



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y  
FINANZAS**

**Eficiencia financiera de las entidades de crédito cooperativo en Italia,  
periodo 2012-2015.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN.**

**AUTORA:** Ordóñez Garrido, Emma Mercedes

**DIRECTOR:** Armas Herrera, Reinaldo, Phd

**CENTRO UNIVERSITARIO ROMA - MILÁN**

2016

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

PhD.

Reinaldo Armas Herrera.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo titulación: **Eficiencia financiera de las entidades de crédito Cooperativo en Italia, periodo 2012-2015** realizado por **Ordóñez Garrido, Emma Mercedes**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto de 2016

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo **Ordóñez Garrido, Emma Mercedes** declaro ser autora del presente trabajo de titulación: **Eficiencia financiera de las entidades de Crédito Cooperativo en Italia, periodo 2012-2015**, de la Titulación de Ingeniería en Administración en Banca y Finanzas siendo **Armas Herrera, Reinaldo, Phd** director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Autora: Ordóñez Garrido, Emma Mercedes

Cédula: **110341327-2**

## DEDICATORIA

Este trabajo de tesis dedico con cariño y respeto:

- A mi querido esposo Gianluigi, quien con su amor y comprensión incondicionales, ha estado a mi lado en los momentos felices y difíciles, constituyéndose en el pilar fundamental, durante toda mi formación académica, para alcanzar con éxito mi meta profesional.
- A mis padres Milton y Teresita por su apoyo y que con su ejemplo me supieron dar los valores éticos y morales para enfrentar los retos de la vida.
- A mis hermanos:

Juan Fernando que ha estado a mi lado y con quien he compartido una gran parte del camino de mi vida.

Maria Enith y mi sobrino Felipe Alejandro, que a pesar de la distancia me han sabido brindar su apoyo para conseguir culminar mi carrera.

Y a todos quienes de una u otra manera supieron colaborar para la realización de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi imperecedera gratitud:

- A la Universidad Técnica Particular de Loja, por darme la posibilidad de ser parte de la institución.
- A todos y cada uno de los profesores de la carrera de Banca y Finanzas que me supieron impartir sus sabias enseñanzas.
- Al PhD Reinaldo Armas Herrera, director de tesis, por sus conocimientos, dedicación y paciencia, demostrados al dirigir la presente investigación.
- A las coordinadoras del Centro Internacional de Roma-Milàn: Ana Marià Nieto y Rosa Contreras por su amabilidad y colaboración brindadas en todos mis años de estudio.
- Al Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco por su facilidades y cooperación brindadas en mis pasantías y en el presente trabajo de investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>CONTEXTO NORMATIVO Y LEGAL.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Sistema bancario italiano .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.1 Historia de los bancos de Crédito Cooperativo en Italia.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Órganos de regulación de los bancos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1 Banca d'Italia.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2 CONSOB - Commissione Nazionale per le Società e la Borsa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.3. Banco Central Europeo (BCE) .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.4 Autoridad Bancaria Europea.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Normativa de los organismos internacionales en materia de eficiencia     financiera .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Contexto normativo italiano.....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO II.</b>	
<b>LA EFICIENCIA FINANCIERA .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 La eficiencia .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 La eficiencia bancaria.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Medición de la eficiencia. ....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.1 Indicadores de eficiencia, rentabilidad y solidez.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.1.1 Ratios de eficiencia.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.1.2 Ratios de rentabilidad.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1.3 Ratios de solvencia y solidez patrimonial.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.2 Indicadores estadísticos.....</b>	<b>34</b>
<b>2.4 Sistemas de monitoreo de la eficiencia.....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.1. El sistema de control interno (SCI).....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.2. El sistema de control de gestión.....</b>	<b>37</b>

2.4.3. Gestión de costos.....	38
<b>CAPÍTULO III.</b>	
<b>LA EFICIENCIA FINANCIERA DE LOS BANCOS DE CRÉDITO COOPERATIVO</b>	
<b>EN EL PERIODO 2012-2015.....</b>	<b>40</b>
3.1 El impacto de la crisis en la eficiencia financiera de los bancos de crédito cooperativo.....	41
3.1.1 Situación financiera antes de la crisis.....	45
3.1.2 Consecuencia de la crisis en la eficiencia.....	49
3.2 El efecto de la intervención de las autoridades financieras.....	54
3.2.1 Efectos de la política monetaria sobre las tasas de interés.....	54
3.2.2 Efectos de la supervisión bancaria.....	58
3.3 Análisis de los ratios de eficiencia financiera.....	61
3.4 Las estrategias de los bancos de crédito cooperativo para aumentar eficiencia y solidez.....	67
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA Y ESTRATEGIAS DEL BANCO DE CRÉDITO COOPERATIVO DELL'ADDA E DEL CREMASCO.....</b>	<b>71</b>
4.1 Historia y características del Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco.....	72
4.1.1 Historia del banco.....	72
4.1.2 Misión y principios.....	73
4.2 Estructura del banco.....	74
4.2.1 Estructura organizativa.....	74
4.2.2 Productos y servicios.....	77
4.2.2.1 <i>Productos</i> .....	78
4.2.2.2 <i>Servicios</i> .....	79
4.3 La eficiencia en el periodo 2012-2015.....	79
4.3.1. Captación y colocación.....	80
4.3.2. Ratios de eficiencia.....	83
4.3.3. Ratios de rentabilidad.....	87
4.3.4. Ratios patrimoniales y cartera de crédito.....	89
4.4 Las perspectivas para el futuro: proyectos y estrategias.....	95
1. CONCLUSIONES.....	98
2. RECOMENDACIONES.....	100
Bibliografía.....	101
ANEXOS.....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Estructura de los intermediarios financieros: número de bancos por dimensiones	7
Tabla 1.2 Países de la Unión Europea y de Eurosistema	12
Tabla 1.3 Criterios para el nivel de significancia	15
Tabla 2.1 Comparación de instuciones bancarias a través del ratio recursos / empleados	35
Tabla 3.1 Producto Interno Bruto de Italia y zona Euro	42
Tabla 3.2 Algunos indicadores del Margen de Utilidad y costos	48
Tabla 3.3 Márgenes de rentabilidad de los BCC	53
Tabla 3.4 Eficiencia operativa de los BCC	54
Tabla 3.5 Ratios patrimoniales	62
Tabla 3.6 Ratios de rentabilidad	63
Tabla 3.7 Ratios de estructura	64
Tabla 3.8 Ratios de eficiencia	65
Tabla 3.9 Ratios de calidad de crédito	66
Tabla 4.1 Captación directa	80
Tabla 4.2 Captación indirecta	81
Tabla 4.3 Captación total	81
Tabla 4.4 Cartera de créditos	82
Tabla 4.5 Estructura de los gastos operativos	84
Tabla 4.6 Ratios de eficiencia del BCC Adda e Cremasco	84
Tabla 4.7 Estadística de los ratios de eficiencia	87
Tabla 4.8 Ratios de rentabilidad del BCC Adda e Cremasco	88
Tabla 4.9 Estadística de los ratios de rentabilidad	89
Tabla 4.10 Ratios patrimoniales del BCC Adda e Cremasco	90
Tabla 4.11 Estadística de los ratios patrimoniales	91
Tabla 4.12 Ratios de calidad de crédito del BCC Adda e Cremasco	92
Tabla 4.13 Estadística de los ratios de calidad de crédito	93
Tabla 4.14 Cifras después de la fusión	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Eficiencia y productividad .....	22
Figura 2.2 ROA 2006 - 2015 .....	30
Figura 2.3 ROA (Return on Asset) y ROE (Return on Equity) 2008 – 2015 .....	31
Figura 2.4 Solvency Ratio 2008 – 2014 .....	33
Figura 3.1 Producto Interno Bruto .....	43
Figura 3.2 Indicadores de confianza .....	43
Figura 3.3 Tasa de desocupación .....	44
Figura 3.4 Bancos de crédito cooperativo .....	50
Figura 3.5 Variación porcentual del número de BCC.....	50
Figura 3.6 Créditos incobrables .....	51
Figura 3.7 Tasa Euribor .....	56
Figura 3.8 Tasas de interés del Eurosistema.....	57
Figura 3.9 Total Capital Ratio .....	61
Figura 3.10 Ratios patrimoniales 2012 - 2015 .....	62
Figura 3.11 Rentabilidad de los BCC .....	63
Figura 3.12 Indicadores de estructura en los BCC .....	64
Figura 3.13 Indicadores de eficiencia en los BCC .....	65
Figura 3.14 Indicadores de calidad de crédito en los BCC .....	66
Figura 3.15 Impactos negativos de las nuevas tecnologías .....	69
Figura 3.16 Impactos negativos de las nuevas tecnologías .....	69
Figura 4.1 Organigrama BCC Adda e Cremasco .....	75
Figura 4.2 Captación y colocación .....	82
Figura 4.3 Tasa Euribor y Margen de Interés .....	83
Figura 4.4 Indicadores de eficiencia del BCC Adda e Cremasco .....	85
Figura 4.5 Diagrama de dispersión gastos operativos / Cost Income .....	86
Figura 4.6 Diagrama de dispersión gastos operativos / Activo .....	86
Figura 4.7 Rentabilidad del BCC Adda e Cremasco .....	88
Figura 4.8 Indicadores de patrimonio del BCC Adda e Cremasco .....	90
Figura 4.9 Calidad de la cartera de crédito del BCC Adda e Cremasco .....	92
Figura 4.10 Indicadores de estado de resultados del BCC Adda e Cremasco .....	93

## RESUMEN

Con este trabajo se ha medido el impacto de la crisis en la eficiencia financiera y en la rentabilidad de los bancos de crédito cooperativo italianos (BCC) y las medidas adoptadas por dichos bancos para mitigar este impacto.

Se ha analizado los ratios de todos los BCC en conjunto y, en particular, del Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco, presentando la tendencia de los índices dentro del periodo observado.

Las autoridades de supervisión han introducido normas y reformas en el intento de garantizar una mayor solidez para el sistema bancario: el Mecanismo Único de Supervisión ha sido uno de los instrumentos para armonizar la normativa a nivel europeo. La política monetaria del Banco Central Europeo ha sido también dirigida a favorecer la estabilidad del cuadro económico y prevenir crisis de liquidez.

Estas normas han influenciado las estrategias de los BCC, sobre todo en la creación de un eficiente sistema de control interno y en la introducción del proceso de reforma hacia un grupo único de crédito cooperativo.

Palabras clave: eficiencia financiera, ratios, sistema de control interno, Bancos de Crédito Cooperativo, reforma.

## **ABSTRACT**

This work has measured the impact of the crisis upon financial efficiency and profitability for Italian cooperative banks and the measures, introduced by these banks, to mitigate this impact.

An analysis has been made on the ratios of the whole BCC system and, particularly, of Credito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco, displaying the trends of the ratios during the observed period.

The supervisory authorities introduced laws and rules to guarantee a further solidity for the banking system: the Single Supervisory Mechanism has been one of the tools to share common rules at European level. European Central Bank's monetary policy was intended to safeguard financial stability and to prevent liquidity crisis.

These rules influenced BCC's strategies, above all about the establishment of an effective internal control system and the starting of a reform process towards the single banking group for cooperative banks.

Keywords: financial efficiency, ratios, internal control systems, Cooperative Banks, reform.

## INTRODUCCIÓN

El tema de la eficiencia financiera se ha convertido en un reto fundamental para los bancos en general y para los bancos de crédito cooperativo en particular.

El mercado bancario europeo e italiano ha cambiado mucho en estos últimos años gracias a las novedades normativas, a la introducción de la moneda única europea, y como consecuencia de los efectos de la grave crisis financiera y económica mundial.

El crédito cooperativo, desde su nacimiento, ha tenido un rol muy importante en el sistema económico italiano, sobre todo como referencia para las pequeñas comunidades rurales y artesanas. El desafío de la globalización impone que estos bancos cambien su manera de enfrentarse con el mercado financiero.

Los bancos de crédito cooperativo han mostrado, a pesar de las dificultades, la posibilidad de recuperar eficiencia y rentabilidad mediante una profunda reforma de su organización interna.

En el primer capítulo de este trabajo se presenta una breve reseña del sistema bancario italiano, la historia de los bancos de crédito cooperativo, una descripción de los órganos de regulación y supervisión de los bancos a nivel italiano y europeo, y para terminar se delinea la normativa europea y el contexto normativo italiano en esta materia.

El segundo capítulo describe el concepto de eficiencia financiera y su aplicación a la operatividad bancaria, los indicadores para medir la eficiencia y la rentabilidad y los sistemas de monitoreo.

En el tercer capítulo se profundiza el análisis de la eficiencia para los bancos de crédito cooperativo, midiendo los efectos y las consecuencias de la crisis sobre los ratios de dichos bancos comparando con la situación antecedente a la crisis mundial; también se analiza el efecto que han tenido las medidas y las intervenciones adoptadas por las autoridades financieras, es decir, los efectos de la política monetaria sobre las tasas de interés y de las novedades en tema de supervisión bancaria introducidas a nivel europeo. El capítulo termina analizando las estrategias de los bancos de crédito cooperativo para aumentar su eficiencia y solidez, con particular atención a la reforma que se está implantando para la creación de un grupo bancario único más eficiente y sólido.

El cuarto capítulo aplica el mismo análisis a la eficiencia y a las estrategias de un banco específico: el Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco. Dentro de este capítulo se presenta su historia, misión y principios, estructura organizativa, productos y servicios

que ofrece; a continuación, se analizan los ratios de eficiencia y rentabilidad de este banco y se realiza una comparación con la media de los bancos de crédito cooperativo que operan en las mismas provincias del Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco. También se analiza la correlación entre la tasa Euribor y el margen de interés para el banco, y entre los gastos operativos y algunos indicadores de eficiencia. Por último, se presentan las perspectivas y estrategias del banco, en materia de control interno, de estructura organizativa y los proyectos solidarios que ha puesto en marcha.

Esta investigación confirma que el camino que los bancos de crédito cooperativo han iniciado, les puede permitir llegar a un nivel óptimo de eficiencia y rentabilidad que les permita competir con todo el sistema bancario italiano y europeo y asegurarse el bienestar de la sociedad en la que operan.

En este análisis se ha utilizado estadística descriptiva para comparar los ratios, además se ha podido obtener la correlación entre las variables más significativas para determinar la eficiencia.

Con este análisis hemos logrado cumplir con los objetivos que nos habíamos planteado para la resolución de este tema.

**CAPÍTULO I.**  
**CONTEXTO NORMATIVO Y LEGAL**

## 1.1 Sistema bancario italiano

El sistema bancario italiano está formado por una multitud de instituciones bancarias de diferentes tamaños que cumplen todas las funciones de un banco. Es decir, no existen en Italia bancos especializados exclusivamente en ciertos productos o en determinados segmentos de clientes: sin embargo, cada grupo tiene sus particularidades y su enfoque legislativo y normativo.

La tradición bancaria en Italia es antiquísima: el primer banco en el sentido moderno del término, nació en Genova en el 1406. El “Banco di San Giorgio” fue el primero en gestionar el débito público porque fue reconocido como una institución pública (Fondazione per l'educazione finanziaria e al risparmio, 2014).

Al momento de la unificación de Italia en el siglo XIX, el sistema bancario estaba muy diversificado y distribuido poco uniformemente, existían: instituciones de emisión de moneda, bancos de crédito, cajas de ahorro, casas de empeño, etc. Además se hace hincapié que la creación de un banco central para la emisión de moneda, no era una cuestión prioritaria de la política económica italiana en esos tiempos.

Solo en el siglo XX se afirma con fuerza el papel del banco central italiano (*Banca d'Italia*) en materia de emisión de moneda y de control y vigilancia de las entidades bancarias.

Otro momento decisivo para el sistema bancario fue la ley bancaria del 1993, que reformó profundamente todo el sistema, favoreciendo un proceso de total privatización de los bancos y la creación de grandes grupos bancarios: esto sentó las bases para enfrentarse al fenómeno de la globalización que estaba naciendo en esos años y adaptarse al mercado europeo. Los nuevos objetivos del sistema bancario, junto al objetivo de la estabilidad, son la innovación y la eficiencia del sistema (Ceci-Ginistrelli, 2015).

En el nuevo siglo, con la introducción de la moneda única europea, las decisiones y las intervenciones de política monetaria se han delegado a un organismo europeo: el Banco Central Europeo. La libre circulación de los capitales dentro de la unión europea ha creado un mercado financiero y monetario común, dentro del cual los bancos italianos no solo tienen competencia nacional sino a nivel europeo. El crecimiento de los mercados en Europa también ha permitido que se crearan bancos de dimensiones mucho mayores, esto propició que el Banco Central Italiano examinara profundamente la situación que existía entre las instituciones financieras y las empresas o industrias (Ceci - Ginistrelli, 2015).

Los últimos años se han caracterizado por una disminución en el número total de instituciones bancarias: esta disminución fue causada principalmente por la fusión entre bancos y una reorganización interna de los mayores grupos bancarios. Las fusiones y reorganizaciones han cambiado también el panorama dimensional de los bancos: los bancos de mayores dimensiones son numéricamente menos pero con tamaños muchos más grandes. La Tabla 1.1 evidencia que, a pesar de la reducción en el número de bancos, han aumentado sus agencias o sucursales: este fenómeno se va reduciendo sólo en estos últimos años.

Tabla 1.1

*Estructura de los intermediarios financieros: número de bancos por dimensiones*

Año	Bancos					Total
	Mayores	Grandes	Medianos	Pequeños	Menores	
2012	5	8	31	128	534	706
2013	5	7	31	125	516	684
2014	5	7	30	119	503	664
2015	5	7	31	112	489	644

Nota: Bancos Mayores: volumen de negocio medio superior a 60 billones de euro.  
 Bancos Grandes: volumen de negocio medio entre 26 y 60 billones de euro.  
 Bancos Medianos: volumen de negocio medio entre 9 y 26 billones de euro.  
 Bancos Pequeños: volumen de negocio medio entre 1,3 y 9 billones de euro.  
 Bancos Menores: volumen de negocio medio inferior 1,3 billones de euro.

Fuente: Banca d'Italia [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it) y elaboración propia

La economía italiana se ha visto afectada por la crisis mundial que ha golpeado en estos últimos años y esto ha significado un duro golpe para el sistema bancario que ha tenido que sufrir un proceso de adaptación a la nueva situación. En el 2015 la economía ha vuelto a crecer poco a poco, pero muy por debajo del nivel de crecimiento de otros países de la zona Euro. Este crecimiento es fundamental para el buen funcionamiento del sistema bancario Italiano porque los bancos pueden mejorar su patrimonio gracias a los aumentos de capital (Panetta, 2015).

### 1.1.1 Historia de los bancos de Crédito Cooperativo en Italia

Un papel importante en el sistema bancario italiano, lo han desempeñado los bancos de crédito cooperativo, que nacieron como cajas rurales a finales del siglo XIX y principio del siglo XX.

Más de quince años atrás el economista Tommaso Padoa-Schioppa definió al crédito cooperativo como “operatori di frontiera che portano i servizi bancari dove altrimenti non arriverebbero, sostengono iniziative imprenditoriali individuali, favoriscono lo sviluppo economico di nuove comunità. Contrariamente a un’opinione diffusa, nel loro habitat esse denotano una capacità di fornire credito maggiore delle altre banche”: *operadores de frontera que otorgan los servicios bancarios en lugares donde no podrían llegar, apoyan las iniciativas empresariales individuales, favorecen el desarrollo económico de las nuevas comunidades. Contrariamente a la opinión común, en su ambiente muestran una capacidad de otorgar crédito mayor que otros bancos* (Padoa-Schioppa, 1996).

Las cajas rurales nacen gracias a un modelo local y con motivaciones éticas de inspiración católica: el fundamento ético inspirador fue la encíclica “Rerum Novarum” del papa León XIII que fue la base de todo el movimiento cooperativo. Para testimoniar la grande difusión de este tipo de instituciones, podemos indicar que en 1897 estaban presentes en el territorio italiano, 904 cajas rurales (Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo, 2016).

En el 1950 las cajas rurales se han unido en la Federación Italiana de Cajas Rurales, manteniendo cada una su autonomía pero acentuando el concepto de grupo de crédito cooperativo (Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo, 2016).

Otro organismo importante es el Instituto de Crédito de las Cajas Rurales y Artesanas (ICCREA), que nació en 1963 con el intento de coordinar todas las cajas en la realización de sus funciones crediticias, de intermediación bancaria y de asistencia financiera. Los organismos centrales proveen servicios y asistencia a cada componente del grupo (Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo, 2016).

Después de una larga historia de bancos muy pequeños y con una actividad muy limitada, la citada ley bancaria del 1993 cambió profundamente el mundo de las cajas rurales, comenzando por la denominación de “caja rural y artesana” que pasa a ser “banca de crédito cooperativo”.

La variación más importante fue la cancelación de los límites en la operatividad de los bancos de crédito cooperativo: a partir del 1993 pueden ofrecer todos los servicios y

productos bancarios y pueden tener como socios a todos los que viven o trabajan en su zona de competencia (antes podían aceptar como socios solo a agricultores y artesanos, por eso la denominación era “caja rural y artesana”). La zona de competencia de los bancos de crédito cooperativo está representada por los pueblos en los cuales el banco tiene una sucursal y por todos los pueblos limítrofes a estos (Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo, 2016).

