequeñas inversiones que generen beneficios, como, por ejemplo, en innovaciones, el portal inmobiliario o la racionalización de la red operativa. Y, sobre todo, profundizar en todos sus mercados e intentar establecer más oficinas en la ciudad de Valladolid para acceder a una mayor cantidad de clientes, ya que solo cuentan con una.

### **3. Estrategia de Caja Rural de Zamora**

#### **3.1. Estrategia corporativa**

La Caja Rural de Zamora posee un ámbito de actuación legal a nivel nacional. Realmente actúa en la provincia de Zamora, donde sitúa su sede central, y en las provincias de León, Valladolid y Ourense. Para esta Caja, es muy importante el ámbito geográfico, como menciona el director de la entidad Cipriano García:

“*expansión de nuestro modelo a otras provincias limítrofes*”<sup>8</sup>. Para obtener beneficios se toman diferentes decisiones que buscan la expansión.

En 2017, la Caja Rural de Zamora, en su provincia, posee una cuota de mercado del sector financiero del 35% (según el periódico El Confidencial), contando con 64 oficinas existentes en la provincia. En este ámbito compite con grandes y numerosas entidades bancarias, que se centran sobre todo en las grandes empresas.

En el año 2014, el director de la Caja Rural de Zamora, Cipriano García, toma la decisión de expandir el ámbito de actuación de la entidad hacia la provincia de León que es “*una provincia con muchas posibilidades, en expansión y crecimiento*”<sup>9</sup>. Esta expansión ocupa por completo una zona de sombra donde no existía una Caja Rural originaria. La última oficina que se ha abierto en la provincia es la dieciseisava, a finales de 2017. La sociedad leonesa ha aceptado y valorado la presencia de la Caja Rural de Zamora, hasta ascender a un volumen de negocio de 445 millones de euros, situándose en un crecimiento del 14,3% en el último periodo (2017). Además, esta Caja Rural también realiza acciones solidarias, culturales y educativas en esta provincia.

También en 2014, según el periódico “El Norte de Castilla”, se produce la implantación de la Caja Rural de Zamora en la provincia de Valladolid. Esta decisión se toma por los beneficios que le produce el alto nivel de bancarización que presenta Valladolid. Comenzó su implantación en 2014, y en la actualidad cuenta con 7 oficinas, la última abierta en octubre de 2017. La Caja Rural de Zamora se introduce en el mercado de esta provincia, permitiendo aumentar su número de clientes. En las sucursales de Valladolid se ha producido un importante aumento del volumen de negocio. Aun así, tienen que seguir mejorando los beneficios.

El balance final de Caja Rural de Zamora es positivo, gracias a que el conjunto de oficinas se compensan sus resultados entre sí. En la *Ilustración 3*, se muestra

---

<sup>8</sup> (El Día de Zamora, 2017)

<sup>9</sup> (Noticias Castilla y León, 2017)



fotografía de la oficina de Caja Rural de Zamora, la más importante de Valladolid en tamaño y localizada en el centro de la ciudad.

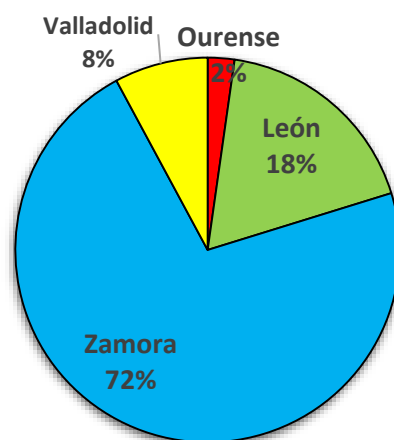
### ILUSTRACIÓN 6: OFICINA DE LA CAJA RURAL DE ZAMORA EN VALLADOLID



Fuente: elaboración propia, abril 2018

La última expansión de la Caja Rural de Zamora se ha producido en la comunidad de Galicia, y más concretamente en la provincia de Ourense. Allí existen dos oficinas en las localidades de Verín y A Gudiña, que lindan con la provincia de León. Esta expansión ocupa una zona de sombra, ya que en Galicia no existe una Caja Rural originaria. Todavía existen tres provincias en España dónde no existen cooperativas de crédito, y una de ellas es Lugo que es una zona de sombra de posible expansión para la Caja Rural de Zamora.

### GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN DE LAS OFICINAS DE LA CAJA RURAL DE ZAMORA



Fuente: Página principal de la CR de Zamora, mayo 2018

El *Gráfico 2* muestra que más que un cuarto de sus sucursales está fuera de la provincia de Zamora. En conclusión, el volumen de la Caja Rural de Zamora ha crecido mucho gracias a su expansión. Esta se puede caracterizar de lógica, por llegar a puntos clave dentro de su localización. Debido a la fuerte inversión ha sufrido momentos críticos que ha podido solventar gracias a la obtención de grandes beneficios originados en las sucursales en su mayoría de la provincia de Zamora.

### 3.2. Estrategia financiera

La Caja Rural de Zamora busca cumplir el objetivo de equilibrio financiero y maximizar beneficios. En el análisis de la situación financiera anterior se comprueba que tiene los recursos para llegar a los objetivos. Esta Caja fue afectada por la crisis de 2007, porque fue excesivamente larga y generó un profundo deterioro en el entorno económico general. Pasados estos años críticos tiene que solucionar todos los problemas que ha acarreado la crisis, como son los créditos de dudoso cobro, cobro de los intereses de demora, etc. La ventaja que tuvo es que sus productos no eran créditos hipotecarios. Tener productos involucrados en la burbuja inmobiliaria fue el detonante para el resto de las entidades bancarias. En la actualidad cuenta con un balance consolidado preparado para seguir creciendo de manera eficiente y continuada.

Por lo tanto, desde el año 2016 la Caja Rural del Zamora ha actuado con prudencia y ha conseguido mejorar su capacidad financiera para hacer frente a los nuevos retos que se puedan plantear en los próximos años.

### 3.3. Conclusión de las estrategias en conjunto

Actualmente la Caja Rural de Zamora está recuperada de la crisis. En el presente escenario, analizadas las estrategias corporativa y financiera, presenta una estrategia conjunta con las siguientes características:

- Saneamiento total de activos (créditos a clientes)
- Incremento de la capitalización
- Expansión de nuestro modelo a otras provincias limítrofes

- Mantener el desarrollo y apoyo al tejido productivo y al entorno social de la provincia.

Esta estrategia propuesta ha generado el crecimiento esperado en la Caja. Se ha saneado gran parte de los créditos de dudoso cobro y se ha reducido la morosidad. El aumento de la capitalización también va por buen camino ya que los socios han aumentado un 3% anualmente.

La expansión es un punto fuerte para esta Caja. En León siguen aumentando las oficinas, y en Valladolid se ha llevado a cabo una gran inversión para poder posicionarse en el mercado de esta localidad. La expansión ha ayudado a la Caja Rural de Zamora a tener un enorme aumento en cuanto a volumen de negocio. La racionalización de la red operativa se debilita por la existencia de diversas oficinas nuevas porque su rentabilidad es muy baja durante los primeros años.

El compromiso con el entorno social tiene un gran peso dentro de la organización, mostrándose a través de sus actividades. No se limita a su región natural (Zamora) sino que tanto en León como en Valladolid también está activa.

Todo lo comentado se resume en que la Caja Rural de Zamora se ha hecho fuerte en sus ámbitos de actuación. Su estrategia se puede calificar como valiente por la gran inversión que está destinando a la expansión de las nuevas oficinas. Busca una accesibilidad buena para sus clientes y así darse a conocer. Para esto último, su gran recurso es el apoyo a las localidades donde actúa creando vínculos y mejorando su imagen como Caja Rural.

## CONCLUSIÓN

Del conjunto de información expuesta anteriormente, se pueden sacar diferentes conclusiones sobre el Grupo Caja Rural, la Caja Rural de Salamanca y la Caja Rural de Zamora. Nos hemos centrado en las estrategias de mercado de estas y la relación que existe entre ellas.

En primer lugar, se puede concluir que la creación del Grupo Caja Rural ha resultado ser positiva para todos sus componentes asociados, y ha contribuido a lograr una estabilidad duradera y a obtener grandes beneficios. Esta unión de Cajas Rurales ha sido un factor clave para que la situación económica tanto de Caja Rural de Salamanca como de Caja Rural de Zamora haya mejorado. Actualmente, la idea de cooperativa de crédito va calando en nuestra sociedad, llegando a tener máximos históricos en sus balances. Está en proceso la diversificación de su clientela. Los clientes de las zonas rurales siguen siendo mayoría, mientras que los de las zonas nuevas urbanas van aumentando gracias a las expansiones que han ocupado en zonas bancarizadas. Estas están introduciendo innovaciones tecnológicas siguiendo las tendencias de las entidades bancarias.