Los únicos límites que han quedado para los bancos de crédito cooperativo son los que siguen identificando sus particularidades: cooperación, mutualidad y localización. Por eso los bancos tienen que ser empresas cooperativas, respetar el principio de prevalencia (por lo menos el 50% de créditos tiene que ser concedidos a socios) y operar principalmente en su zona de competencia territorial (por lo menos el 95% de los créditos tiene que ser concedidos a personas o empresas con sede en la zona de competencia) (Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo, 2016).

Los BCC tienen una estructura organizativa que puede responder rápidamente a las exigencias de la sociedad, por ese motivo su capacidad para otorgar préstamos es muy elevada. Esto es gracias al conocimiento del territorio, de los sistemas económicos locales, de la evaluación directa de los pequeños inversionistas de la zona y de la confianza de los ahorradores (Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo, 2016).

En los primeros años de la crisis, había señales de que un buen número de bancos de crédito cooperativo podían afrontar las dificultades provenientes de la crisis. Lamentablemente, la crisis sigue siendo larga y profunda y, por esto, las dificultades han crecido y han afectado todo el movimiento cooperativo, aunque con excepciones de algunos bancos más fuertes.

## **1.2 Órganos de regulación de los bancos**

Los bancos de crédito cooperativo, junto con el sistema bancario italiano en general, están sometidos a la regulación y vigilancia de varios órganos italianos y europeos, que operan en diferentes niveles y en diferentes materias.

A continuación realizamos una breve descripción de estos organismos.

### **1.2.1 Banca d'Italia.**

La Banca d'Italia es el banco central de la República Italiana, es una institución de derecho público, según las normas nacionales y europeas. Cumple finalidades de interés general en el sector monetario y financiero: el mantenimiento de la estabilidad de los precios, la estabilidad y la eficiencia del sistema financiero para la tutela de los ahorros y depósitos como lo establece la Constitución Italiana y otras funciones establecidas por las leyes nacionales (Banca d'Italia, 2012).

La estructura funcional y de gobierno del Banco Central se basa en la exigencia de preservar su independencia de todas las posibles influencias externas: las normas garantizan su autonomía para perseguir sus objetivos. Frente a su independencia, las normas prevén fuertes obligaciones de transparencia y publicidad: el Banco Central informa sobre su trabajo al Gobierno, al Parlamento y a los ciudadanos difundiendo periódicamente datos y noticias sobre sus actividades.

La Banca d'Italia fue fundada en 1893, poco más de 30 años después de la unificación de Italia y partir de 1926 fue reconocida como la única institución autorizada para imprimir dinero y con poderes de vigilancia sobre los bancos nacionales. Después de la Segunda Guerra Mundial, el papel del Banco Central fue fundamental para la estabilidad monetaria y para favorecer el crecimiento de la economía italiana (Banca d'Italia, 2012).

La Banca d'Italia tiene varias funciones en ámbito económico y financiero, las principales son (Banca d'Italia, 2016):

- Garantizar la estabilidad monetaria y la estabilidad financiera.
- La emisión de billetes y monedas de euro de acuerdo a las reglas fijadas por el Banco Central Europeo, en esta función el Banco Central Italiano, junto con los bancos centrales de los otros países miembros del Eurosistema, se ha convertido en el realizador de un sistema informático para recoger y monitorear los billetes falsos.
- Cumple servicios por cuenta del Estado italiano, como gestionar ingresos y pagos públicos y contrarrestar la criminalidad económica, es decir, es el tesorero de Estado.
- Análisis e investigación en el campo financiero, jurídico y de la economía estadística para contribuir a la política monetaria nacional y europea. También ejercita como asesor del Gobierno y del Parlamento en todo lo relacionado a la economía y las finanzas.
- Supervisa los mercados con el objetivo de asegurar la estabilidad y transparencia de los servicios y salvaguardar la eficiencia de dichos mercados.

- Y como último pero entre los más importantes, la vigilancia y el control sobre todas las instituciones bancarias, para garantizar la sana y prudente gestión de los bancos, la estabilidad, eficiencia y competitividad del sistema y la aplicación correcta de las normas (esta función ha sido reformada a nivel europeo, como indicaremos más adelante).

### **1.2.2 CONSOB - Commissione Nazionale per le Società e la Borsa**

La CONSOB es la Comisión Nacional para las Empresas y la Bolsa de Valores.

Su actividad se basa en la regulación de los servicios de inversión por parte de los intermediarios financieros, la obligación informativa de las sociedades que cotizan en bolsa y la vigilancia sobre la gestión de los mercados financieros, la transparencia y el comportamiento correcto de los operadores de mercados financieros (CONSOB, 2016).

Por las actividades que realizan los bancos en los mercados financieros, también están sometidos a la regulación de la Consob, sobre todo en relación a las normas que defienden los intereses del público y de los inversionistas (CONSOB, 2016).

### **1.2.3. Banco Central Europeo (BCE)**

Con el avance de la Unión Europea, ha crecido muchísimo la importancia del Banco Central Europeo, que ha asumido muchas de las funciones de los bancos centrales nacionales BCN.

El Banco Central Europeo es el banco central de los países de la Unión Europea que han adoptado el Euro como moneda (19 países sobre los 28 de la Unión Europea).

Su función principal y primaria es de mantener la estabilidad de los precios para preservar el poder adquisitivo del Euro.

En la Tabla 1.2 se presenta el elenco de los países que conforman la Unión Europea y que participan a la moneda única.

Tabla 1.2

*Países de la Unión Europea y del Eurosistema*

Año de Adhesión	Unión Europea	
	Países participantes a la moneda única	Países no participantes a la moneda única
1952	Bélgica, Alemania, Francia, Italia, Luxemburgo, Países Bajos	
1973	Irlanda	Dinamarca, Reino Unido
1981	Grecia	
1986	España y Portugal	
1995	Austria, Finlandia	Suecia
2004	Chipre, Eslovenia, Eslovaquia, Estonia, Letonia, Lituania, Malta	Hungría, Polonia, República Checa
2007		Bulgaria, Rumanía
2013		Croacia

Nota: Países participantes a la moneda única (Eurosistema)

Fuente: Creación propia

El BCE constituye el núcleo fundamental del Eurosistema y del Mecanismo Único de Supervisión que ha integrado y uniformado la vigilancia de los bancos centrales nacionales.

Las funciones del Eurosistema están establecidas en el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, que hace referencia al Sistema Europeo de Bancos Centrales; es decir, el Eurosistema está formado por el Banco Central Europeo y por los bancos centrales nacionales de los países que han adoptado el Euro (países Euro); el Sistema Europeo de Bancos Centrales comprende el Eurosistema más los bancos centrales de los miembros de la Unión Europea que no han adoptado el Euro (BCE, 2016).

Como ya hemos precisado, el objetivo principal del Eurosistema es mantener la estabilidad de los precios que también constituye uno de los objetivos de la Unión Europea: según el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea “la estabilidad de precios es la contribución más importante que la política monetaria puede aportar para lograr un entorno económico favorable y un elevado nivel de empleo” (BCE, 2016).

El BCE ha tomado la decisión de otorgar independencia a los bancos centrales nacionales, porque esto favorece el mantenimiento del objetivo principal del banco.

Tiene la obligación de rendir cuentas ante la opinión pública y ante los organismos políticos respecto a sus funciones y competencias en materia de supervisión bancaria (BCE 2016).

Las funciones básicas del BCE son (BCE, 2016):

- Definir y ejecutar la política monetaria basándose en su objetivo principal *la estabilidad de precios*, esto lo consigue manteniendo la inflación por debajo del 2% a medio plazo.
- Realizar operaciones de divisas en los mercados internacionales directamente o a través de los Bancos Centrales Nacionales que actúan por nombre y cuentas del BCE.
- Gestión de carteras, es decir, gestionar las reservas oficiales de las divisas de los países miembros, esto persigue los objetivos de liquidez, seguridad y rentabilidad. La cartera de reservas exterior esta formada por dólares de los EEUU, yenes japoneses, oro y derechos especiales de giro.
- Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de pago ofreciendo servicios de pago y liquidación de valores, estableciendo políticas de vigilancia para sistemas de grandes y pequeños pagos y actuar como catalizador del cambio, fomentando la eficiencia del sistema de pago.
- El BCE tiene el derecho exclusivo de emitir los billetes en la zona del Euro, sin embargo delega la emisión a algunos bancos centrales nacionales en base al programa que facilita la asignación a cada país del Eurosistema de la impresión limitada de algunos billetes.
- Es el responsable de la supervisión de las entidades de crédito que están dentro del Eurosistema, según lo establecido en el Reglamento del Mecanismo Unico de Supervisión (MUS).
- Establecer políticas macroprudenciales para garantizar la eficiencia financiera del sistema bancario europeo. El objetivo de estas políticas es impedir una excesiva acumulación de riesgos, mejorar la resistencia del sistema financiero, incentivar a los operadores del mercado de crédito y financiero para adecuarse a los mecanismos de regulación.

A partir del 2014, se ha creado el Mecanismo Unico de Supervisión (MUS) para la supervisión de los bancos europeos. El BCE es el organismo fundamental de este mecanismo, con la colaboración de las autoridades supervisoras de los países miembros.

Los principales objetivos del MUS son (Reglamento UE n. 1024, 2013):

- Garantizar la seguridad y solidez del sistema bancario europeo.

- Potenciar la integración y la estabilidad financiera.
- Asegurar que los procedimientos de supervisión sean coherentes en todos los países participantes.

El MUS fue creado bajo el impulso de la grave crisis financiera que ha afectado Europa en los años recientes, mostrando con que intensidad y rapidez se propagan las turbulencias financieras, afectando las instituciones financieras y, como consecuencia, los habitantes de la Unión Europea.

Por eso, el BCE se ha convertido en el responsable del MUS con las siguientes competencias (Reglamento UE n. 1024, 2013):

- Realizar revisiones e inspecciones a los bancos.
- Conceder y revocar las licencias para ejercer la actividad bancaria.
- Asegurar el cumplimiento de las normas prudenciales que son el fundamento de la eficiencia financiera.
- Establecer requisitos de capital para cubrir los riesgos financieros.

La estructura del MUS está formada por dos niveles: el BCE supervisa directamente las 129 entidades de crédito más significativas del Eurosistema, que representan alrededor del 80% de los activos bancarios totales; las entidades menos significativas (entre ellas los bancos de crédito cooperativo) siguen bajo la supervisión de las respectivas autoridades nacionales, en cooperación con el BCE (Reglamento UE n. 1024, 2013).

En cualquier momento, el BCE puede decidir ejercer la supervisión directa sobre cualquiera de esas entidades menos significativas para asegurar una supervisión coherente o para intervenir en una situación de dificultad.

La Tabla 1.3 presenta los criterios que el Banco Central Europeo utiliza para clasificar el nivel de significación de los bancos.

Tabla 1.3

*Criterios para el nivel de significación*

Criterios para determinar la significación de los bancos	
Dimensión del banco	Valor total de los activos superiora 30 billones de Euros
Importancia económica	Dentro de su propia nación o para la economía europea
Actividad internacional	Posea actividades con otros países por lo menos del 20% del total
Asistencia financiera pública directa	Entidad que ha pedido o recibido fondos del Mecanismo Europeo de Estabilidad

Fuente: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/list/criteria/html> y elaboración propia

#### **1.2.4 Autoridad Bancaria Europea.**

La Autoridad Bancaria Europea (ABE o EBA según el acrónimo inglés) es una autoridad independiente, creada por la Unión Europea, que trabaja para garantizar un nivel efectivo y coherente de regulación y supervisión prudencial en todo el sector bancario europeo. Sus objetivos generales son “mantener la estabilidad financiera en la Unión Europea (UE) y velar por la integridad, la eficiencia y el correcto funcionamiento del sector bancario” (EBA, 2016).

La tarea principal de la ABE es crear una normativa única y homogénea para el sistema bancario europeo, proporcionando normas prudenciales comunes que puedan favorecer una competencia correcta dentro del mercado europeo.

La ABE colabora también con la Unión Europea en armonizar los procesos y prácticas de supervisión bancaria y en la evaluación de los riesgos.

#### **1.3 Normativa de los organismos internacionales en materia de eficiencia financiera**

Como se ha indicado en los párrafos anteriores, el marco normativo general a través del cual se manejan las instituciones financieras está establecido a nivel europeo.

La Unión Europea ha promulgado Reglamentos y Normas que regulan los criterios para la eficiencia financiera bancaria.

- El Reglamento 2531/1998, del Consejo Europeo estableció la base para calcular el coeficiente de reservas mínimas; esta base está constituida principalmente por la captación de fondos y por las operaciones fuera del balance. El reglamento establece los límites máximos para el cálculo de dicho coeficiente y las sanciones que deben aplicarse cuando las instituciones financieras no cumplen las reservas mínimas

obligatorias. Todas estas normas son establecidas por el Banco Central Europeo que también puede autorizar excepciones en los límites, según la situación de cada banco.

- El Reglamento 2818/1998, del Banco Central Europeo “establece las entidades sujetas al coeficiente y delimita de forma precisa los pasivos que forman la base del coeficiente (depósitos, valores emitidos por la entidad e instrumentos de mercado monetario); sitúa el nivel del coeficiente en el 0% para ciertas operaciones de plazo superior a dos años, y en el 2% para el resto de los pasivos computables; prevé una reducción general de 100.000 euros al importe de las reservas mínimas que cada entidad debe mantener; establece los períodos de mantenimiento y la remuneración de los fondos así inmovilizados, y permite, bajo ciertas condiciones, el cumplimiento indirecto a través de un intermediario también sujeto a tales exigencias” (Luque Frías, 2012). Este reglamento integra el precedente estableciendo cuales son las entidades que están obligadas a aplicar y respetar las reservas mínimas y da una descripción puntual y detallada de las alícuotas y de la composición de dichas reservas.
- Las Directivas 2006/48 y 2006/49 del Parlamento Europeo y del Consejo Europeo, son fundamentales en materia de eficiencia bancaria: la Directiva 48 establece las condiciones según las cuales las entidades de crédito pueden acceder y ejercer la actividad bancaria; la Directiva 49 establece los niveles adecuados de capital para las entidades de inversión y de crédito. Estas directivas fueron acogidas en la normativa italiana y introdujeron los tres pilares fundamentales para la supervisión y la eficiencia financiera:
  - El primero establece que los bancos tengan un patrimonio mínimo para afrontar los riesgos típicos de la actividad bancaria y financiera.
  - El segundo disciplina el proceso de control interno y externo sobre la suficiencia de capital y la eficiencia de la institución.
  - El tercero introduce la obligación de información al público sobre la suficiencia de capital interno, la gestión de los riesgos y la organización interna, para favorecer la “disciplina del mercado”, es decir, que el mercado esté bien informado y pueda premiar las instituciones virtuosas y penalizar las menos virtuosas.

El Comité de Basilea, organismo internacional de Supervisión Bancaria, en el 2004 ha promulgado las recomendaciones de “Convergencia Internacional de Medidas y Normas del Capital”, comúnmente conocido como “Basilea II” que ha uniformado el proceso de supervisión para la suficiencia del capital y la cobertura de los riesgos. El marco regulatorio de Basilea II se puso en práctica desde finales del 2006.

En los últimos años, el Comité de Basilea ha propuesto varias reformas que se están introduciendo gradualmente y que forman el conjunto conocido como “Basilea III”. Dentro del marco de la Unión Europea, la regulación de Basilea III se ha transpuesto en la Directiva 2013/36/UE (llamada CRD IV) y en el Reglamento UE 575/2013 sobre los requisitos de capital (Comité de Basilea, 2015).

En particular, a partir del 2013 se han introducido los nuevos coeficientes mínimos de capital, que los bancos tienen que respetar y que forman parte del proceso Icaap (Internal Capital Adequacy Assessment Process), literalmente Proceso de Autoevaluación de Suficiencia de Capital Interno.

El proceso Icaap es el proceso mediante el cual las entidades de crédito deben evaluar su capital para que sea adecuado para cubrir los riesgos a los que pueden estar expuestos. Esta evaluación debe llevar a procedimientos de gobierno y de control de los riesgos que aseguren la solidez del banco, también en situaciones de fuerte tensión: por eso, dentro de la evaluación, la entidad financiera tiene que efectuar pruebas de tensión (Stress Testing) para garantizar la eficacia de sus medidas en condiciones extremas. Los resultados de la autoevaluación se tienen que recopilar en un informe anual que los bancos envían a los bancos centrales nacionales (Directiva 2013/36/UE, 2013).

Basilea III introduce normas más estrictas y severas sobre (Comité de Basilea, 2015):

- El capital regulatorio: está formado por el capital mínimo de calidad (CET1) que pasa a ser por lo menos el 4,5% de los activos ponderados por riesgo y por los colchones de capital, introducidos por primera vez en las nuevas normas. El colchón de conservación de capital (2,5 de los activos ponderados por riesgo) que se debe añadir al CET1 como reserva de capital. Cuando se observan situaciones de mercado particulares, las autoridades de supervisión pueden exigir el colchón de capital anticíclico de alta calidad, que se extiende hasta un máximo del 2,5% de los activos ponderados por riesgo.
- La evaluación y la gestión de los riesgos para poder otorgar crédito, porque todas las normas sobre el capital hacen hincapié en la cobertura de los riesgos y todos los datos de balance y capital tiene que ser ponderados por el riesgo.
- La introducción de coeficientes de liquidez obligatorios para que el sistema bancario pueda hacer frente a una crisis de liquidez. En particular, se están introduciendo el LCR (coeficiente de cobertura de liquidez) cuya finalidad es mantener activos líquidos suficientes para cubrir salidas de dinero en un período de un mes; el NSFR (coeficiente de fondeo

estable neto) que indica el nivel necesario de recursos estables que permitan a los bancos hacer frente a una crisis específica por lo menos por un año.

#### **1.4 Contexto normativo italiano**

La reglamentación bancaria en Italia, como ya he indicado, se basa en la ley del 1993, también definida como el Texto Unico Bancario (TUB), que ha reformado profundamente el sistema bancario italiano.

El TUB ha introducido por primera vez el concepto de banco como actividad empresarial de captación de fondos y concesión de crédito; con esta reforma los bancos sólo pueden ser sociedades anónimas (mediante la emisión de acciones) o sociedades cooperativas.

Con el TUB ha empezado a entrar en el sistema bancario el concepto de supervisión prudencial, que fue profundizado a través de varias intervenciones normativas en ámbito europeo y nacional.

En 1998 el TUB fue integrado y parcialmente modificado con la introducción del Texto Unico de Disposiciones en Materia de Intermediación Financiera (TUF).

Este Texto Unico fue elaborado con los siguientes objetivos (Consob, 2016):

- Realizar una normativa sencilla, fijando exclusivamente principios generales que se detallan dentro de los reglamentos o, en algunos casos, autoreglamentación de mercados e intermediarios financieros.
- Fortalecer los mecanismos de gobierno de las empresas financieras, estableciendo con claridad las funciones de los órganos de las sociedades bancarias y sus deberes de transparencia y comunicación al público y a los mercados.
- Crear una normativa coherente con la de los otros países de la Unión Europea (cabe recalcar que a partir del 1 de enero de 1999 se introdujo el Euro como moneda de cuenta), para garantizar homogeneidad y ayudar el sistema bancario italiano a ser competitivo.

El TUF es uno de los instrumentos normativos que introdujo las normas en materia de supervisión financiera. Define con claridad la división de tareas entre Consob y Banco Central Italiano: como ya he indicado, Consob tiene la función de vigilar sobre la transparencia de los mercados y el buen funcionamiento de las instituciones financieras; el Banco Central vigila sobre la estabilidad de las sociedades de inversión y crédito y es el responsable de la supervisión prudencial sobre los bancos (Consob, 2016).

Banca d'Italia tiene también la obligación de colaborar con las autoridades europeas y de los otros países de la UE: eso fue uno de los primeros pasos que llevó a la unión bancaria y al Mecanismo Único de Supervisión.

Las normas de fuente europea y de fuente nacional representan la "Normativa Primaria" que tiene valor de ley para todos los ciudadanos. Existe también una normativa llamada "Secundaria" que es elaborada por el Banco Central Italiano y es obligatoria para todos los bancos nacionales, pero no tiene carácter de ley. Esta normativa secundaria funciona con un sistema de circulares que se actualizan modificando su contenido pero manteniendo el número de identificación.

En particular, las dos circulares fundamentales en este campo son:

- La Circular 263 fue promulgada el 27 de diciembre del 2006, su última actualización es del 2 de julio 2013 (15° actualización). Es una circular que regula la supervisión prudencial de los bancos centrales europeos sobre cada una de las entidades financieras, esta supervisión se basa en los siguientes pilares:
  - La evaluación y gestión de los riesgos, introduciendo metodologías y procedimientos para evaluar el nivel de cada riesgo, al cual las entidades financieras están o podrían estar expuestas en momentos de crisis.
  - Los requisitos para el capital regulatorio que son necesarios para cubrir los riesgos citados en el párrafo anterior. Con esto, se intenta prevenir o mitigar los problemas causados por las turbulencias en los mercados de capitales y por la inestabilidad interna del sistema financiero nacional y europeo.
- La Circular 285 fue promulgada el 17 de diciembre del 2013 y su última actualización es del 8 de marzo 2016 (15° actualización). La Circular ha introducido:
  - Las regulaciones de Basilea III, que hemos citado en el párrafo 1.3 con referencia a la Directiva 2013/36/UE (CRD IV), para disciplinar el proceso de control prudencial.
  - El Mecanismo Único de Supervisión (MUS), a través del cual el Banco Central Europeo supervisa los bancos europeos.
  - El sistema de control interno que los bancos tienen que establecer en su organización interna para monitorear todas las actividades bancarias.
  - Las responsabilidades del gobierno corporativo que tienen que ser orientadas a una visión estratégica y de largo plazo.

Los temas regulados por la Circular 285, en varios casos, integran y/o sustituyen las normas contenidas en la Circular 263: esto sucede porque el Banco Central Italiano quiere unificar en una sola circular todas las normas sobre el gobierno corporativo, la estabilidad y la eficiencia financiera de las instituciones bancarias (Banca d'Italia, 2012).

**CAPÍTULO II.**  
**LA EFICIENCIA FINANCIERA**

## 2.1 La eficiencia

Si definimos la eficiencia de manera general, podemos decir que es el uso óptimo que se realiza de los recursos productivos. La Figura 2.1 presenta una comparación entre tres alternativas de producción.

**Figura 2.1** Eficiencia y Productividad

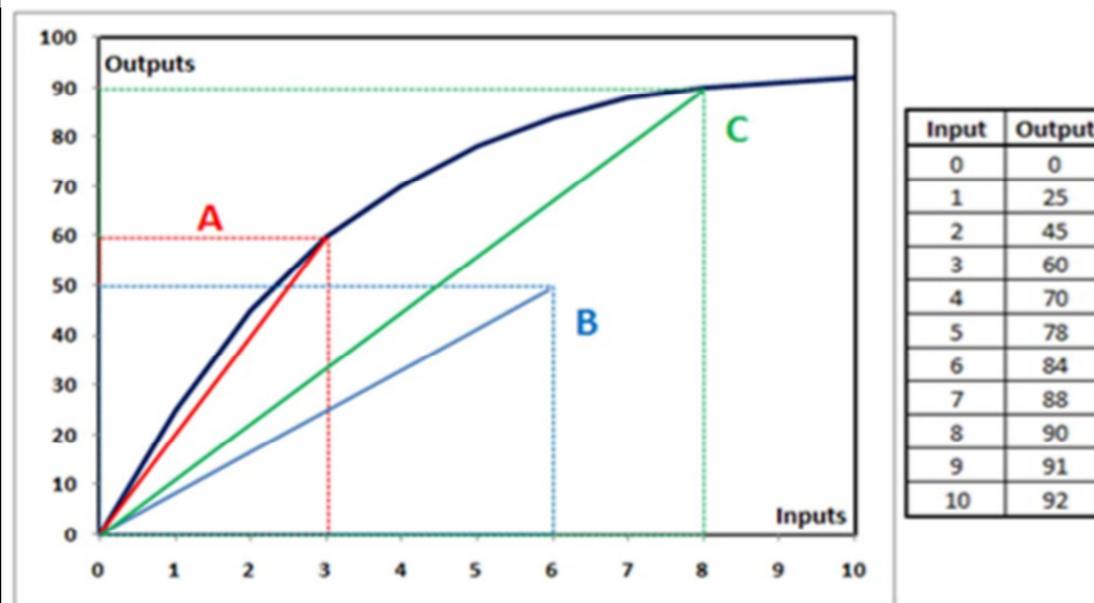


Figura 2.1 Modelo de eficiencia de producción. Como vemos los puntos A y C son más eficientes porque tienen mayor cantidad de *output* con menor *input*, mientras que B es menos eficiente porque tiene menor cantidad de *output* con mayor *input* y no se encuentra en la frontera de posibilidades de producción. Adaptado de “Crisis económica y cooperativas de crédito: el reto de la eficiencia. (Luque Frías, 2012).”

A la eficiencia no se la puede definir de una manera clara y unívoca, porque se trata de un concepto que tiene muchas aplicaciones y está compuesto por elementos heterogéneos.

Una primera distinción del concepto de eficiencia se da entre la eficiencia macroeconómica y la eficiencia microeconómica o de una sola empresa. En el ámbito macroeconómico podemos definir algunos tipos de eficiencia, entre ellos:

- Eficiencia en términos de funcionalidad, “es la capacidad de perseguir los objetivos establecidos en la política económica y monetaria” (Lorusso, 1984). Perseguir la funcionalidad significa alcanzar los objetivos a largo plazo para el sistema económico, más allá de los objetivos de una sola institución, es decir, es la contribución del mercado financiero a la economía en su totalidad, como por ejemplo: la estabilidad del

sistema de pagos, el desarrollo económico y el crecimiento del bienestar de la población. Las instituciones de crédito, en un país, tienen la función social de promover el desarrollo económico: por este motivo, la eficiencia del sistema se puede evaluar dentro de este campo.

Como hemos hecho referencia en el primer capítulo, los organismos de supervisión tienen un papel fundamental en la evaluación de la eficiencia y de la funcionalidad de los operadores del sistema financiero. El sistema bancario, para ser funcional, tiene que seleccionar cuidadosamente los clientes más sólidos y con perspectivas claras, de manera que se puedan transferir los fondos al menor costo, hacia inversiones con altos rendimientos.

- Eficiencia en términos de distribución óptimas de los recursos materiales e inmateriales. “Es la capacidad de distribuir los recursos de manera óptima: esto se basa en el principio de igualdad de la productividad marginal del capital” (Fama, 1970). Según este principio, los recursos disponibles tienen que ser distribuidos entre las unidades productivas de modo que otras distribuciones alternativas, a pesar de que sean deseadas por algunos, resulten menos beneficiosas para la sociedad (Bruni y Porta, 1980).

Otros autores (Bigerna y Polidori, 2008) se han concentrado en el concepto de eficiencia distributiva con referencia a cada empresa, evaluando la capacidad de la empresa de distribuir los recursos para maximizar los beneficios. Estos autores (Bigerna y Polidori, 2008) definen “la eficiencia distributiva como la capacidad de la empresa de producir a costos mínimos, dado un nivel de producción y de tecnología, o visto de otro modo, la capacidad de obtener la máxima producción dado el costo que se puede sostener.”

El sistema bancario es un pilar importante en la eficiencia distributiva, porque la mayor parte del capital disponible en la sociedad, es distribuido por los bancos, es decir, se alcanza la máxima eficiencia del capital si la productividad marginal es igual en todas las actividades en las que se invierte. Si al contrario, el capital puede resultar más productivo si se lo invierte en otras actividades, significa que la distribución tiene que ser evaluada y modificada para encontrar un uso más ventajoso para la sociedad. Para la eficiencia de la totalidad del sistema económico es necesario también que las unidades productivas alcancen un nivel de eficiencia máximo en términos de tecnología y operativos.

“Una economía es eficiente cuando proporciona a sus consumidores el conjunto más deseado de bienes y servicios, dados los recursos y la tecnología de la economía” (Samuelson y Nordhaus, 2006, pág.154).

- Eficiencia informativa, que se refiere al contexto de los mercados financieros y de capital. Indica la forma en la cual la información se refleja en los precios de los títulos de mercado. El mercado es más eficiente cuando los precios de la actividad financiera reflejan toda la información disponible, por este motivo la eficiencia informativa es muy importante, porque el precio se ajusta cuando llega la información y de esta manera está siempre en equilibrio (Fama, 1970; Di Antonio, 2006).

Latham considera eficiente un mercado, cuando se publica la información y ésta no modifica el precio del portafolio de títulos (Latham, 1985), es decir, que la información no varía el precio ni provoca una negociación en el mercado.

Fama (1970) ha indicado que existen algunas condiciones para la existencia de mercados con capital eficiente, entre ellas tenemos: que no deben existir costos de transacción en las negociaciones de los títulos y toda la información tiene que estar disponible sin costo alguno.

Además Fama distingue tres tipos de eficiencia informativa (Fama, 1970):

- Eficiencia en forma débil: el precio refleja solamente la información de los precios del pasado, el conocimiento de estos precios no mejora la posibilidad de prevenir cualquier cambio en los rendimientos de los títulos.
- Eficiencia en forma semifuerte: los precios reflejan toda la información que está disponible públicamente, pero de su análisis no se puede obtener buenos resultados al invertir.
- Eficiencia en forma fuerte: los precios reflejan toda la información no solamente la información disponible públicamente.

Estas definiciones fueron citadas también por Ciccarone (2011) en una lección académica.

En el campo microeconómico, a nivel de empresa, el concepto de eficiencia se ha centrado principalmente en la producción, es decir, el proceso de transformación de los factores de producción en productos finales.

Entonces, la eficiencia de una empresa es la capacidad de utilizar la menor cantidad de recursos dado un nivel de producción o, por otro lado, la capacidad de maximizar la producción dada la cantidad de recursos (Samuelson y Nordhaus 2006).

El proceso de evaluación de este tipo de eficiencia no es fácil de realizar para las empresas: en particular, para las instituciones de crédito sería posible medirlo solamente mediante aproximaciones; dichas aproximaciones no permiten considerar todos los elementos que componen el proceso (Da Lozzo, 2013).

Podemos citar algunos tipos de eficiencia microeconómica en las empresas (Da Lozzo, 2013):

- Eficiencia técnica-operativa: es conseguir una mayor producción consumiendo menos recursos (materia prima, maquinarias, etc.), es decir, utilizando de manera óptima los recursos que tiene cada empresa, para poder obtener una mayor producción.
- Eficiencia económica: es conseguir mayor producción a menor costo, hablando en términos monetarios: mayor producción a menor precio.

En conclusión, las definiciones de eficiencia citadas anteriormente también se pueden aplicar a las instituciones bancarias, teniendo en cuenta las particularidades que distinguen a los bancos de los otros tipos de empresas.

## **2.2 La eficiencia bancaria.**

Desde aproximadamente veinte años la eficiencia bancaria viene siendo objeto de muchas reflexiones por parte de los asesores económicos y de las autoridades de vigilancia, esto porque las normas y las leyes han cambiado y los bancos ya no pueden perseguir eficazmente sus objetivos empresariales trabajando como lo han hecho tradicionalmente. Para solucionar estas dificultades han tenido que realizar cambios radicales en la eficiencia y la productividad utilizando nuevas tecnologías (TIC), es decir, gracias a las TIC han podido aumentar la calidad y la cantidad de los servicios y así atraer a más clientes.

El término estabilidad bancaria hace referencia a la solvencia o a la capacidad de los bancos para cumplir con sus obligaciones frente a sus clientes, reduciendo al mínimo el riesgo. Para mantener las condiciones de estabilidad los bancos tienen que proteger el ahorro, los préstamos y el sistema de pagos, por eso para garantizar que estas condiciones se cumplan existen los órganos de vigilancia, que son las instituciones encargadas de verificar que los bancos actúen bien (Dacrema, 1982).

El concepto de estabilidad no se refiere únicamente a un sólo banco, sino que se refiere a todo el sistema bancario. La estabilidad constituye el fundamento de todos los procesos normativos y de supervisión en materia bancaria. Situaciones de crisis y bancarota de algunos bancos se pueden propagar a otras instituciones y minar la estabilidad de todo el sistema bancario, esto conlleva efectos negativos en la protección de los ahorros y en el desarrollo del sistema económico de un país (Franchini, 2002); una situación que se ha presentado varias veces en los últimos años debido a la grave crisis financiera mundial.

Las instituciones bancarias son de naturaleza empresarial, a pesar de sus particularidades, gracias a eso las definiciones microeconómicas de eficiencia que citamos en el punto anterior se pueden aplicar a este sector económico.

Las principales particularidades de los bancos, con respecto a otras empresas, son las siguientes (Sannucci, 2016):

- Los bancos son empresas de servicios, que no producen bienes materiales. Su proceso productivo consiste en operaciones con el fin de otorgar servicios complejos a sus clientes.
- En el campo bancario no es fácil definir la cantidad de los recursos de producción que se van a utilizar en la realización de los productos bancarios, porque algunos recursos pueden ser identificados algunas veces como input y otras veces como output del proceso productivo bancario.
- Los costos del proceso productivo bancario son principalmente costos fijos, sobre todo costos de personal y de tecnología.

Analizando estas razones, puedo indicar que la definición de eficiencia que más se ajusta al sistema bancario es la de eficiencia económica, porque es la que mejor mide la capacidad de gestión y, como la definimos anteriormente, a mayor producción menor costo.

Podemos indicar que la eficiencia en las instituciones financieras casi siempre viene relacionada con la dimensión de dichas instituciones y su capacidad para mantener niveles bajos de costos cuando crece la actividad bancaria (Pittarello, 2014). Para explicar mejor lo que hemos indicado, podemos decir que los bancos italianos hace algunas décadas eran instituciones de dimensiones pequeñas y por este motivo tenían una rentabilidad baja y una eficiencia muy escasa, esto ha ido cambiando porque el sector bancario italiano ha sufrido un proceso de transformación aumentando la dimensión de las instituciones mediante fusiones, privatizaciones, etc.

Muchos estudios confirman esta visión, y en los últimos años la eficiencia bancaria se ha considerado como un problema de eficiencia X, que es “la capacidad de cada banco para operar en su frontera eficiente, es decir obtener un nivel de producción fijo a un costo mínimo” (Di Antonio, 2006).

De acuerdo a los análisis empíricos más recientes, la eficiencia X no solo se considera como un problema exclusivamente de reducción de costos; más bien, se ha evidenciado que existe una mayor influencia de la ineficiencia que se genera de la obtención de menores ganancias. Como consecuencia de esto, la eficiencia X se puede alcanzar a tres niveles (Di Antonio, 2006):

- Minimizar los costos a paridad de producción (eficiencia de costos).
- Maximizar las ganancias a paridad de recursos utilizados (eficiencia de ingresos).
- Maximizar la utilidad, a través de la eficiencia de costos e ingresos (eficiencia de utilidad).

Un banco eficiente debe poder maximizar sus ganancias, minimizando sus costos.

### **2.3 Medición de la eficiencia.**

Como lo he indicado anteriormente, el sistema bancario mundial ha sufrido una serie de transformaciones, entre ellas: la innovación tecnológica, los cambios normativos, la integración de los mercados y la inversión en capital humano. Todos estos cambios han tenido como meta principal mejorar la eficiencia de las instituciones no solamente en el ámbito bancario.

Los bancos están mejorando poco a poco sus niveles de eficiencia, de rentabilidad y su capacidad de inversión, optando por organizaciones con dimensiones más grandes, invirtiendo en tecnología y capital humano y evaluando las potencialidades de los mercados internacionales.

Todas estas transformaciones han generado también nuevos problemas en la gestión de las instituciones bancarias en áreas que antes no existían, por este motivo es casi imprescindible utilizar métodos que nos ayuden a medir la eficiencia en las instituciones financieras.

Para medir la eficiencia existen dos caminos: el primero es utilizando los índices o ratios basados en datos contables y el segundo utilizando métodos estadísticos complejos.

### **2.3.1 Indicadores de eficiencia, rentabilidad y solidez.**

A nivel general y en particular las instituciones financieras utilizan los ratios de eficiencia, rentabilidad y solidez para verificar si hay una correspondencia entre los objetivos establecidos que se plantearon en el plan estratégico y los resultados obtenidos. A continuación vamos a analizar algunos de los índices financieros que más utilizan los bancos.

#### **2.3.1.1 Ratios de eficiencia.**

Los ratios de eficiencia nos indican como las instituciones bancarias utilizan sus recursos para satisfacer a sus clientes. El indicador de eficiencia más utilizado por los bancos es (ASSBB: Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa, 2005):

- *Cost Income*: Gastos operacionales / Margen de intermediación

El margen de intermediación es la diferencia entre la tasa de interés de colocación y la tasa de interés de captación; es decir, la diferencia entre los intereses que el banco cobra a quien ha recibido un préstamo y los intereses que el banco paga a quien deposita.

Los gastos operacionales están representados principalmente por los costos administrativos y los costos de personal. En el sistema bancario europeo, y particularmente en el sistema italiano, la atención a los costos operativos ha aumentado mucho en los últimos años, introduciendo programas específicos de reducción de costos. Esto debido a la reducción del margen de intermediación que ha obligado a los bancos a ampliar su oferta de servicios, introduciendo una nueva manera de operar en el mercado. La menor eficiencia del proceso productivo de los bancos italianos ha mostrado un peso fuerte de los costos operativos sobre los márgenes generados por esta nueva oferta de productos financieros (ASSBB, 2005).

El *Cost Income* representa un válido indicador para medir el trabajo que están realizando los bancos, la mayoría de las instituciones financieras lo han siempre considerando como uno de los indicadores más importantes a nivel estratégico, porque como lo indicamos anteriormente, los costos del proceso productivo de un banco son principalmente costos fijos que resultan muy difíciles de eliminar o de reducir (Da Lozzo, 2013). La verdad es que la realidad es otra porque la mayoría de los bancos en la actualidad y a causa de la crisis, prefieren reducir los costos antes que incrementar los ingresos.

Los programas de reducción de costos aplicados por los bancos, tienen la finalidad de reducir de algunos puntos porcentuales el *Cost Income*.

- Gastos operacionales / total del activo

Este indicador permite evaluar cuanto inciden los gastos operacionales sobre el volumen de activos del banco. Para este indicador vale el mismo principio del *Cost Income*: a paridad de costos, un banco que logra mover una cantidad mayor de activos será, a paridad de otras condiciones, más eficiente.

El indicador de los gastos puede ser representado también dividiendo los dos principales tipos de gastos: gastos del personal y gastos administrativos, y crear un indicador relacionando cada uno de estos con el total del activo. Es decir (Da Lozzo, 2013):

- Costo del personal / total activo.
- Gastos administrativos / total activo.

### **2.3.1.2 Ratios de rentabilidad.**

Los indicadores de rentabilidad nos indican la capacidad de cada banco para generar ingresos. Entre ellos tenemos (Banca d'Italia, 2012):

- ROE (Return on Equity): Utilidad Neta / Patrimonio propio

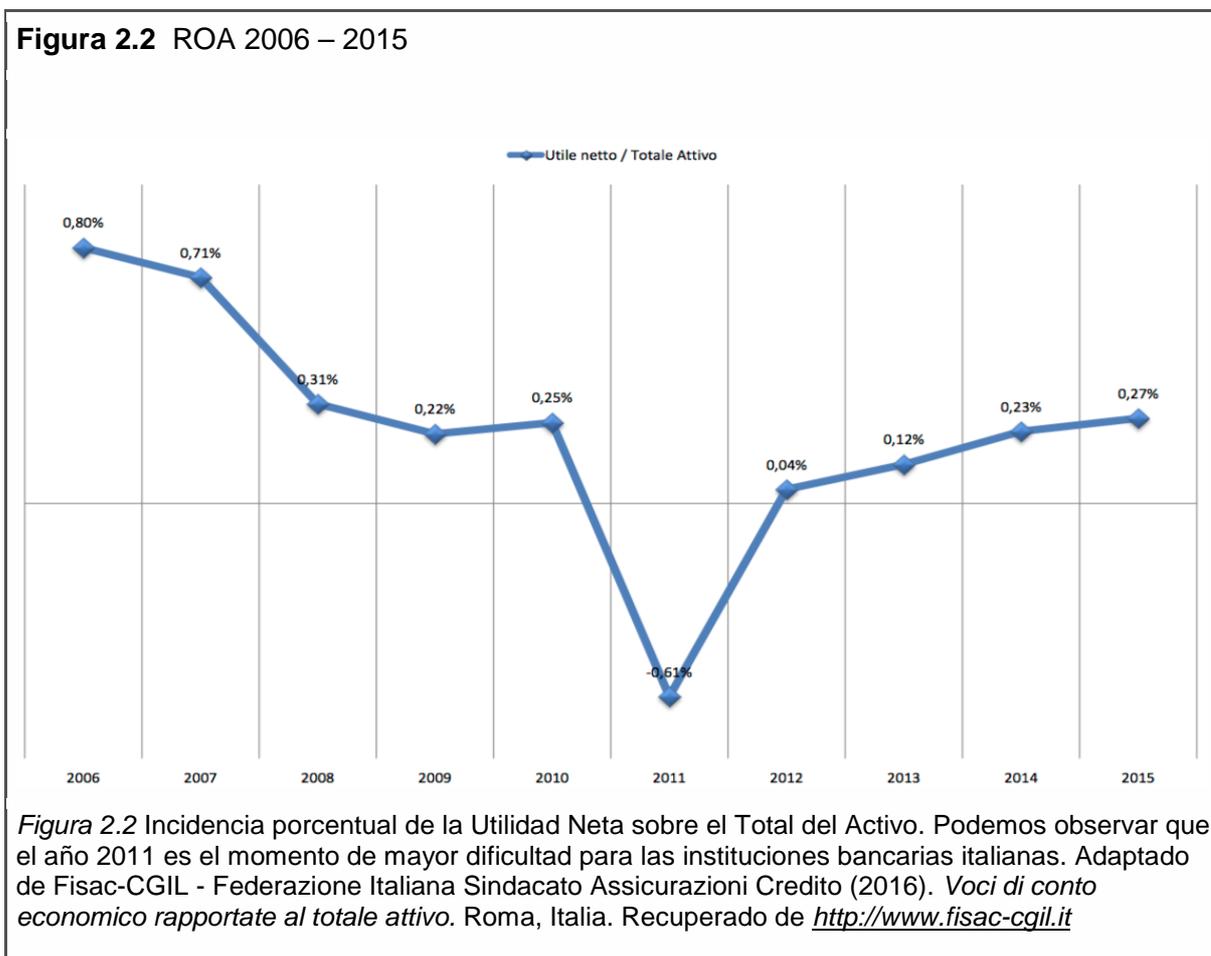
Mide la rentabilidad de la inversión del patrimonio propio de los bancos, es muy útil para comparar con otros bancos y con otro tipo de inversiones. Este indicador relaciona los beneficios que han obtenido los bancos frente al capital propio que han aportado para la inversión.