Todas las entidades financieras buscan tener equilibradas sus cuentas y poder mantener sus beneficios, con el fin de mejorar y crecer. Estas Cajas Rurales lo han conseguido, pero cada una por un camino diferente:

Caja Rural de Salamanca se caracteriza por crecer con una expansión lenta y segura, además de acometer un proceso de innovación permanente. Existe una razón de ser diferente para operar en cada una de las provincias donde opera:

- En Salamanca porque tiene la sede central, con un 85% de sus oficinas.
- En Ávila, su primera expansión mediante la absorción de la Caja Rural de Ávila que deja una zona de sombra, con un 10% de sus oficinas.
- En Valladolid, por mejorar su competitividad, con un 5% de sus oficinas.

Caja Rural de Zamora acomete una gran expansión esperando que sus nuevas oficinas generarán pasado un tiempo importantes beneficios. La presencia en cada zona de actuación tiene una causa diferente:

- En Zamora porque tiene la sede central, con un 72% de sus oficinas.



- En León, su primera expansión por abarcar una zona de sombra, con un 18% de sus oficinas.
- En Valladolid, por mejorar su competitividad, con un 8% de sus oficinas.
- Ourense por cubrir una zona de sombra, con un 2% de sus oficinas.

El análisis sobre la expansión de estas Cajas Rurales muestra que se produce el denominado fenómeno de mancha de aceite, aumentan las sucursales en territorios limítrofes. Aquí se puede comprobar cómo sus estrategias corporativas se inician de manera similar: expandiéndose a una zona de sombra, a través del fenómeno antes mencionado. Estas expansiones tienen carácter cooperativo ya que no compiten en los territorios ocupados con otra Caja Rural del Grupo.

En el momento en que las Cajas Rurales toman la decisión de posicionarse en la provincia de Valladolid, capital y centro de la comunidad de Castilla y León, actúan siendo competidores. Su presencia aquí es vital dado el alto nivel de bancarización, rentabilidad y eficiencia que ofrece la ciudad.

La Caja Rural de Zamora da un paso más allá que la de Salamanca llegando en su expansión a saltar los límites de la comunidad y asentándose en Galicia.

La Caja Rural de Salamanca presenta una expansión de oficinas más limitada debido a su aversión al riesgo, mientras que la Caja Rural de Zamora ha realizado una expansión más valiente. Es por esto que la Caja Rural de Zamora se encuentra en una posición más fuerte en la zona donde compiten, con un superior número de sucursales en la ciudad de Valladolid.

Como conclusión final, se confirma que la doble condición de cooperación y competitividad son elementos primordiales que definen la esencia del Grupo Caja Rural. Las dos Cajas Rurales estudiadas aprovechan la existencia del Grupo para crecer en mayor medida que si lo hicieran de manera individual.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Caja Rural de Salamanca. (2016). *Cuentas anuales de 2015*.
- Caja Rural de Salamanca. (2017). *Cuentas anuales de 2016*.
- Caja Rural de Salamanca. (2017). *Memoria anual 2016*.
- Caja Rural de Salamanca. (2018). *Cuentas anuales de 2017*.
- Caja Rural de Salamanca. (2018). *Estatuto actualizado*.
- Caja Rural de Zamora. (2016). *Cuentas anuales 2015*.
- Caja Rural de Zamora. (2016). *Memoria anual*.
- Caja Rural de Zamora. (2017). *Cuentas anuales 2016*.
- Caja Rural de Zamora. (2017). *Estatuto actualizado*.
- El Día de Zamora. (23 de Marzo de 2017). *El Día de Zamora*. Obtenido de <http://eldiadezamora.es/art/6401/el-modelo-de-caja-rural-de-zamora-sigue-dando-beneficios-economicos-y-sociales>
- Escalona, Á. B. (15 de Diciembre de 2017). *Periódico: El Norte de Castilla*. Obtenido de <http://www.elnortedecastilla.es/economia/banca/cajas-rurales-castilla-20171215205405-nt.html>
- Europa press. (26 de Octubre de 2017). *Europa press*. Obtenido de <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-microfinanzas-claves-combatir-contra-desempleo-exclusion-expertos-reunidos-fundacion-ico-aem-20171026151506.html>
- Grupo Caja Rural Central. (27 de 05 de 2018). Obtenido de [http://www.ruralcentral.es/cms/estatico/rvia/ruralcentral/ruralvia/es/particulares/informacion\\_institucional/rural\\_central/info\\_institucional.html](http://www.ruralcentral.es/cms/estatico/rvia/ruralcentral/ruralvia/es/particulares/informacion_institucional/rural_central/info_institucional.html)
- Ibarrondo Dávila, P., & Sánchez Fernández, J. (2005). *Tendencias estratégicas de las cajas de ahorro y las cajas rurales*. Obtenido de Dialnet:

file:///C:/Users/Ireene/Downloads/Dialnet-  
TendenciasEstrategicasDeLasCajasDeAhorroYLasCajasR-1172968.pdf