Las instituciones bancarias cuando elaboran la planificación estratégica a corto plazo, deben estimar un valor objetivo para este indicador, dicho valor tiene que alcanzarse en tiempo relativamente breve. Algunos estudios (Cannizzo y Bargioni, 2004) estiman que una reducción entre 4 y 8 puntos porcentuales del *Cost Income* tiene un impacto positivo sobre el ROE de aproximadamente 2-4 puntos porcentuales.

- ROA (Return on Asset): Utilidad Neta / Total del Activo

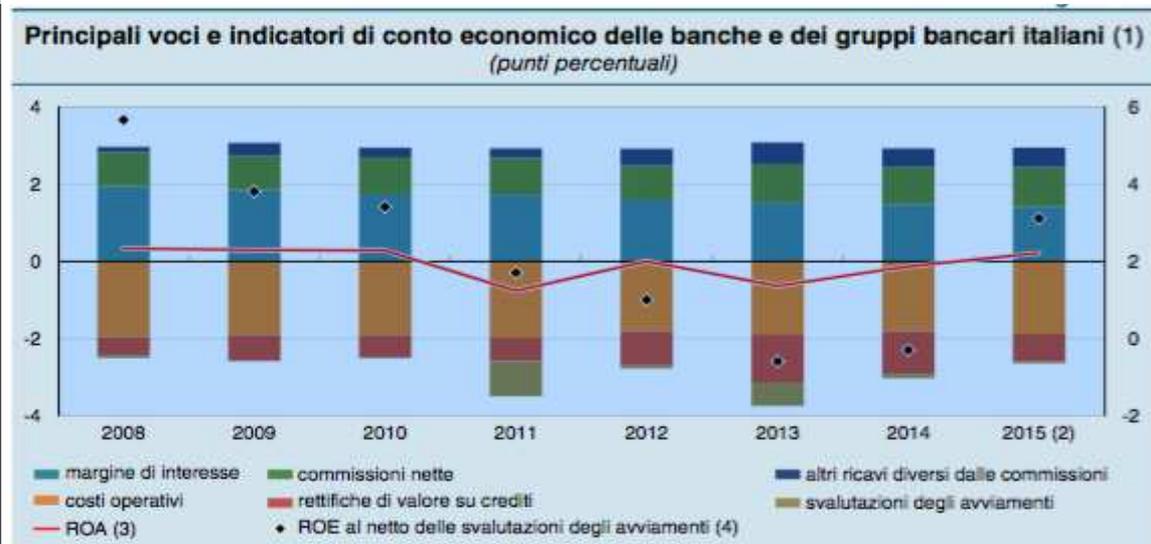
Mide la rentabilidad de las instituciones financieras de acuerdo a los activos que posee. Este ratio indica la capacidad que tienen los activos de la empresa para generar beneficios. La mayoría de los bancos italianos utilizan el ROA como medida de la rentabilidad del área de crédito y de las inmovilizaciones reales.

En la Figura 2.2 se observa el curso del ROA en el sistema bancario italiano.



En el sistema bancario italiano durante los años de la crisis, el ROA y el ROE han tenido una trayectoria diferente como podemos observar en la Figura 2.3, también nos muestra las principales cuentas del Estado de Resultados que influyen en los indicadores antes mencionados.

**Figura 2.3** ROA (Return on Asset) y ROE (Return on Equity) 2008 – 2015



Fonte: segnalazioni di vigilanza consolidate per i gruppi bancari e individuali per le banche non appartenenti a gruppi.  
(1) In rapporto all'attivo di fine anno ad eccezione del ROE. Per la definizione degli aggregati, cfr. nell'Appendice la sezione: Note metodologiche. – (2) Dati provvisori. – (3) Utile netto in rapporto all'attivo di fine anno. – (4) Scala di destra.

Figura 2.3 Principales cuentas del Estado de Resultados e indicadores ROA y ROE. Como se puede observar, el ROA ha tenido una trayectoria relativamente estable en los años de estudio, exceptuando una leve baja en los años 2011 y 2013. En cambio el ROE ha tenido un descenso continuo hasta el 2013, recuperando levemente en el 2014 y volviendo a ser positivo en el 2015. Adaptado de Banca d'Italia, 2016. *Relazione annuale 2015*, p 148. Roma, Italia

- ROI (Return on Investment): Utilidad Operativa / Capital Invertido  
Expresa el rendimiento económico de todo el capital empleado, permite evaluar la gestión de todo el capital invertido, es decir, el capital propio más el capital de crédito. Los órganos de supervisión y vigilancia están empujando cada vez más a los bancos para que asuman las decisiones de asignar el capital en cada segmento operativo pero tomando en cuenta el riesgo. Los tradicionales índices de rentabilidad expuestos antes, no tiene la capacidad de evaluar el riesgo por este motivo han sido sustituidos por:
- RAROC (*Risk Adjusted Return On Capital*): Retorno / Capital ajustado  
El Retorno se obtiene restando de los ingresos y comisiones, los gastos financieros y los gastos directos e indirectos. Este indicador permite conocer la rentabilidad real de cada una de las actividades que realiza el banco.
- RORAC (Return On Risk Adjusted Capital): (Ingresos - Gastos) / Capital Económico  
Este indicador no sólo mide la rentabilidad de las instituciones sino que la pondera al nivel de riesgo asumido por dichas instituciones a través del crédito. Como observamos

en la fórmula, en el denominador colocamos el capital económico que depende del riesgo de mercado, riesgo operacional y riesgo de crédito.

El objetivo fundamental de estos dos índices es la gestión del riesgo, es decir, evaluar en cada momento la posición del banco, de esta manera se puede obtener el nivel de variación del riesgo.

Cabe suponer que las decisiones de inversión de las distintas instituciones financieras y no financieras están condicionadas al resultado de la gestión de las mismas instituciones y del capital de riesgo (Banca d'Italia, 2007).

### **2.3.1.3 Ratios de solvencia y solidez patrimonial.**

Estos indicadores permiten evidenciar el riesgo de las obligaciones contraídas al corto y largo plazo, con el capital patrimonial del banco y miden de manera sintética el grado de patrimonialización de las instituciones bancarias (Banca d'Italia, 2012).

- Ratio de recursos propios sobre activo total (apalancamiento financiero). Se obtiene dividiendo los recursos propios entre los activos totales (que están formados por recursos propios y recursos ajenos). Cuando mayor sea este porcentaje, mayor solvencia tienen los bancos. También se puede obtener dividiendo el ROA para el ROE.
- Coeficiente de solvencia (*Solvency Ratio*): se calcula como la relación porcentual entre el capital regulatorio y el total de activos ponderados por riesgo (RWA). El capital regulatorio es una medida de capital diferente de la prevista en los estados financieros porque incorpora lo que se define capital de débito, es decir fondos que no vienen de los socios. En la Figura 2.4 se puede observar la dinámica del capital regulatorio, RWA y total de activos.

Figura 2.4 Solvency ratio 2008 – 2014

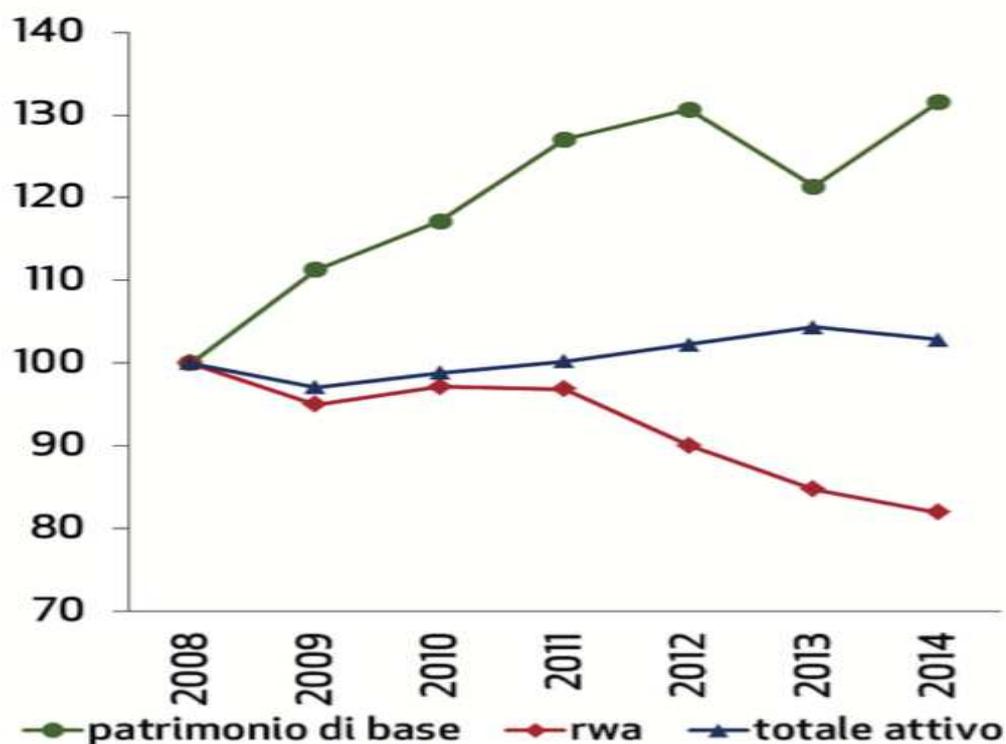


Figura 2.4 Fortalecimiento del Coeficiente de solvencia en los bancos italianos. Los datos nos muestran que el ratio de solvencia para los bancos italianos ha crecido en los últimos años por efecto del aumento del capital regulatorio y de la disminución del RWA (Activos ponderados por riesgo). Adaptado de Lusignani G., 2015. *Il settore bancario italiano*. Università di Bologna. Recuperado de <http://www.bollettinoadapt.it>

Los elementos del capital regulatorio se agrupan en 2 categorías (Tiers) que tienen que cubrir los riesgos de la actividad bancaria como riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio. Los activos ponderados por riesgo comprenden créditos, bonos corporativos y del estado, créditos frente a otros bancos, garantías concedidas, los disponibles en cuentas de crédito, los derivados financieros; estos son ponderados en función de la diferente solvencia y solidez de las varias contrapartes. Particular importancia se atribuye a la primera categoría de capital (Tier 1) y por eso un coeficiente fundamental es:

$$\text{CET1 Ratio} = \frac{\text{capital de Tier 1}}{\text{activos ponderados por riesgo}}$$
 Según los acuerdos de Basilea, el porcentaje mínimo del coeficiente para los bancos debe ser del 8% (López Domínguez I., 2016).

### 2.3.2 Indicadores estadísticos.

Para evaluar el nivel de eficiencia de un banco también se han utilizado sistemas de medida más complejos de tipo estadístico. Principalmente se basan en construir una función de frontera eficiente y medir cuanto cada banco se acerca a esta frontera. A diferencia de los indicadores citados en los párrafos anteriores, estos métodos no se basan exclusivamente en los datos de los estados financieros.

Uno de los modelos principales para medir la eficiencia en términos estadísticos es el Modelo DEA, que es una metodología con base empírica. La medida de eficiencia más común es *output/input*, generalmente usada como indicador de productividad que se ha extendido en el tiempo, también a las instituciones bancarias.

La comparación entre entidades financieras diferentes se basa en el uso de ratios, con los cuales se puede medir cuanto *input* fue necesario para producir un determinado *output*.

Podemos citar un ejemplo básico de este método (Luque Frías, 2012): la relación entre los recursos de los clientes en un banco (*output*) y el número de empleados (*input*).

Si dividimos el total de los recursos entre el número de empleados obtenemos un ratio que mide la productividad y la eficiencia de este banco, y nos otorga un número que nos permite realizar comparaciones entre varias instituciones financieras.

Estos ratios también permiten fijar referencias (*Benchmark*) para realizar una clasificación de las instituciones según la posición que tienen con respecto a este *Benchmark*.

En la Tabla 2.1 supondremos que comparamos cuatro instituciones bancarias haciendo referencia al citado ejemplo, obteniendo para cada una el ratio recursos / empleados.

Tabla 2.1

*Comparación de instituciones bancarias a través del ratio recursos / empleados*

Bancos	Recursos de los clientes	Número de Empleados	Ratio Recursos / Empleado	Eficiencia relativa %
A	150.000	500	300	73
B	200.000	510	392	96
C	180.000	480	375	92
D	225.000	550	409	100

Nota: Los recursos de los clientes y el ratio están en miles de Euros

La eficiencia relativa resulta de comparar los datos de las instituciones A, B y C con el dato de la institución D porque es la que tiene el mayor ratio.

*Fuente: Luque Frías y creación propia*

Hay que considerar que en los bancos de crédito cooperativo italianos, como veremos en el capítulo 3, es muy limitado el uso de indicadores estadísticos, principalmente a causa de las reducidas dimensiones de cada banco y de la complejidad de estos métodos.

## **2.4 Sistemas de monitoreo de la eficiencia.**

El monitoreo de la eficiencia, en los bancos italianos, se basan principalmente en tres sistemas: el sistema de control interno, el sistema de control de gestión y la gestión de costos.

### **2.4.1. El sistema de control interno (SCI).**

La definición de un sistema de control interno adecuado ha sido un tema de grande importancia sobre todo en los últimos años, por razones normativas y organizativas, para garantizar solidez y solvencia a las instituciones financieras.

Desde el campo regulatorio, como hemos citado en el primer capítulo, la normativa de supervisión introducida por los bancos centrales nacionales y el Banco Central Europeo dispone que los bancos deben crear un eficiente sistema de control interno para protegerse de los riesgos.

Por otro lado, desde un punto de vista organizativo y de gestión administrativa, la mayor complejidad de la actividad bancaria y de los riesgos que derivan de esta, imponen a las instituciones bancarias mantener un nivel alto de atención en este tema, para poder ser competitivos en el mercado interno e internacional.

Las normas de supervisión prudencial de la Banca d'Italia definen el sistema de control interno como “el conjunto de normas, funciones, estructuras y procesos que aseguren el respeto de la sana y prudente gestión y la obtención de los siguientes objetivos” (Circular n. 263, 15° actualización, 2013):

- Control de la aplicación de estrategias y de políticas de la empresa.
- Reducción de los riesgos y determinación del nivel de riesgo aceptado por el banco (*RAF - Risk Appetite Framework*).
- Proteger el valor de los activos y evitar las pérdidas.
- Mantener procesos internos eficientes y eficaces.
- Garantizar informaciones internas y sistemas informáticos fiables y seguros.
- Prevenir el riesgo de que el banco sea involucrado, voluntariamente o involuntariamente, en actividades ilícitas como el lavado de dinero, la financiación de terrorismo y la usura.
- Garantizar la conformidad de toda la operatividad con las normas generales y con las normas internas.

El sistema de control interno, gracias a las recientes normas vigentes que comentamos anteriormente, forma parte integrante del gobierno corporativo de los bancos y debe ser considerado como un instrumento fundamental de gestión, no solamente de control.

La necesidad de un sistema de control interno estructurado e integrado nace de las recomendaciones del comité de Basilea que desde su primera formalización, en 1998, indicó que:

Un sistema de control interno efectivo es un componente crítico de la administración bancaria y un fundamento para una operación sólida y segura de las organizaciones bancarias. Un sistema fuerte de control interno puede ayudar a asegurar que las metas y objetivos de una organización bancaria se cumplan, que el banco alcanzará sus objetivos de rentabilidad a largo plazo y que mantendrá un reporte financiero y administrativo confiable. (Comité de Basilea, 1998, pág.1)

El marco de referencia sigue detallando los objetivos del sistema de control interno, entre los principales se pueden citar los objetivos de rendimiento, los objetivos de información y los objetivos de cumplimiento. En particular, hablando de eficiencia, resultan fundamentales los objetivos de rendimiento, que se definen de la siguiente manera:

Los objetivos de rendimiento del control interno pertenecen a la efectividad y eficiencia del banco en la utilización de sus activos y otros recursos y, en la protección de pérdidas para el banco. El proceso de control interno busca asegurarse que el personal en toda la organización esté trabajando en alcanzar sus metas con eficiencia e integridad, sin costos excesivos o no entendidos o anteponiendo otros intereses (tales como el interés de los empleados, el de los vendedores o de los clientes) antes que los del banco. (Comité de Basilea, 1998, pág.8)

El banco central italiano, en la citada Circular 285, disciplina el sistema de control interno según el esquema previsto por el Comité de Basilea.

En esta circular, se define el sistema de control interno como un elemento fundamental del gobierno corporativo de los bancos. El sistema de control interno debe cubrir todo tipo de riesgo que el banco tiene que enfrentar en su actividad. La responsabilidad del buen funcionamiento es de los órganos corporativos, según sus propias competencias.

#### **2.4.2. El sistema de control de gestión.**

La necesidad de los bancos de monitorear su propio rendimiento, para alcanzar objetivos de eficiencia, ha llevado a crear sistemas de control de gestión.

El control de gestión se puede definir como un sistema integrado de información y procesos que soportan las actividades de planificación y control.

El control de gestión tiene como objetivo prioritario ayudar a los directivos de las instituciones financieras en el manejo de los bancos, para conseguir los objetivos estratégicos y crear valor económico (Da Lozzo, 2013).

Entonces, como en el sistema de control interno, el control de gestión tiene un papel fuertemente estratégico y no simplemente de control.

Sus principales actividades son (Di Antonio, 2012):

- Controlar los riesgos de rendimiento y la falta de cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Monitorear la eficacia y la eficiencia de los procesos corporativos.
- Ayudar a los directivos a individualizar y cuantificar los objetivos de rendimiento a corto plazo.

- Verificar el cumplimiento del plan estratégico y de las políticas de las instituciones, midiendo y analizando las diferencias entre los objetivos planificados y los resultados efectivos.
- El control de la contabilidad bancaria para que pueda otorgar información veraz y completa.

Operativamente, el control de gestión se puede definir en cuatro fases (Di Antonio, 2012):

- Traducir la visión estratégica en objetivos de rendimiento a corto y largo plazo. Estos objetivos se miden con una serie de indicadores claros y coherentes y que pueden ser comparables en el tiempo.
- Correlación y comunicación de los objetivos. Para que el control de gestión funcione, la administración debe comunicar los objetivos a todo el personal de la institución. Este aspecto es fundamental para difundir la estrategia a todos los niveles de la organización y obtener que el personal conozca el plan estratégico y pueda conseguir los objetivos de corto y largo plazo que le corresponden en el desarrollo de su actividad.
- Definición de planes operativos. El control de gestión tiene la función de colaborar a la preparación de los presupuestos anuales. Los presupuestos son los instrumentos para concretizar los objetivos establecidos y programar la actividad del banco.
- Monitoreo continuo y evaluación de los resultados. El control de gestión debe monitorear sistemáticamente los datos contables y los indicadores de rendimiento para comparar los resultados obtenidos en el tiempo.

### **2.4.3. Gestión de costos.**

La gestión de costos se ha convertido en uno de los objetivos fundamentales de las instituciones bancarias para aumentar su propia eficiencia y contribuir a alcanzar resultados económicos positivos.

Si un banco quiere mejorar o estabilizar sus rendimientos en el medio y largo plazo, tiene que minimizar sus costos, empleando los recursos de manera más eficiente.

Mejorar la gestión de costos no significa solamente reducirlos, sino optimizar los mismos en una estrategia de largo plazo.

Las instituciones bancarias, sobre todo en los últimos años, han creado estructuras organizativas ad hoc para gestionar y planificar en manera más eficientes los costos.

Los sistemas de gestión de costos deben optimizar los gastos necesarios para la actividad de la institución, coherentemente con los objetivos corporativos. El sistema de gestión de costos puede ser eficiente sólo si es preciso y si funciona de manera correcta; para esto, es necesario conocer detalladamente todos los gastos que se generan en la institución y tener indicadores que ayuden a medir y evaluar dichos gastos (Di Antonio, 2006).