ICAL. (22 de abril de 2016). *Diario de Valladolid*. Obtenido de [http://www.diariodevalladolid.es/noticias/castillayleon/caja-rural-salamanca-considera-pasando-momento-excepcional-tiene-capacidad-seguir-creciendo\\_50788.html](http://www.diariodevalladolid.es/noticias/castillayleon/caja-rural-salamanca-considera-pasando-momento-excepcional-tiene-capacidad-seguir-creciendo_50788.html)

*Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito*. (s.f.). Obtenido de Agencia Estatal Boletín del Estado: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1989-12296>

Martín Nieto, I. (2017). *Historia de la Caja Rural de Salamanca 1917 - 2017*.

*Noticias Castilla y León*. (28 de marzo de 2017). Obtenido de <https://www.noticiascyl.com/leon/provincia-leon/2017/03/28/la-caja-rural-crece-en-leon-como-solida-mancha-de-aceite/>

*Noticias Castilla y León*. (16 de marzo de 2018). Obtenido de <https://www.noticiascyl.com/zamora/sociedad-zamora/2018/03/16/caja-rural-cerro-2017-con-un-beneficio-de-165me/>

*Noticias: Castilla y León*. (22 de noviembre de 2017). Obtenido de <https://www.noticiascyl.com/leon/2017/11/22/caja-rural-crece-en-leon-y-abre-una-nueva-oficina/>

*Página Caja Rural de Salamanca*. (s.f.). Obtenido de <http://www.ruralvia.com/salamanca/>

*Página Caja Rural de Zamora*. (s.f.). Obtenido de <http://www.cajaruraldigital.com/inicio.html>

*Periódico: El Confidencial*. (23 de marzo de 2017). Obtenido de [https://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2017-03-23/caja-rural-de-zamora-aumenta-beneficios-un-33-en-2016-hasta-10-8-millones\\_1172056/](https://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2017-03-23/caja-rural-de-zamora-aumenta-beneficios-un-33-en-2016-hasta-10-8-millones_1172056/)

*Periódico: El Norte de Castilla.* (4 de julio de 2014). Obtenido de <http://www.elnortedecastilla.es/economia/banca/201407/04/caja-rural-zamora-abre-20140704135004.html>

*Periódico: El país.* (12 de enero de 1988). Obtenido de [https://elpais.com/diario/1988/01/12/economia/568940405\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1988/01/12/economia/568940405_850215.html)

R. Sampedro / I. Abril. (16 de agosto de 2018). *Periódico La expansión.* Obtenido de <http://www.expansion.com/empresas/banca/2018/08/16/5b755e7de2704e53218b4620.html>

Salamanca 16, E. p. (16 de marzo de 2018). *Periódico, Expansión.* Obtenido de [http://www.expansion.com/agencia/europa\\_press/2018/03/16/20180316132947.html](http://www.expansion.com/agencia/europa_press/2018/03/16/20180316132947.html)

Salamanca, C. R. (13 de febrero de 2013). *Página oficial Caja Rural de Salamanca.* Obtenido de [https://www.ruralvia.com/cms/estatico/rvia/salamanca/ruralvia/es/particulares/noticias/noticias/20130213\\_Nueva\\_Oficina\\_Piedrahita.html](https://www.ruralvia.com/cms/estatico/rvia/salamanca/ruralvia/es/particulares/noticias/noticias/20130213_Nueva_Oficina_Piedrahita.html)

Thompson, I. (s.f.). *Promo negocios.net.* Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>

Vanguardia, R. d. (16 de marzo de 2018). *Periódico: La Vanguardia.* Obtenido de <http://www.lavanguardia.com/vida/20180316/441569009632/caja-rural-zamora-obtuvo-beneficio-de-165-millones-en-2017-un-536-mas.html>

Velázquez, K. (7 de Noviembre de 2017). *Marketing 4 ecommerce.* Obtenido de <https://marketing4ecommerce.mx/estrategias-de-marketing-definicion/>