**CAPÍTULO III.**  
**LA EFICIENCIA FINANCIERA DE LOS BANCOS DE CRÉDITO COOPERATIVO EN EL**  
**PERIODO 2012-2015**

### **3.1 El impacto de la crisis en la eficiencia financiera de los bancos de crédito cooperativo.**

La eficiencia financiera de los bancos de crédito cooperativo, en los últimos años, se ha visto afectada por varios factores que tienen su origen en la crisis económica global: bajas tasas de interés, mayor nivel de créditos de alto riesgo o atrasos en los abonos por efectos del desempleo (Banca d'Italia, 2016).

El origen de la crisis mundial coincide con la quiebra del banco de inversión estadounidense Lehman Brothers, en 2008, que marca el inicio de la crisis económica global, trascendiendo el ámbito exclusivamente financiero, que había caracterizado las primeras fases de crisis. A causa de la globalización e internacionalización de los sistemas financieros, la crisis de las hipotecas subprime, que tenía inicialmente una dimensión nacional, terminó afectando a los mercados financieros mundiales, y se expandió a la economía real de la mayoría de los países (Schena, 2013).

La crisis se originó principalmente por el largo período de abundante liquidez y tipos de interés bajos en los años anteriores al colapso financiero de 2008. Muchos países, en particular Estados Unidos, no tenían problema para encontrar financiación al déficit de cuenta corriente, ya que la liberalización financiera facilitaba la financiación, a través de emisiones de deuda (Luque Frías, 2012).

La crisis ha tenido un profundo efecto en el sistema económico europeo e italiano, afectando prácticamente a todos los sectores económicos y financieros y cambiando fuertemente el comportamiento en el consumo de las familias y las tendencias de inversión de las empresas. La tendencia de los indicadores de crecimiento económico ha sido negativa por muchos años en todos los países del área Euro.

En Italia, la evolución del Producto Interno Bruto (*Prodotto Interno Lordo, PIL*) ha mostrado un crecimiento bajo e incluso negativo en el periodo de la crisis, con una tendencia más recesiva con respecto a la media de los países del área Euro.

En el 2012 se ha observado un descenso del PIB con respecto al 2011, sobre todo a causa de la caída de la demanda interna, sólo compensada parcialmente por la demanda externa de bienes y servicios, las dos afectadas por las fuertes dificultades en el comercio mundial. El comportamiento de las familias en Italia se ha visto perjudicado por la baja renta disponible, en relación a la debilidad del mercado del trabajo y al bajo nivel de las retribuciones y salarios (Banca d'Italia, 2013).

En el 2013 el consumo interno de las familias, afectado nuevamente por la renta, ha sido inferior al 2012, provocando un nuevo descenso del PIB; esta disminución ha sido levemente inferior a la del año anterior, gracias a una ligera recuperación de las exportaciones (Banca d'Italia, 2014).

El 2014 ha continuado el descenso del PIB, en manera menos marcada, hasta llegar a la primera leve subida del PIB en el cuarto trimestre, acompañada por una recuperación en el consumo de las familias que, por primera vez después de varios años han mostrado un aumento de confianza y un aumento del poder adquisitivo. Además, ha sido muy importante la contribución del aumento de las exportaciones, gracias a la competitividad de los precios (Banca d'Italia, 2015).

En el 2015 la economía italiana ha vuelto a crecer, por primera vez desde el principio de la crisis, aunque a un ritmo moderado, gracias a una fuerte expansión monetaria, a políticas gubernamentales favorables y a la caída del precio del petróleo (que Italia importa de varios países). La actividad económica, a pesar del crecimiento, está todavía por debajo de los niveles que tenía antes de la crisis (Banca d'Italia, 2016).

La Tabla 3.1 nos brinda una recapitulación del indicador de crecimiento económico a corto plazo en términos reales para Italia y el área Euro.

Tabla 3.1

*Producto Interno Bruto de Italia y zona Euro*

Países	PIB				
	2011	2012	2013	2014	2015
Italia	0,4	-2,4	-1,7	-0,3	0,8
Zona Euro	1,6	-0,7	-0,3	0,9	1,6

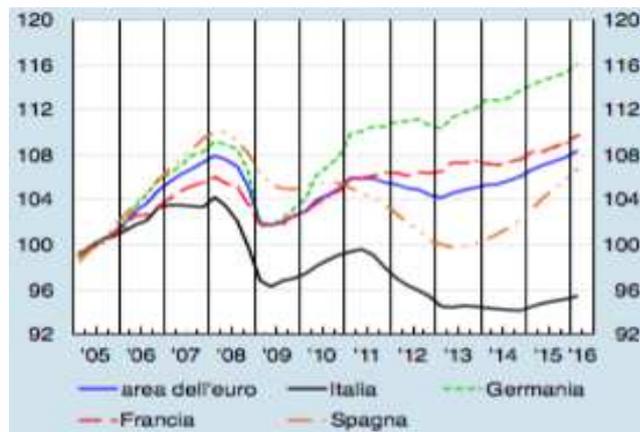
Nota: Los valores del PIB son en variaciones porcentuales con respecto al año precedente. La zona Euro se refiere a los 19 países que conforman el área Euro.

Los valores del Producto Interno Bruto confirman las dificultades de las economías europeas y de la economía italiana en particular.

Fuente: Banca d'Italia [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it) y elaboración propia

Los problemas en el crecimiento económico para los países europeos en el periodo estudiado también se pueden observar en la Figura 3.1, que muestra la tendencia del Producto Interno Bruto en el último decenio para todos los países del área Euro y de las principales economías de esta área.

**Figura 3.1** Producto Interno Bruto



*Figura 3.1* PIB del Área Euro. El gráfico evidencia la tendencia del PIB en los últimos diez años para Italia, Francia, Alemania, España y para la zona Euro en su totalidad. Adaptado de Banca d'Italia, (2016). *Relazione annuale*. Recuperado de [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

Los índices de confianza de consumidores y empresas han tenido su nivel más bajo en los años 2012- 2013, después de varios periodos de oscilación a la baja, sólo a partir del 2014 se ha podido observar una lenta recuperación en la confianza, gracias sobre todo a la reducción del desempleo y a las perspectivas mejores para la economía en particular en los sectores exportadores.

La Figura 3.2 muestra las tendencias de los índices de confianza para consumidores y empresas en el último decenio.

**Figura 3.2** Indicadores de confianza



*Figura 3.2* Confianza de los consumidores y las empresas. En el gráfico se observa el bajo nivel de confianza de las empresas a inicios de la crisis y en los años 2012 y 2013. Mientras que el nivel de confianza de los consumidores ha sido mas bajo en los años 2012 y 2013. Adaptado de Federcasse, (2016). *Puntomacro*. Recuperado de [www.federcasse.it](http://www.federcasse.it)

El mercado laboral ha tenido fuertes dificultades en los años de la crisis, mostrando un fuerte incremento de la tasa de desempleo que ha empezado a disminuir sólo a partir del 2014. La ocupación ha descendido principalmente por la reducción en la contratación de trabajadores, lo que ha penalizado sobre todo a la población joven que es donde existe la mayor tasa de desempleo. Otro factor que ha influenciado en la tasa de desempleo es la quiebra o liquidación de pequeñas y medianas empresas. La leve recuperación en el empleo, en su primera fase se debe principalmente a la contratación de trabajadores a tiempo determinado; pero con la introducción de la reforma del mercado del trabajo (Jobs Act, introducida a finales de 2014) se ha observado también un aumento de la contratación de trabajadores a tiempo indeterminado (Banca d'Italia, 2016).

La Figura 3.3 muestra la tendencia de la tasa de desempleo en Italia en los últimos 15 años.



El nivel de desempleo es uno de los principales factores que han afectado a los bancos de crédito cooperativo, por su fuerte conexión con el sistema económico local.

En los siguientes párrafos, analizamos la situación de los bancos de crédito cooperativo antes de la crisis y los impactos que la crisis ha tenido en la eficiencia y en la estabilidad de estos bancos.

### **3.1.1 Situación financiera antes de la crisis.**

Los bancos de crédito cooperativo (BCC) representan un elemento peculiar del sistema bancario italiano. Como ya hemos citado, pueden ofrecer todos los productos y servicios de los bancos ordinarios, pero haciendo valer su particularidad de cooperación, mutualidad y localización.

En los últimos años, sin embargo, los BCC han encontrado problemas que nunca les habían afectado en sus más de cien años de historia: la creciente competencia en el mercado bancario, interno e internacional, ha hecho que la fuerte integración con la economía local ya no fuera suficiente para garantizar su competitividad. Los bancos de crédito cooperativo ahora se encuentran en un mercado que no se concentra solamente en su zona de competencia territorial, porque las novedades tecnológicas y las interconexiones han globalizado los mercados financieros.

Por estas razones, el análisis de la eficiencia financiera de los bancos de crédito cooperativo se ha convertido en un reto fundamental para su supervivencia y para su competitividad en el mercado italiano.

Un claro ejemplo de la influencia de las turbulencias internacionales se ha observado en la reciente crisis mundial, que comenzó en el 2008-2009 y que tuvo efectos muy profundos en varios aspectos de la operatividad de estos bancos.

En la mitad de los años 2000, en Italia, existían alrededor de 400 BCC con un total de casi 3.000 sucursales que representaban más del 10% del total de las agencias, pero ocupaban solamente el 5% de la cartera de préstamos totales del sistema bancario italiano y el 7% de los depósitos. Estas cuotas muestran claramente la difusión capilar de los bancos de crédito cooperativo que, para poder otorgar sus servicios a familias, artesanos y Pymes, están presentes en muchísimos pueblos, también en los más pequeños. En el periodo 1995 - 2010, el número de sucursales ha aumentado con una media del 4% por año, el doble respecto a la media de todos los bancos. En el mismo periodo, el número de empleados ha subido desde 20.000 hasta 32.000, frente a una disminución de 40.000 trabajadores en todo el sistema bancario (Destefanis, Lubrano y Barra, 2012).

En el análisis de la eficiencia de los BCC hay que considerar el papel fundamental del principio de mutualidad: el objetivo principal de la operatividad de estos bancos se concentra en los socios del banco porque, como ya hemos indicado, la cuota prevalente de créditos tienen que ser otorgada a socios. La mutualidad, sin embargo, no se basa sólo

sobre relaciones biunívocas (socio – banco), sino que presenta múltiples relaciones (socio – banco, socio – socio, banco – comunidad local, banco – otras instituciones mutualistas). Podemos indicar que las características del principio de mutualidad son tres (Destefanis, Lubrano y Barra, 2012):

- Característica interna: la operatividad prevalente hacia los socios comprende la posibilidad de tener ventajas que no son sólo de naturaleza económica: participación a la asamblea; posibilidad de nominar los miembros del consejo de administración, participando de esta manera en la gestión y en la definición de las estrategias del banco; participación a las iniciativas sociales y culturales organizadas por el banco.
- Característica externa: el banco brinda soporte al desarrollo de las comunidades locales a través de iniciativas económicas, culturales y sociales, favoreciendo la educación al ahorro y la cohesión social.
- Característica de “sistema”: los bancos de crédito cooperativo se encuentran dentro de un sistema de red, que favorece la colaboración entre los distintos bancos de esta categoría que forman parte de un grupo bancario único.

Esta última característica, que ya era presente desde hace más de cuarenta años, se va reforzando con la reforma del crédito cooperativo que se ha aprobado en el 2016 y que va a dar más poder al grupo central y más cohesión entre los varios bancos de crédito cooperativo. Naturalmente no se pueden todavía evaluar los efectos de esta novedad que, siendo tan reciente, todavía no ha tenido una aplicación práctica y completa: las normas contenidas en la reforma deberán estar completamente aplicadas a finales del 2017.

Con respeto a la distribución de las utilidades, la ley prevee que los bancos de crédito cooperativo no las entreguen a los socios ni las utilicen para aumentar el valor de las participaciones; los BCC tienen que (Testo Unico Bancario, 1993):

1. Destinar al menos el 70% de las utilidades netas anuales para la reserva legal.
2. Destinar una cuota igual al 3% de las utilidades netas anuales al fondo mutualístico para la promoción y el desarrollo de la cooperación.
3. Destinar la cuota restante de utilidades para fines de beneficencia o mutualidad.

La fortaleza de los bancos de crédito cooperativo siempre se ha basado en el profundo conocimiento de la economía local, que ha permitido reducir los problemas de información existentes en el mercado crediticio.

Desde 1995 hasta 2010, los bancos de crédito cooperativo han experimentado un crecimiento muy fuerte: el porcentaje de préstamos a pequeñas empresas ha subido del 11 hasta el 19%, los préstamos a las familias del 6 al 9%. Los BCC han experimentado una gran subida con respecto a su presencia en el mercado del crédito para empresas medianas y grandes, que históricamente no formaban parte de su mercado, donde el peso de los créditos cooperativos ha subido del 2 al 7%. La conquista de una posición más importante en el mercado de los créditos ha ido paralela a la capacidad de desarrollar formas de captación más estables como la emisión de bonos, que han garantizado un mejor equilibrio entre activos y pasivos. La confianza que los ahorradores han depositado en los BCC ha determinado flujos de captación muy superiores a la concesión de los préstamos (Tarantola, 2011).

Sin embargo, la desregulación y la innovación tecnológica han creado dificultades para proteger estos pequeños mercados y han obligado a estos bancos a mejorar sus productos y servicios y su competitividad, reduciendo los gastos y ampliando las fuente de ingresos (Destefanis, Lubrano y Barra, 2012).

Como se puede observar en la Tabla 3.2 los bancos de crédito cooperativo tienen márgenes de utilidad inferiores y costos más altos respecto a la media del sistema bancario italiano, pero el coeficiente de solvencia es más alto porque el porcentaje de los préstamos incobrables es menor con respecto al total de los créditos otorgados.

Tabla 3.2

*Algunos indicadores del Margen de Utilidad y costos*

Indicadores	Sistema bancario italiano	BCC
(Créditos venc. + Créditos en cobranza) / Créditos Tot.	6,6	6,5
Créditos en cobranza / Créditos Totales	4,6	3,0
Margen de intermediación / Total Activos	2,2	3,2
Utilidad bruta / Total Activos	3,5	4,1
Utilidad no operativa / Utilidad bruta	38,2	21,8
Gastos Operativos / Utilidad bruta	59,4	67,8
Pérdida sobre créditos / Total Activos	0,48	0,25
ROE	7,9	6,7
Coeficiente de solvencia	11,4	17,8

Nota: Los bancos de crédito cooperativo tienen menor porcentaje en créditos vencidos sobre el total de créditos colocados, pero el margen de ganancias es menor a la media del sistema bancario porque tienen una mayor incidencia de gastos.

*Fuente: Destefanis S.P. y elaboración propia*

Desde un punto de vista normativo, los BCC nacieron para resolver los problemas de fallo del mercado de crédito y con el objetivo principal de maximizar el bienestar de los socios y de la comunidad local. Por eso, estos bancos no han buscado la maximización de los ingresos por sí misma, sino en relación con su objetivo principal (Testo Unico Bancario, 1993).

La maximización del bienestar de los socios puede contrastar con los objetivos que se plantean los trabajadores y los directivos, porque el funcionamiento de un banco requiere esfuerzos económicos y organizativos muy elevados. En los bancos ordinarios, el alcance de los objetivos se obtiene también mediante incentivos a los trabajadores y directivos, para alinear sus objetivos con los de los accionistas: porque en las sociedades anónimas el objetivo es maximizar las utilidades para dar más valor a los accionistas. Esto es difícil de aplicar a los bancos de crédito cooperativo porque son sociedades en participación, y las partes interesadas (*stakeholders*) son varias y varios son sus objetivos. Los incentivos para

los trabajadores y los directivos no son generalmente económicos sino de tipo motivacional: los trabajadores y directivos se deben sentir parte de una cooperativa. El esfuerzo adicional que se requiere de los trabajadores va en función de un mejoramiento en la calidad de la empresa cooperativa. Por lo anteriormente indicado, la eficiencia en términos de utilidad no es fácilmente comparable entre los BCC y los bancos ordinarios; en cambio se pueden comparar la eficiencia en términos de costos y la eficiencia técnica (Destefanis, Lubrano y Barra, 2012).

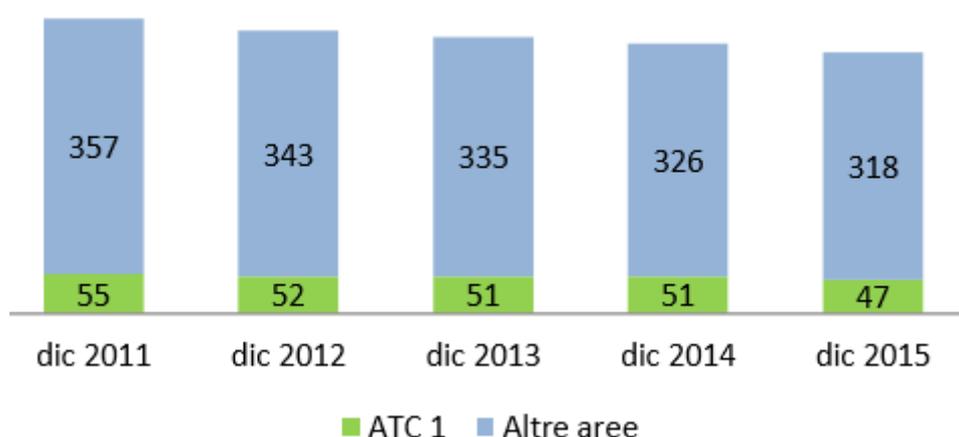
### **3.1.2 Consecuencia de la crisis en la eficiencia.**

El impacto de la crisis económica global, en el mundo del crédito cooperativo, se puede observar en la reducción del número total de bancos, en el fuerte deterioro de su cartera de crédito y en menor medida en la captación que recibe de los depósitos de los clientes.

Con la crisis se ha acentuado aún más la problemática que tenían los bancos de crédito cooperativo con referencia a los gastos, porque las ganancias obtenidas de la ampliación de la zona de competencia no cubrían los gastos necesarios para mantener perfiles altos en la gestión de dichas zonas.

A finales del 2015 en Italia existían 365 bancos de crédito cooperativo, mientras que a principios del 2012 eran 412, como se observa en la Figura 3.4. Este resultado se origina de los numerosos procesos de fusión y concentración que han interesado a muchos bancos de crédito cooperativo, para intentar recuperar eficiencia mediante economías de escala.

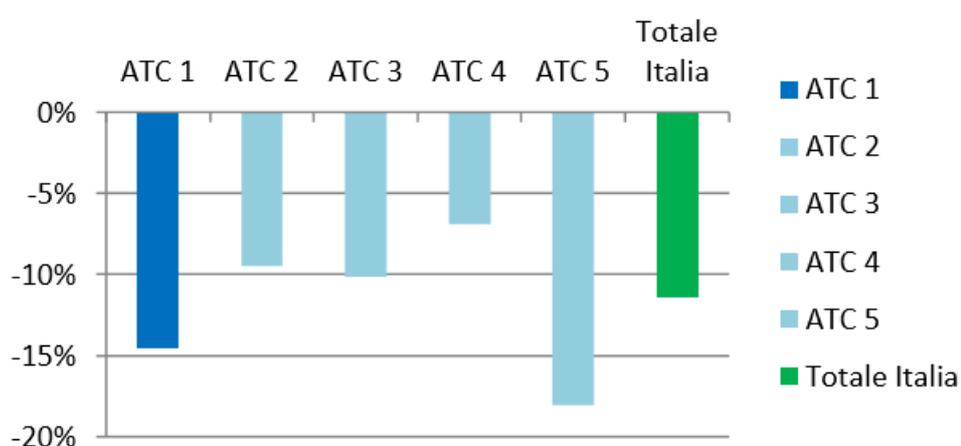
**Figura 3.4** Bancos de crédito cooperativo



*Figura 3.4* Número de BCC 2011-2015. La parte verde representa el número de BCC en el área noreste, la parte azul corresponde al resto de Italia. Como se puede observar, la reducción ha interesado todo el territorio nacional. Adaptado de Antonicelli M.A., 2016. *Aspetti di attenzione, da un punto di vista della vigilanza, delle BCC della Macro Area 1 (Nord-Ovest)*. Recuperado de [www.federkasse.it](http://www.federkasse.it)

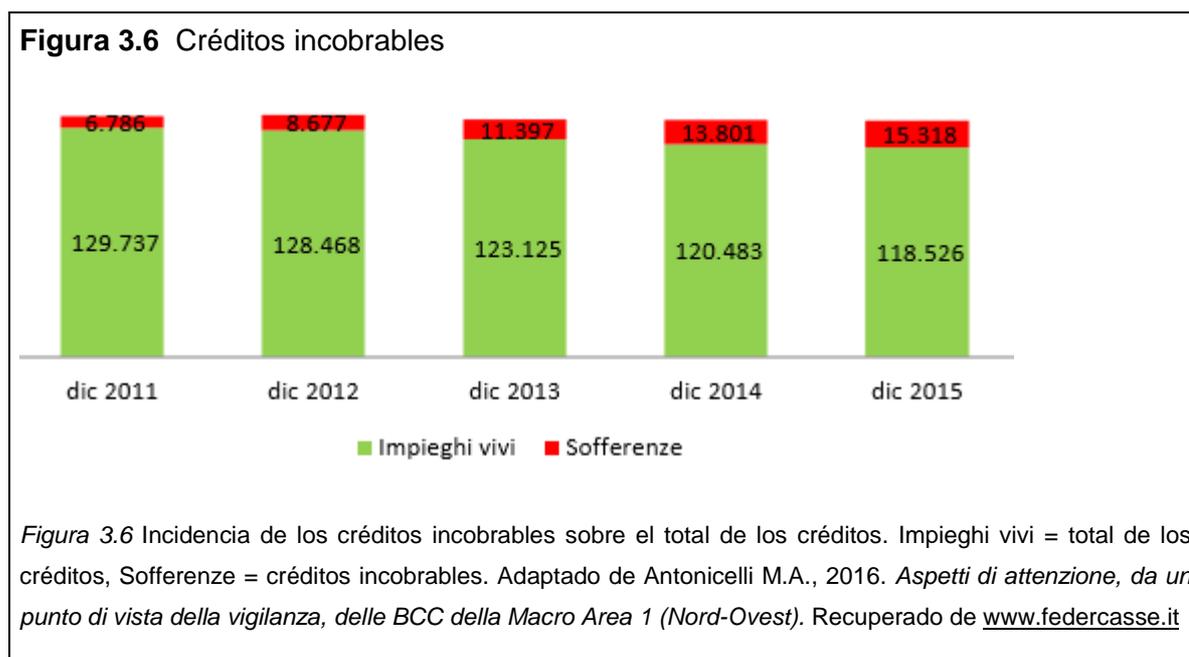
En la Figura 3.5 los datos sobre la reducción en el número de BCC se presentan en forma porcentual, tomando en cuenta las áreas geográficas en las que Banca d'Italia ha dividido el territorio italiano para analizar y estudiar las tendencias de los bancos de crédito cooperativo.

**Figura 3.5** Variación porcentual del número de BCC



*Figura 3.5* Variación porcentual. ATC 1: área noroeste, ATC 2: área noreste, ATC 3: área Trentino-Alto Adige, ATC 4: área centro, ATC 5: área sur e islas, Totale Italia: total del territorio italiano. Adaptado de Antonicelli M.A., 2016. *Aspetti di attenzione, da un punto di vista della vigilanza, delle BCC della Macro Area 1 (Nord-Ovest)*. Recuperado de [www.federkasse.it](http://www.federkasse.it)

El deterioro de la calidad de la cartera de préstamos se confirma analizando los datos de los créditos vencidos sobre el total de los créditos, que pasa de 10,4% al 18% entre 2012 y 2015 (Dell'Atti, 2016). Además, como muestra la Figura 3.6, la incidencia de los créditos incobrables sobre el total de los créditos es más del doble, pasando del 4,9% al 11,47%: en valor absoluto corresponden a 15,318 billones de Euro (alrededor de 17 billones de dólares).



Los bancos de crédito cooperativo se han encontrado fuertemente expuestos a estos problemas; la localización, que representa una ventaja para estos bancos, se ha revelado en algunos casos como una desventaja en tiempo de crisis, porque no ha permitido mantener la necesaria objetividad en las decisiones de financiamiento. Los bancos de crédito cooperativo, normalmente, conocen a sus clientes desde hace muchos años y han acompañado sus tendencias cíclicas positivas y negativas: esto no ha permitido reconocer fácilmente las señales de fuerte dificultad de algunos clientes, que han sido completamente nuevas y diferentes con respecto al pasado. Por otro lado, los bancos de crédito cooperativo han intentado recuperar eficiencia y rentabilidad ampliando su operatividad en territorios que no conocían y con clientes de dimensiones mayores a las que habitualmente estaban acostumbrados. Este último punto, ha contribuido a aumentar el riesgo de crédito y, por consecuencia, los créditos vencidos: el aumento anual de los créditos incobrables ha sido superior al 20% (Barbagallo, 2015).

A las dificultades en el mercado del crédito, se han sumado los efectos de la crisis de la deuda soberana que ha provocado muchas dificultades para acceder a fondos de

captación, a causa de la fuerte competencia en los mercados y a la escasez de la oferta. Esto ha tenido el efecto de frenar fuertemente el crecimiento de la captación. El conjunto de todos estos factores han comprometido el círculo virtuoso que había alimentado el crecimiento del crédito cooperativo, alineando el nivel de préstamos por parte de los BCC a la media del sistema bancario (Barbagallo, 2015).

Sólo en los últimos meses del 2015 y al principio del 2016 se ha observado un leve mejoramiento en la rentabilidad, en coincidencia con una leve recuperación económica, que ha frenado el aumento de los porcentajes de los créditos vencidos, y ha aumentado en algunos casos el capital y las reservas de los bancos. Las señales positivas permanecen débiles, obligando a los bancos a seguir utilizando políticas de reducción de costos y de concentración dimensional. A causa de estas políticas los BCC, en algunos casos, han involuntariamente reforzado las condiciones necesarias para sufrir los ataques de los bancos nacionales, perdiendo parcialmente su característica de localización que le brindaba una ventaja competitiva en los mercados locales (Santorsola, 2015).

El citado carácter de localización de los bancos de crédito cooperativo ha hecho que los efectos de la crisis mundial llegaran con retraso en los mercados locales y en los territorios donde los BCC operan. Por esto, los primeros años de crisis, entre 2009 y 2011, no han afectado mucho la eficiencia y los resultados financieros de estos bancos.

Los bancos de crédito cooperativo han representado un factor de estabilidad, garantizando la continuidad en la erogación de préstamos a las pequeñas y medianas empresas durante la primera fase de la crisis, cuando los bancos de mayores dimensiones han disminuido la colocación de los préstamos (Tarantola, 2011).

El periodo en el cual los efectos de la crisis se han mostrado con gran evidencia en el mundo del crédito cooperativo es desde 2012 hasta 2015: periodo en el cual los resultados económicos de los BCC han evidenciado dificultades que casi nunca habían experimentado en toda su historia. Esta última valoración aparece contradictoria con el dato estadístico sobre el coeficiente de capital patrimonial indicado por el Banco Central Italiano, que coloca dicho coeficiente de los bancos de crédito cooperativo más sólidos por arriba del coeficiente conseguido por los bancos ordinarios, esto se debe a la utilización de las reservas obtenidas de las utilidades en vez de los aumentos de capital que son necesarios para los bancos ordinarios (Santorsola, 2015).

La Tabla 3.3 evidencia el descenso de los márgenes del 2012 al 2015, y muestra que los resultados obtenidos por los bancos de crédito cooperativo sólo se han mantenido suficientes gracias al portafolio de propiedad; sin la contribución de la componente de

trading financiero, la gestión característica de los bancos, que representa el campo donde tradicionalmente han operado, no hubiera permitido obtener utilidades.

Tabla 3.3

*Márgenes de Rentabilidad de los BCC*

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Margen de intereses	798.328	722.791	667.627	316.863
Comisiones netas	213.853	215.225	227.365	121.149
Utilidad (perdida) /compra de AFS	146.910	243.226	485.589	284.876
Margen de Intermediación	1.177.158	1.193.187	1.377.796	728.905
Provisión de cuentas incobrables	-411.460	-574.525	-565.369	-384.018
Gastos operativos	-712.481	-710.630	-719.479	-359.960
Ganancia o Pérdida del ejercicio	26.606	(81.161)	49.247	(22.406)
Margen de interés rectificado por el riesgo	386.868	148.266	102.259	-67.156

Nota: AFS (Available for Sale) Portafolio de propiedad

Fuente: Banca d'Italia y elaboración propia

El peso del portafolio de propiedad en los márgenes de los bancos de crédito cooperativo, se puede observar también en la Tabla 3.4, donde se compara la relación entre gastos operativos y margen de intermediación para los años de estudio: la incidencia de los gastos operativos sobre el margen de intermediación ha disminuido constantemente entre el 2012 y el 2015. Sin embargo, si consideramos el margen de intermediación sin la componente del portafolio de propiedad (AFS), la incidencia de los gastos, para los bancos de crédito cooperativo, aumenta constantemente. En cambio, para los bancos ordinarios, se observa una disminución en ambos casos.

Tabla 3.4

*Eficiencia operativa de los BCC*

Indicadores	Instituciones	Años de estudio			
		31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Gastos operativos / Margen de intermediación	BCC	60,8%	59,6%	52,2%	49,4%
	S.B. excluido BCC	63,0%	62%	59,3%	52,5%
Gastos operativos / Margen de intermediación	BCC	69,5%	74,8%	80,6%	81, 0%
(excluido AFS)	S.B. excluido BCC	63,7%	62,9%	62,5%	56,0%

Nota: S.B. se refiere al porcentaje del sistema bancario italiano en su totalidad excluidos los bancos de crédito cooperativo.

Fuente: Bianchi L.(2016) y elaboración propia

### 3.2 El efecto de la intervención de las autoridades financieras.

Las autoridades financieras han intervenido a nivel europeo mediante políticas monetarias y mecanismos de supervisión bancaria, que han tenido un fuerte impacto en la organización interna, en la eficiencia y en la rentabilidad de los bancos de crédito cooperativo. La política monetaria del Banco Central Europeo ha sido muy expansiva en los años de crisis, para prevenir crisis de liquidez que podrían afectar el sistema bancario europeo y crear turbulencias en los mercados. La supervisión bancaria se basa sobre las indicaciones del comité de Basilea y sobre el proceso ICAAP.

#### 3.2.1 Efectos de la política monetaria sobre las tasas de interés.

A partir del 2012 el Banco Central Europeo ha reforzado su política de reducción de las tasas de interés y ha introducido herramientas monetarias no convencionales para preservar la uniformidad en la transmisión de la política monetaria europea, dentro de una política de expansión cuantitativa (*Quantitative Easing*): en particular, ha creado operaciones de refinanciación a más largo plazo (*Longer-Term Refinancing Operations, LTRO*) mediante las cuales los bancos han podido financiarse directamente en el Banco Central Europeo.

Estas operaciones consisten en una subasta de liquidez en la cual el BCE concede un préstamo a los bancos que necesitan, con un plazo de tres años y con una tasa de interés favorable. En cambio, el BCE recibe una garantía colateral en títulos gubernamentales de los estados miembros. Para limitar la tensión en los mercados financieros, el Banco Central Europeo ha introducido operaciones en el mercado secundario de bonos soberanos, que contrasta las distorsiones debidas a las fuertes diferencias de rendimiento entre títulos de distintos países: en este periodo el diferencial (*spread*) entre los títulos de estado de los países más sólidos y de los más débiles ha alcanzado su máximo nivel, provocando fuertes tensiones en las tasas de interés (Banca d'Italia, 2013).

El 2013 ha visto una nueva bajada de la tasa de interés oficial, por parte del Banco Central Europeo, que ha considerado que la inflación esperada se mantenía muy baja, en un contexto en el cual el Euro se estaba apreciando con respecto al dólar y con una tendencia negativa del crédito. La tasa fija sobre las operaciones principales de financiación ha bajado hasta el 0,50%. En este año el Banco Central Europeo ha iniciado a establecer los objetivos para la creación de la unión bancaria de la zona Euro, y de esta manera prevenir círculos viciosos entre las condiciones del mercado de la deuda soberana y la actividad de los bancos, como sucedió en las primeras fases de la crisis. La unión bancaria tiene por objeto mantener la estabilidad financiera, limitando la fragmentación de los mercados y favoreciendo los mecanismos de transmisión de la política monetaria en manera homogénea (Banca d'Italia, 2014).

En el 2014 el nivel excepcionalmente bajo de la inflación y el lento crecimiento del crédito, han portado a una nueva reducción de las tasas de interés oficiales por parte del Banco Central Europeo que han llevado la tasa sobre las operaciones principales de financiación a 0,05 % y las tasas para las operaciones de corto plazo a valores negativos. El BCE ha decidido nuevas operaciones de financiación de más largo plazo para proveer liquidez a las instituciones de crédito a condiciones favorables, a cambio de un aumento de la oferta de crédito para empresas y familias. Por efecto de la reducción de las tasas oficiales de interés y del aumento de la liquidez, las tasas de interés interbancarias han seguido reduciéndose, en particular el Eonia (*Euro Overnight Index Average*, que es el tipo de interés medio al que una selección de bancos europeos se prestan dinero entre sí con vencimiento a un día) se ha reducido por debajo de cero. El Euribor (*Euro Interbank Offered Rate*, que es el tipo de interés medio al que una selección de bancos se otorgan préstamos a corto plazo, con vencimientos entre 1 semana y 12 meses) también ha descendido por debajo del cero, provocando una bajada masiva en los intereses percibidos por los bancos: esto es porque los tipos de interés Euribor son los que los bancos, en particular los bancos

de crédito cooperativo, utilizan para determinar el interés de los préstamos hipotecarios que ofrecen (Banca d'Italia, 2015).

En la Figura 3.7 podemos observar la tendencia de la tasa interbancaria Euribor a 3 meses a partir del 1999.

**Figura 3.7** Tasa Euribor

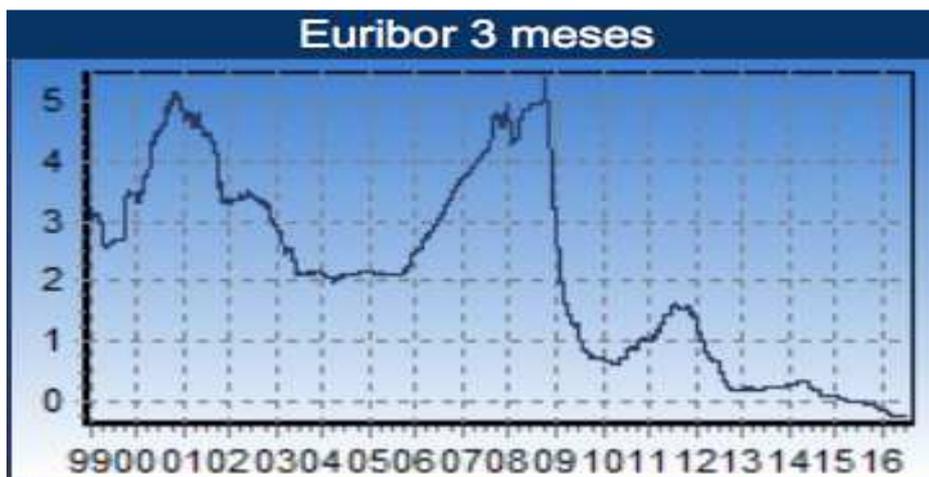


Figura 3.7 Tasa interbancaria Euribor a 3 meses. Este tipo de interés es el más usado como índice para la concesión de préstamos. Se evidencia la fuerte caída en los años de la crisis. Adaptado de Triami Media, Utrecht, Países Bajos. Recuperado de <http://es.euribor-rates.eu>

En el 2015, el Banco Central Europeo ha continuado su política de soporte a los mercados financieros mediante el programa de compra de títulos de estado y obligaciones de los países del área Euro (*Expanded Asset Purchase Programme, APP*). Este programa prevé compras totales por parte del BCE de 60 billones de Euro al mes (68 billones de dólares) hasta septiembre 2016 o hasta cuando la inflación del área euro no sea coherente con la estabilidad de los precios. Durante el año 2015, el Banco Central Europeo ha introducido otras medidas de expansión: ampliando el APP a 80 billones de Euros al mes, incluyendo también las obligaciones emitidas por compañías no bancarias, reduciendo las tasas de interés sobre operaciones de principales y marginales de refinanciación del 0,05 %. Además, ha introducido nuevas operaciones de refinanciación de largo plazo (*Targeted Longer - Term Refinancing Operations, TLTRO2*) que se implementarán en la segunda mitad del 2016. El Euribor se ha mantenido a niveles negativos, perjudicando la posibilidad de una recuperación del margen de intermediación para los bancos de crédito cooperativo. Las previsiones a medio plazo sobre el Euribor siguen considerando que se mantendrá negativo, por lo menos hasta los próximos tres años. Como ya se ha señalado, la reducción del Euribor es la causa principal de la reducción de la tasa sobre los préstamos: para los

nuevos préstamos, los bancos de crédito cooperativo han decidido compensar el Euribor negativo aumentando el spread, pero el efecto sobre los préstamos ya concedidos sigue siendo muy fuerte (Banca d'Italia, 2016).

Las medidas adoptadas por el Banco Central Europeo tienen el objetivo de influenciar la actividad económica a través de varios canales (Banca d'Italia, 2016):

- Garantizar que los bancos en general y los bancos de crédito cooperativo en particular, tengan la certeza sobre su nivel de captación y sobre el costo de esta captación.
- Favorecer la disminución de los rendimientos y el aumento de los precios de los títulos financieros, que pueden tener un efecto positivo sobre el consumo y la inversión.
- Sostener los precios de los inmuebles para relanzar el mercado inmobiliario.

La Figura 3.8 muestra la tendencia de las tasas de interés oficiales en la zona Euro y los efectos de las políticas monetarias en los estados financieros consolidados del Eurosistema.

**Figura 3.8** Tasas de interés del Eurosistema

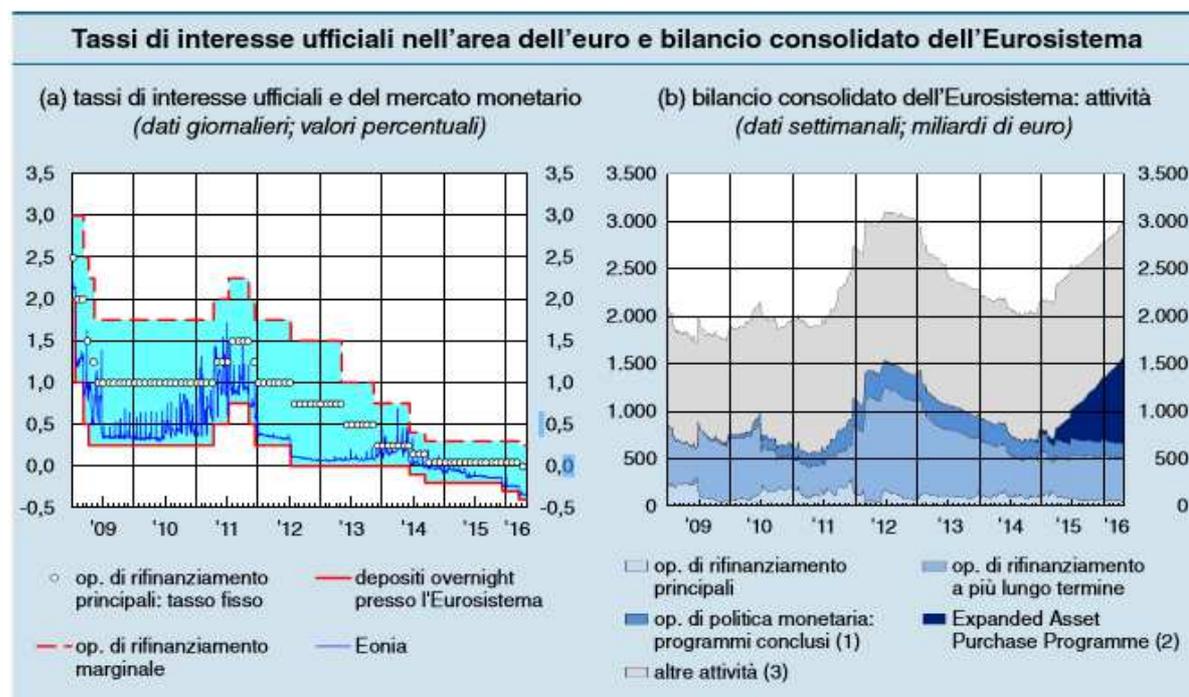


Figura 3.8 Tasas de interés del Área Euro y balance consolidado del Eurosistema. Las tasa de interés son en valores porcentuales. Adaptado de Banca d'Italia, (2016). *Relazione annuale*. Recuperado de [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

### 3.2.2 Efectos de la supervisión bancaria.

La introducción del proceso ICAAP dentro de los bancos de crédito cooperativo ha aumentado la necesidad de capital para cubrir los riesgos a los cuales están expuestas en su operatividad. La definición de capital interno prevé que, “las entidades dispondrán de estrategias y procedimientos sólidos, eficaces y exhaustivos a fin de evaluar y mantener de forma permanente los importes, los tipos y la distribución del capital interno que consideren adecuados para cubrir la naturaleza y el nivel de los riesgos a los cuales estén o puedan estar expuestas” (Directiva 2013/36/UE, 2013). Los bancos de crédito cooperativo han adaptado su organización interna creando organismos para la gestión de los riesgos, con los cuales poder calcular sus necesidades de capital para cubrir los riesgos.

El proceso ICAAP se basa en tres pilares establecido por el Comité de Basilea (Comité de Basilea, 2015):

- El Pilar I determina el capital mínimo para cubrir el riesgo de crédito, mercado y operativo, que son considerados los que más soportan las entidades en el desempeño de su actividad.
- El Pilar II establece el sistema de supervisión, las obligaciones de autoevaluación por parte de los bancos y la gestión interna de los riesgos.
- El Pilar III impone a los bancos una obligación de transparencia y de comunicación hacia el público: anualmente, los bancos tiene que publicar en sus páginas web un extracto del documento ICAAP para informar sobre su situación de capital, su solidez y eficiencia frente a los riesgos.

Los riesgos previstos para los BCC por el proceso ICAAP son (Directiva 2013/36/UE, 2013):

- Riesgo de crédito y de contraparte: es el riesgo que proviene del incumplimiento de los clientes o de la contraparte de las obligaciones adquiridas. Las autoridades tienen que velar para que se realice un análisis profundo de cada cliente antes de la concesión, renovación o refinanciación del préstamo; cada entidad bancaria tiene que disponer de los métodos necesarios y eficaces para evaluar de forma permanente las distintas carteras de créditos y mantener este riesgo dentro de los límites permitidos por las autoridades, ya que es uno de los más importantes para este tipo de instituciones bancarias.

- Riesgo de concentración: es el riesgo que surge cuando las contrapartes del banco están conectadas u operan en el mismo sector o área geográfica. Las autoridades vigilarán para que se controle este riesgo mediante políticas o procedimientos y para que se tenga en cuenta principalmente los créditos vinculados a grandes exposiciones crediticias.
- Riesgo operativo: está relacionado con errores, ineficiencia de los procesos o del sistema de control interno que pueden causar pérdidas ingentes para la institución financiera. Las autoridades tienen que vigilar para que se apliquen políticas y procedimientos para prevenir este riesgo.
- Riesgo de mercado: es el riesgo que puede sufrir una entidad financiera por las fluctuaciones en los tipos de interés y en los tipos de cambio.
- Riesgo de liquidez: se refiere a la capacidad de disponer en cada momento de los fondos necesarios para enfrentar retiradas masivas de depósitos y demanda de préstamos teniendo en cuenta lo que puede pasar en un horizonte temporal de corto, mediano y largo plazo.
- Riesgo de tasa de interés: este riesgo depende de las fluctuaciones de las tasas de interés. En este momento este riesgo no es objeto de mucha atención porque el Euribor es negativo, por ese motivo los bancos tienen que aplicar la suma algebraica entre el Euribor y el *spread*, con el vínculo de no negatividad de las tasas de interés: es decir, el Euribor puede ser negativo pero la tasa de interés que se cobra al cliente no puede descender por debajo del cero .

Para mantener una calidad del crédito óptima los bancos aplican algunas pruebas de resistencia (Stress Test) para los diferentes riesgos, es decir, cada banco evalúa su propia vulnerabilidad en diferentes escenarios. Las pruebas son particularmente significativas para el riesgo de crédito, para el riesgo de liquidez y para el riesgo de tasa de interés. Estas pruebas están pensadas para verificar la resistencia de cada banco en escenarios favorables y sobre todo no favorables, forman parte de las autoevaluaciones obligatorias y son evaluadas con mucha atención por parte de las autoridades de supervisión (Mancinelli, 2016).

Las decisiones de capital han tenido un impacto relevante sobre los bancos de crédito cooperativo; el Banco Central Italiano ha efectuado a cada uno de los bancos el análisis llamado SREP. El SREP (*Supervisory Review and Evaluation Process*, Proceso de Revisión Supervisora) es el “proceso mediante el cual el banco central revisa las estrategias, las evaluaciones internas, la suficiencia de capital de los bancos y el cumplimiento de los

coeficientes de capital regulatorio” (Banca d’Italia, Circular 285/2013). El proceso de revisión evalúa que (Banca d’Italia, Circular 285/2013):

- El banco tenga un objetivo de capital adecuado para los riesgos que tiene que enfrentar.
- La alta dirección revise y controle de manera adecuada el nivel de capital.
- La composición del capital sea adecuada a los riesgos y la actividad del banco.
- El sistema de control interno sea eficiente y eficaz.

En base a los resultados del proceso SREP, el banco central italiano puede decidir imponer a un banco requisitos adicionales de capital considerando sus debilidades frente a determinados riesgos.

Estos requisitos adicionales son calculados según la fórmula (Corbellini, 2016):

$$\text{TSCR ratio} = 8\% \times \text{TSCR} \times 12,5 / \text{TREA}$$
 donde TSCR (*Total SREP Capital Requirement*) es el requisito de capital adicional a consecuencia de la evaluación SREP y TREA (*Total Risk Exposure Amount*) es la cantidad de capital expuesto al riesgo.

A través de esta fórmula, las autoridades de supervisión imponen los requisitos adicionales que cubren (Corbellini, 2016):

- Las pérdidas inesperadas en un horizonte de 12 meses.
- Los riesgos que derivan de faltas en el gobierno corporativo y en el sistema de control interno.
- Subestimación de los riesgos por errores en el modelo de autoevaluación.
- Riesgos de insuficiencia de captación de fondos (*Funding*).

La Banca d’Italia ha efectuado por primera vez en el 2015 un SREP completo sobre los bancos de crédito cooperativo. En consecuencia, ha aumentado el Total Capital Ratio (TCR) con un requisito adicional medio de 1,1%, que sumado al requisito ordinario del 8%, ha llevado el TCR vinculante al 9,1% para la media de los BCC.

A manera de ejemplo, presentamos la Figura 3.9 donde se observa el impacto de los requisitos adicionales sobre el Total Capital Ratio de los 37 BCC de la región Lombardia.



### 3.3 Análisis de los ratios de eficiencia financiera

La mayoría de los bancos de crédito cooperativo para analizar su eficiencia utilizan los siguientes índices financieros.

- Ratios Patrimoniales

En la Tabla 3.5 podemos observar que el patrimonio ha disminuido con respecto al total de los activos, mientras que el TCR, el TIER1 y los créditos incobrables han aumentado. Estos resultados confirman las dificultades que han afrontado los bancos de crédito cooperativo en los años estudiados: el nivel de patrimonialización de los bancos de crédito cooperativo, que históricamente ha sido siempre muy alto, ha empezado a mostrar señales de descenso, mientras que los niveles de capital de supervisión han tenido que subir por efecto de las imposiciones de las autoridades. El fuerte crecimiento de la incidencia de los créditos vencidos y de los créditos incobrables, es otra señal de las profundas dificultades del contexto económico en el cual operan los BCC.

Tabla 3.5

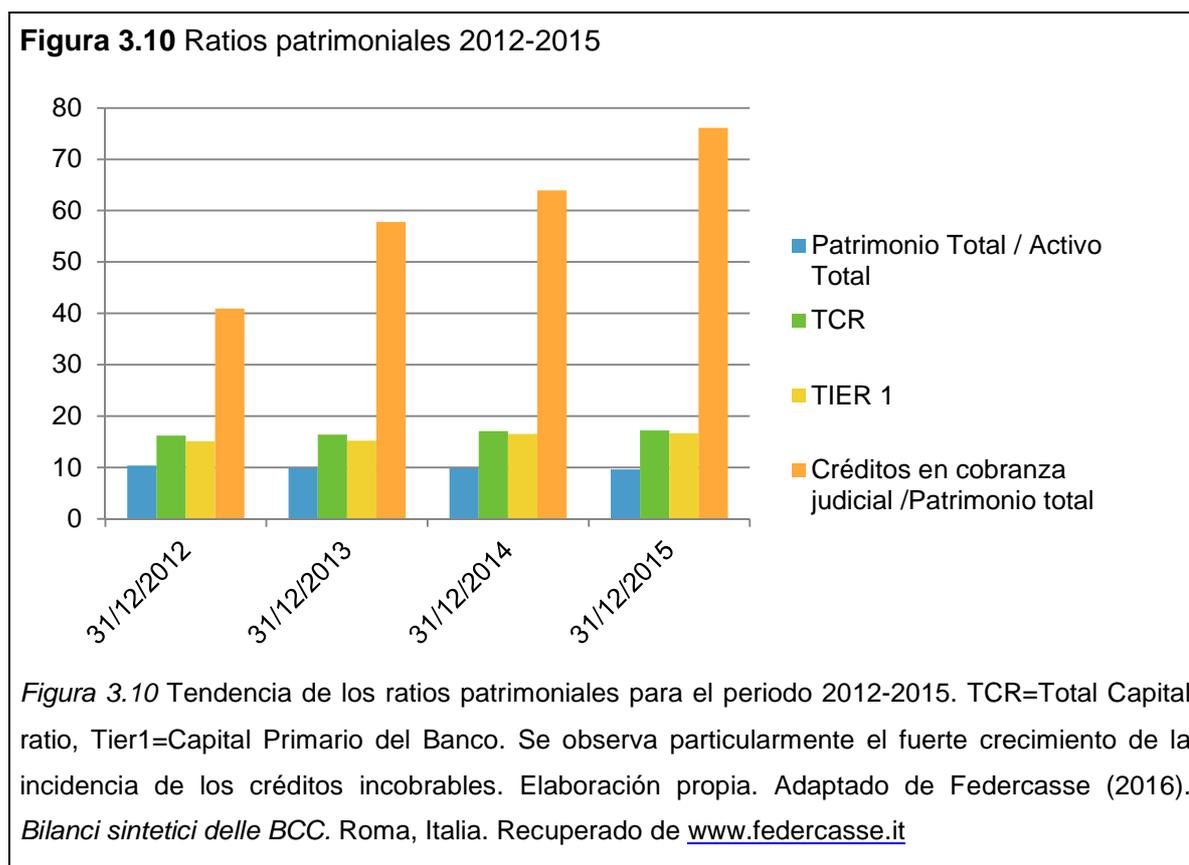
*Ratios patrimoniales*

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Patrimonio Total / Activo Total	10,33	9,88	9,86	9,61
TCR	16,19	16,36	17,04	17,22
TIER 1	15,08	15,18	16,53	16,64
Créditos incobrables /Patrimonio total	40,93	57,80	63,92	76,14

Nota: TCR=Total Capital ratio, Tier1=Capital Primario del Banco

Fuente: Federación Nacional de los Bancos de Crédito Cooperativo y elaboración propia

La Figura 3.10 indica gráficamente los resultados indicados en la tabla precedente.



- Ratios de Rentabilidad

El análisis de los ratios de rentabilidad muestra que los márgenes, para los bancos de crédito cooperativo, han ido bajando en los años de la crisis. El descenso que se evidencia en la Tabla 3.6 aparece bastante moderado pero, como ya hemos indicado, una fuerte componente de la rentabilidad está formada por las ganancias relativas al patrimonio de

propiedad, la gestión característica de los bancos no ha dado suficientes ganancias para obtener buenos resultados económicos. Aún más evidente es la bajada de los ratios que miden la utilidad: varios BCC han obtenido resultados de utilidad negativa en el periodo estudiado, influenciando fuertemente la media de los resultados del sector.

Tabla 3.6

*Ratios de rentabilidad*

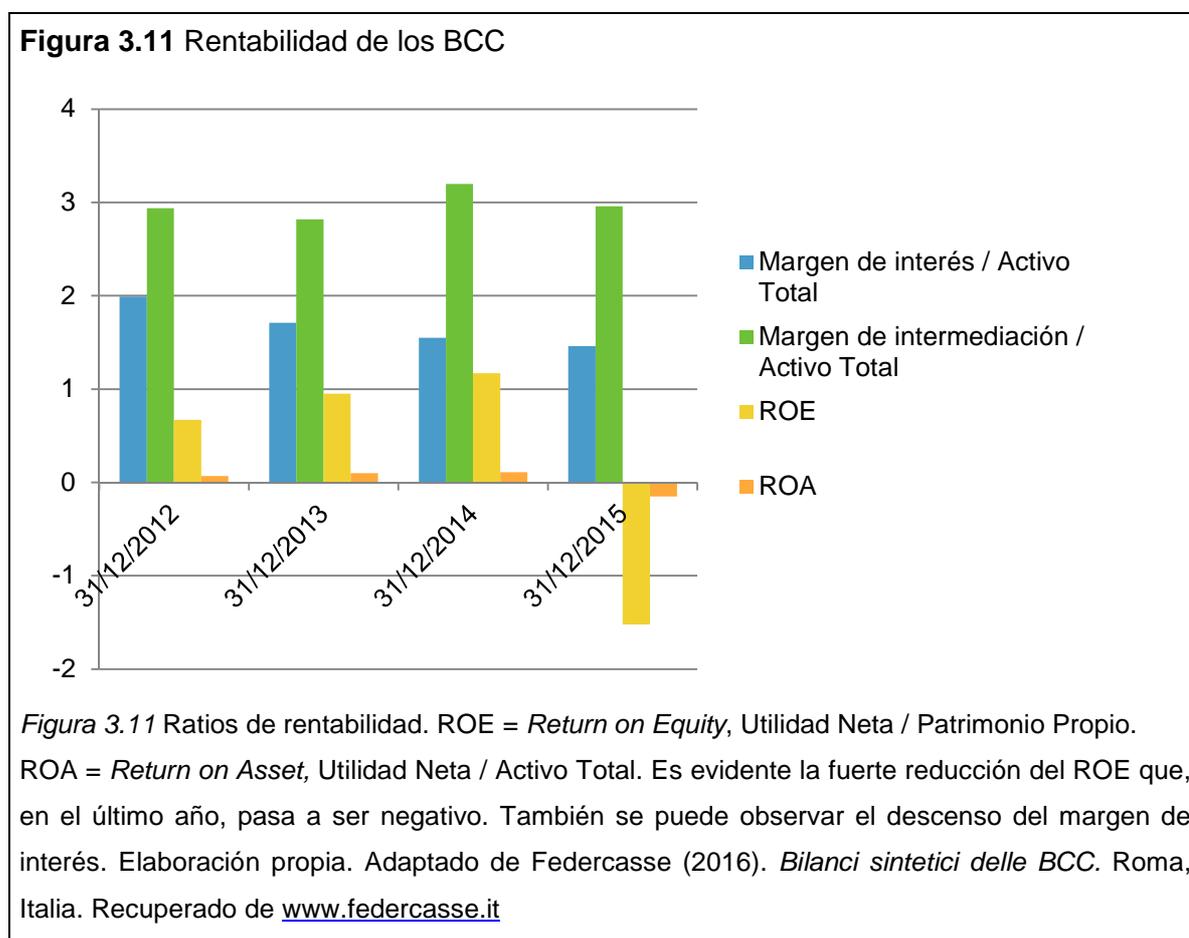
	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Margen de interés / Activo Total	1,99	1,71	1,55	1,46
Margen de intermediación / Activo Total	2,94	2,82	3,20	2,96
ROE	0,67	0,95	1,17	-1,52
ROA	0,07	0,10	0,11	-0,15

Nota: ROE = *Return on Equity*, Utilidad Neta / Patrimonio Propio.

ROA = *Return on Asset*, Utilidad Neta / Activo Total.

Fuente: Federación Nacional de los Bancos de Crédito Cooperativo y elaboración propia.

En la Figura 3.11 se observan los resultados indicados en la Tabla 3.6 gráficamente.



- Ratios de estructura

Como se puede observar en la Tabla 3.7 la relación entre financiamientos y captación ha descendido en estos años, por varias razones: una mayor atención para los créditos que se conceden por el aumento de los créditos vencidos y la dificultad de recuperación de dichos créditos; un aumento en la captación indirecta debido casi exclusivamente a las políticas expansivas del Banco Central Europeo (*Quantitative Easing*) por medio de las cuales los bancos de crédito cooperativo se han financiado optando por operaciones de refinanciación de más largo plazo. El aumento de la captación también se observa en el incremento de la relación entre la captación directa e indirecta.

Tabla 3.7

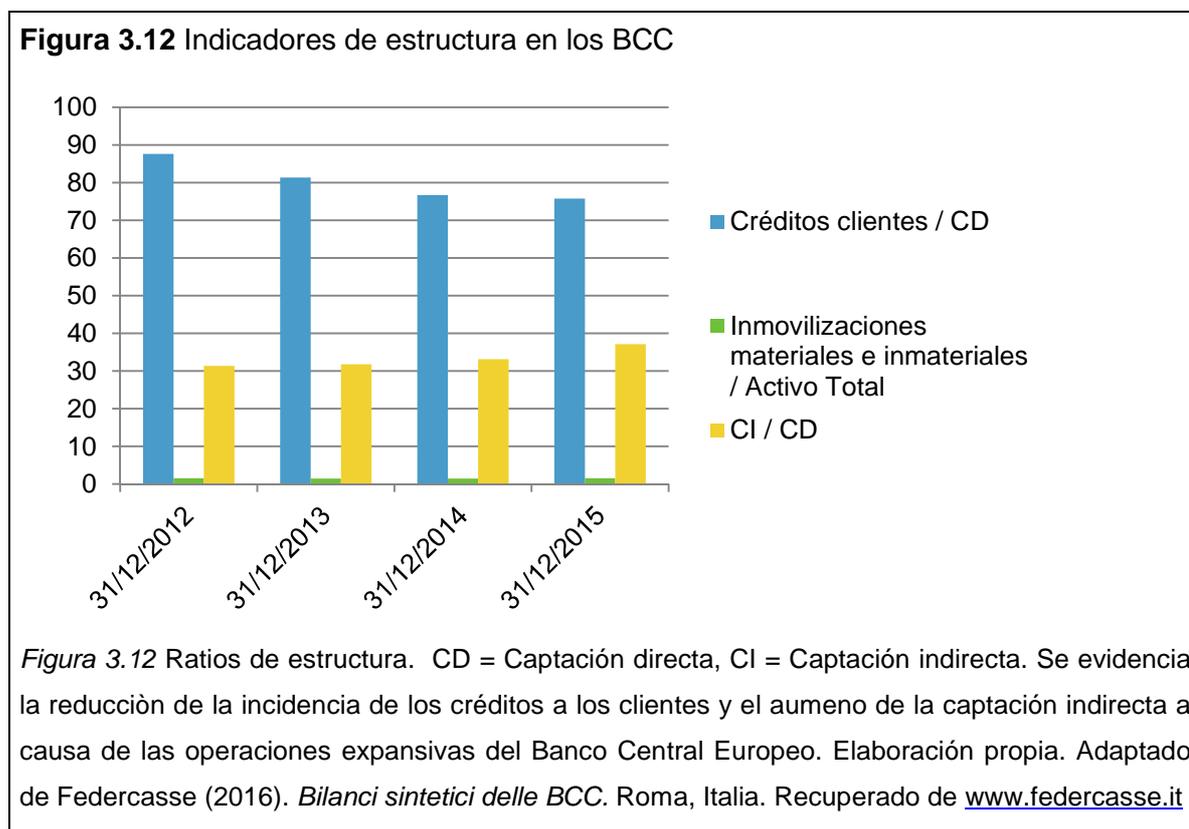
*Ratios de estructura*

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Créditos clientes / CD	87,59	81,33	76,69	75,77
Inmovilizaciones materiales e inmateriales / Activo Total	1,53	1,47	1,46	1,56
CI / CD	31,36	31,77	33,17	37,16

Nota: CD = Captación directa, CI = Captación indirecta

Fuente: Federación Nacional de los Bancos de Crédito Cooperativo y elaboración propia.

Los datos de la Tabla 3.7 se representan gráficamente en la Figura 3.12.



- Ratios de Eficiencia

A pesar de los intentos que han realizado los bancos de crédito cooperativo para controlar los gastos, la incidencia de estos en la eficiencia de los BCC se ha mantenido fuerte, esto sucedió porque, al descenso de los costos, se ha contrapuesto el descenso de los márgenes en manera igual o en algunos casos superior, como muestra la Tabla 3.8.

Tabla 3.8

*Ratios de eficiencia*

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Cost Income	62,22	61,52	54,31	60,31
Gastos operativos / Marg. de intermediación	60,34	59,02	52,22	58,59
Gastos operativos / Total del Activo	1,77	1,66	1,67	1,73
Gastos de personal / Gastos operativos	61,10	62,83	61,36	59,32

Nota: *Cost Income* = Gastos Operacionales / Margen de Intermediación.

Fuente: Federación Nacional de los Bancos de Crédito Cooperativo y elaboración propia.

Los datos de la Tabla 3.8 se evidencian de forma gráfica en la Figura 3.13.

**Figura 3.13** Indicadores de eficiencia en los BCC

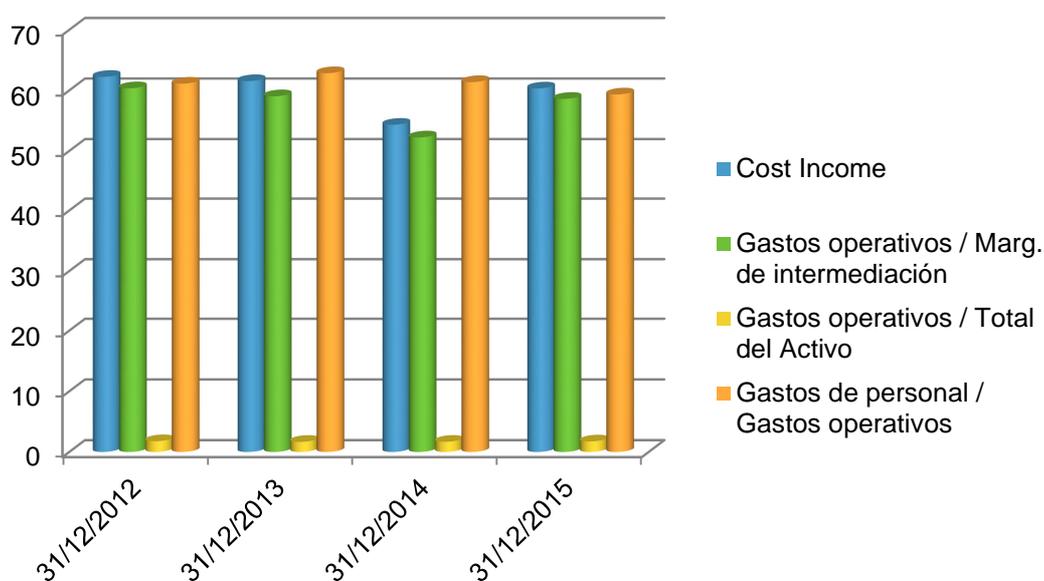


Figura 3.13 Ratios de eficiencia. Se evidencia que los esfuerzos para reducir la incidencia de los gastos no han logrado obtener su objetivo en manera duradera. Elaboración propia. Adaptado de Federcasse (2016). *Bilanci sintetici delle BCC*. Roma, Italia. Recuperado de [www.federcasse.it](http://www.federcasse.it)

- Ratios de Calidad del Crédito

Como ya indicado, el deterioro del crédito para los bancos de crédito cooperativo se ha mostrado con gran evidencia en los años de la crisis. Todos los indicadores de la calidad del crédito han empeorado y los BCC han tenido que gestionar una cantidad de créditos vencidos que casi nunca habían conocido en su historia. Este problema ha tenido también efectos negativos en los estados financieros, por el costo que las cuentas incobrables comportan en el estado de resultados de los bancos. La Tabla 3.9 muestra la tendencia al aumento de los ratios de calidad de crédito.

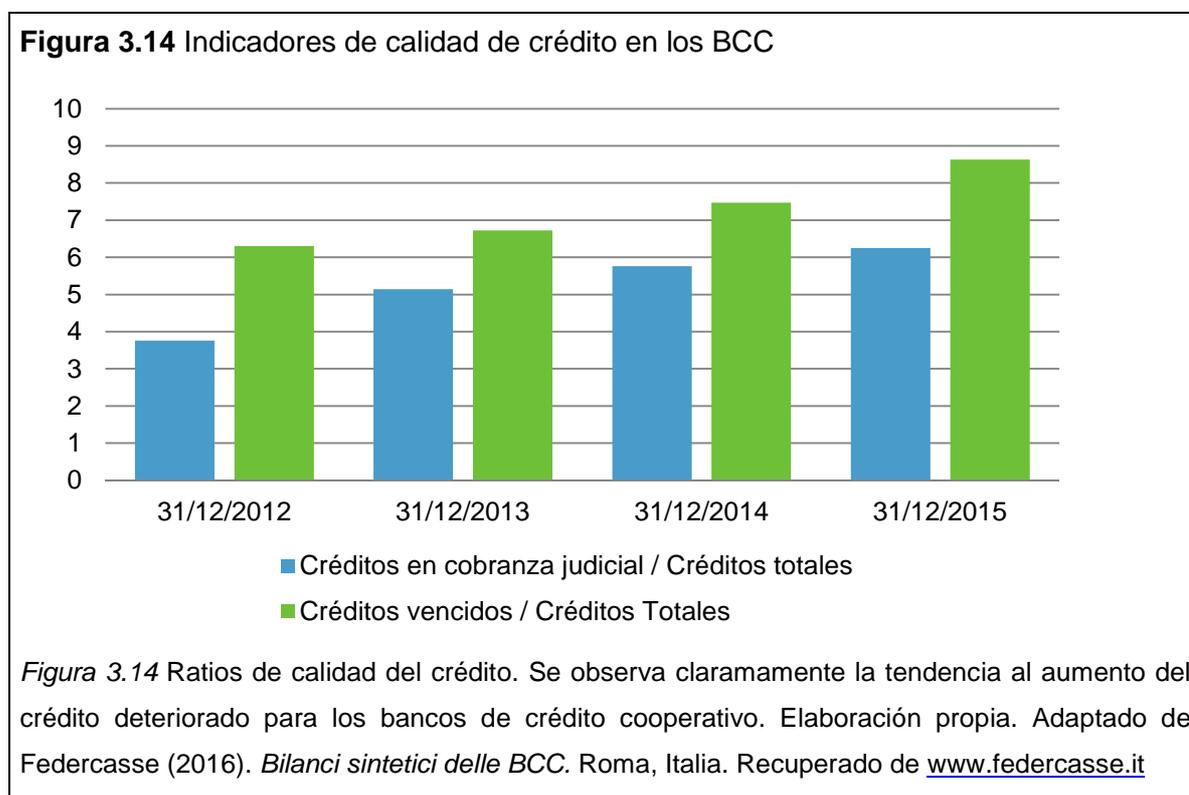
Tabla 3.9

*Ratios de calidad de crédito*

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Créditos incobrables / Créditos totales	3,76	5,14	5,76	6,25
Créditos vencidos / Créditos Totales	6,30	6,72	7,47	8,63

*Fuente: Federación Nacional de los Bancos de Crédito Cooperativo y elaboración propia.*

La Figura 3.14 nos muestra una representación gráfica de los datos de la Tabla 3.9.



### **3.4 Las estrategias de los bancos de crédito cooperativo para aumentar eficiencia y solidez.**

Uno de los puntos de debilidad de los bancos de crédito cooperativo ha sido siempre el bajo nivel de preparación bancaria de sus administradores, en los últimos años las autoridades han considerado este reto como fundamental para la buena gestión de los bancos. Por eso, muchos bancos de crédito cooperativo han intentado cambiar un poco la composición de sus consejos administrativos y sus directivos: en el primer caso introduciendo en el consejo administrativo ex - colaboradores que habían llegado a la jubilación, para los directivos, contratando profesionales que habían trabajado en bancos “ordinarios”. Este intercambio de profesionalidad ha tenido seguramente efectos positivos en la eficiencia de los bancos, aunque esto haya contribuido a perder un poco el contacto con la comunidad local y con la manera tradicional de ejercer la actividad bancaria por parte de los BCC (Santorsola, 2015).

Los problemas de eficiencia, de rentabilidad y de gobierno corporativo que están sufriendo los bancos de crédito cooperativo, han acelerado el proceso de reforma del crédito cooperativo, que se está implementando en este año y que llevará los BCC a formar parte de un único grande grupo bancario (o tal vez dos grupos distintos) con niveles de autonomía diferentes para cada BCC pero con una mayor uniformidad en la organización y estrategias. La reforma prevé que la entidad líder del grupo sea una sociedad anónima con un patrimonio neto como mínimo de 1 billón de Euro (1,13 billones de dólares) y que la mayoría de su capital sea propiedad de los mismos BCC participantes.

Las principales motivaciones que han llevado a las autoridades de supervisión a crear las condiciones para que los BCC realizaran una profunda reforma han sido las siguientes (Gatti, 2016):

- Centralizar y armonizar el control sobre los bancos y la gestión de las instituciones en dificultad para que no pese en los contribuyentes.
- Reducir el número de intermediarios bancarios y hacer que el mundo empresarial no dependa exclusivamente del financiamiento de los bancos, reforzando la red cooperativa a través de la integración en grupos.
- Cumplir plenamente con las normas propuestas a nivel europeo, que tienen que adaptarse a instituciones muy diferentes en los varios países de la Unión Europea.
- Enfrentarse con una situación económica y financiera muy particular con tasas de interés cerca o por debajo del cero.

- Favorecer las economías de escala para reducir los costos de gestión y para cumplir con la normas.

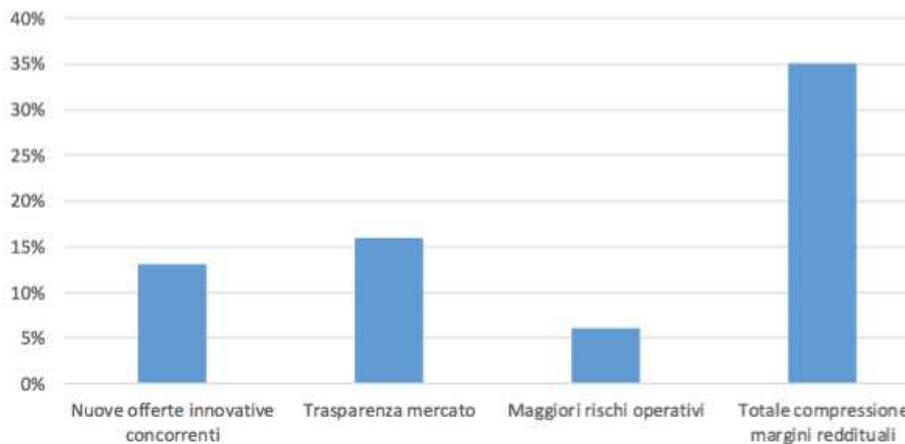
Los bancos de crédito cooperativo están llevando a cabo la reforma que se pone los siguientes objetivos (Gatti, 2016):

- Valorizar el rol central de los socios.
- Integrar los BCC en un grupo bancario que podrá respaldar las garantías emitidas por cada banco.
- Establecer un contrato de cohesión que otorgue niveles de autonomía diferentes según la solidez y eficiencia de cada banco.
- Formas claras de gobierno de la entidad líder del grupo.
- Posibilidad de recibir capital externo mediante el acceso al mercado de capitales, manteniendo la independencia de cada banco.
- Mantener la fuerte vinculación con las comunidades locales.
- Crear un sistema cooperativo único garantizando las peculiaridades de los participantes.
- Crear fondos de garantía para respaldar a los bancos en dificultad.

Otra estrategia que los bancos de crédito cooperativo están implementando es la utilización de las nuevas tecnologías. La actividad bancaria se está transformando profundamente y el concepto de banco tradicional está desapareciendo, las nuevas tecnologías permiten otorgar los servicios bancarios de manera virtual a través de aparatos electrónicos. Los bancos de crédito cooperativo necesitan de los instrumentos adecuados para enfrentarse a este nuevo desafío y estar al paso, por eso ha sido necesaria la reforma (Vacca, 2016).

La Figura 3.15 muestra los impactos negativos para los bancos de la utilización de las nuevas tecnologías.

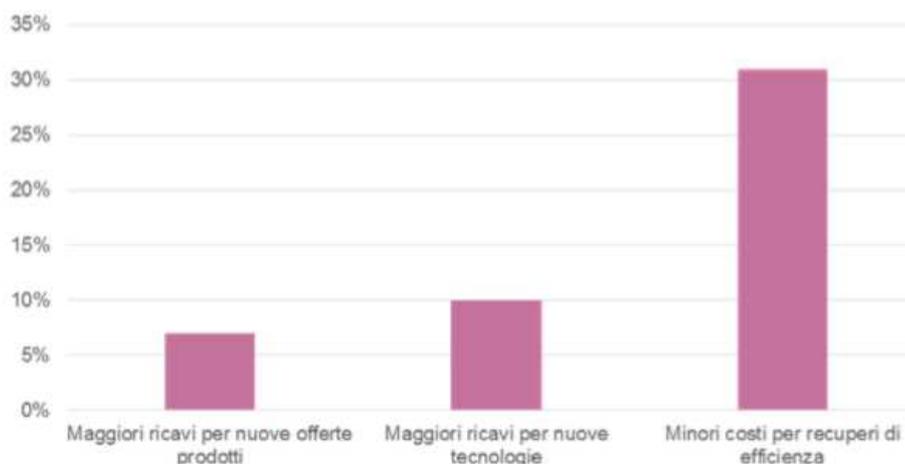
**Figura 3.15** Impactos negativos de las nuevas tecnologías



*Figura 3.15* Reducción de la rentabilidad por la implantación de las nuevas tecnologías. Nuove offerte innovative concorrenti = innovación de ofertas de la competencia. Trasparenza mercato = transparencia del mercado. Maggiori rischi operativi = Aumento de los riesgos operacionales. Totale compressione margini reddituali = Total de reducción de los márgenes de renta. Adaptado de Vacca C. (2016). *La riforma delle banche di credito cooperativo: se non ora, quando?* Llevado a cabo en Milán, 27 de abril de 2016.

La Figura 3.16 muestra los impactos positivos para los bancos de la utilización de las nuevas tecnologías.

**Figura 3.16** Impactos positivos de las nuevas tecnologías



*Figura 3.16* Mayor rentabilidad gracias a las nuevas tecnologías. Maggiori ricavi per nuove offerte prodotti = Aumento de ingresos gracias a nuevas ofertas de productos. Maggiori ricavi per nuove tecnologie = Aumento de ingresos gracias a nuevas tecnologías. Minori costi per recuperi di efficienza = Reducción de costos gracias a mayor eficiencia. Adaptado de Vacca C. (2016). *La riforma delle banche di credito cooperativo: se non ora, quando?* Llevado a cabo en Milán, 27 de abril de 2016.

Las autoridades de supervisión, evidenciando los elementos de debilidad de los bancos de crédito cooperativo, han puesto la atención también en la importancia de un eficiente sistema de control interno. Los BCC, en el último periodo, han modificado su organización para mejorar el papel de las funciones de control interno. En particular, la función de gestión de riesgos ha sido creada recientemente en muchos bancos de crédito cooperativo, pero está adquiriendo un rol fundamental en la gestión de los bancos: sus evaluaciones particularmente van encaminadas al control del proceso del crédito, para ayudar a los organismos administrativos a tomar las decisiones y las estrategias adecuadas para la estabilidad de la institución financiera. En el proceso de gestión del riesgo de crédito, el rol de la función de *Risk Management* (gestión de riesgos) debe garantizar (Scolaro, 2016):

- Un correcto monitoreo de cada cliente y de cada financiamiento.
- La coherencia en la clasificación del crédito.
- La congruencia en la evaluación de las cuentas potencialmente incobrables.
- Un proceso adecuado de recuperación de los créditos.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA Y ESTRATEGIAS DEL BANCO DE CRÉDITO**  
**COOPERATIVO DELL'ADDA E DEL CREMASCO**

En este capítulo voy a analizar la eficiencia financiera y las estrategias del Banco de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco, un banco de pequeñas dimensiones con una historia de más de un siglo y que está atravesando, en este periodo, un proceso de fusión con otro banco, en el intento de recuperar eficiencia y poder mantener una posición importante en el mercado bancario de la región Lombardia (Norte de Italia).

#### **4.1 Historia y características del Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco.**

El Banco de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco es parte del sistema del crédito cooperativo italiano y es miembro de la Federación de Bancos de Crédito Cooperativo de la región Lombardia.

##### **4.1.1 Historia del banco.**

El Banco de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco, en su estructura actual, nace en mayo del 2009 como consecuencia de la fusión entre el Banco del Adda y la Caja Rural del Cremasco; ambos bancos eran el resultado de otras fusiones precedentes. El Banco del Adda nació en 1994 de la unión entre la Caja Rural de Rivolta d'Adda y la Caja Rural de Agnadello, mientras que la Caja Rural del Cremasco nació en el 2001 de la unión entre las Cajas Rurales de Bagnolo Cremasco y del Alto Cremasco-Capralba.

La historia de estos bancos comenzó a inicios de 1900, cuando en las comunidades locales se empezó a reunir las fuerzas para meter en práctica la encíclica Rerum Novarum del Papa León XIII, en el intento de liberar a los pueblos campesinos de la indigencia y de la usura, “apoyándose en las potencialidades de las personas de buena voluntad, animadas por la voluntad de construir el bien común a través de la puesta en práctica de los principios cooperativos y solidarios, así como de las enseñanzas del magisterio de la Iglesia” (Credito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco, 2016).

En ese periodo nacieron las Cajas Rurales de Bagnolo Cremasco y de Capralba (ambas en 1905) y la Caja Rural de Rivolta d'Adda (en 1907). Luego, alrededor del 1920, fueron fundadas la Caja Rural de Agnadello, de Torlino (incorporada en la del Alto Cremasco-Capralba en 1979) y de Chieve (adquirida por la Caja Rural del Cremasco en 2005, mientras formaba parte del Credito Interprovinciale Lombardo).

Todas estas fusiones y adquisiciones fueron consecuencia de las novedades normativas que han permitido ampliar la competencia de los bancos y, por otro lado, han obligado a crear una estructura organizativa más compleja, que no era posible en pequeños bancos de los pueblos. Fueron también voluntad de los administradores, para tener la posibilidad de responder concretamente a las exigencias de las comunidades locales que iban cambiando con el progreso tecnológico y con la mayor complejidad del mercado económico.

#### **4.1.2 Misión y principios.**

El banco, en toda su historia, ha brindado particular atención a las familias y empresas locales, inspirándose en el principio cooperativo de la mutualidad, con una fuerte vocación social para favorecer el desarrollo económico y cultural de las comunidades y del territorio en el que opera.

A través de la colaboración con todas las categorías presentes en el territorio (familias, pequeñas empresas, instituciones públicas locales, asociaciones, cooperativas etc.) el banco puede obtener un papel fundamental para la realización de proyectos de desarrollo territorial sustentables sea en términos económicos que sociales.

La vocación social del banco no solo parte de la evolución de su historia, sino sobre todo de su misión que se puede observar en lo descrito en su Estatuto Social que expresa los principios inspiradores que han guiado a los socios fundadores:

El Banco en el ejercicio de su actividad, se inspira en los principios de la enseñanza social cristiana y en los principios cooperativos de la mutualidad sin fin de lucro. La institución tiene la finalidad de favorecer a los Socios y a la comunidad local en las operaciones y servicios de banco, mejorando las condiciones morales, culturales y económicas de los mismos, promoviendo el desarrollo de la cooperación y la educación al ahorro y la provisión así como la cohesión social y el crecimiento responsable y sustentable del territorio en el cual opera.

El Banco se distingue por su propia orientación social y por la decisión de construir el bien común. Está empeñado en actuar con coherencia de acuerdo a la Carta de los valores del Crédito Cooperativo y promover las formas más adecuadas para la democracia económica-financiera y el intercambio mutualístico entre los socios. (Statuto Sociale, 2009).

De lo expuesto anteriormente se observa que la renovación del modelo de banco cooperativo, manteniendo sus principios, representa un reto para continuar con la construcción del bien común, ofreciendo oportunidades de éxito personal y empresarial de

una manera diferente: “Mi banco es diferente” es el lema del movimiento del crédito cooperativo.

## **4.2 Estructura del banco.**

Como ya citado anteriormente, la estructura organizativa del banco es fundamental para poder desarrollar una operatividad moderna y coherente con las características de los mercados financieros y económicos de los últimos años.

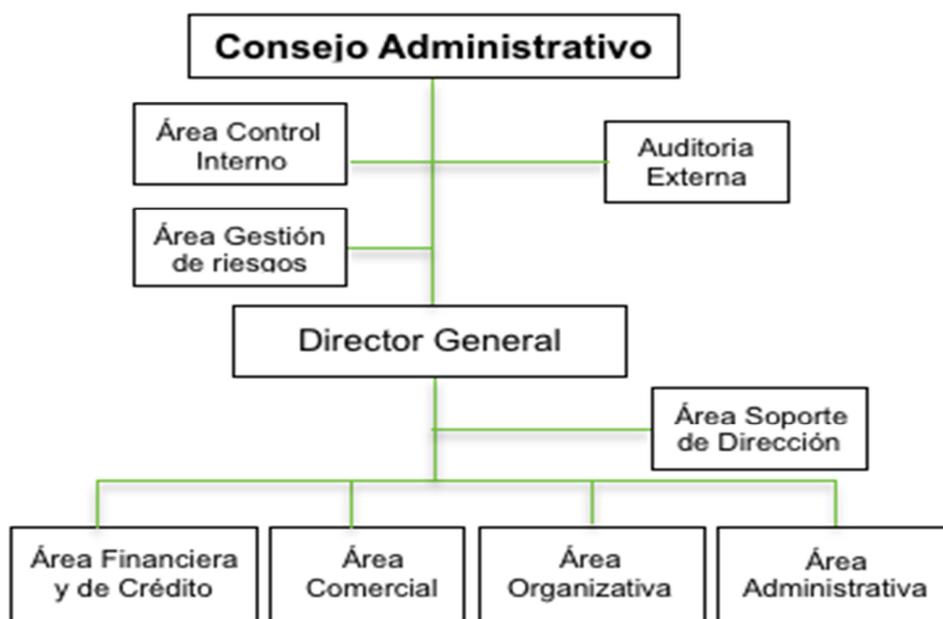
El Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco, como todos los bancos de crédito cooperativo, puede ofrecer todos los productos y servicios bancarios y por eso, a pesar de ser un banco de pequeñas dimensiones, necesita de una organización interna bien estructurada y eficiente.

### **4.2.1 Estructura organizativa.**

El organigrama del banco está compuesto por tres estructuras principales (Reglamento Interno, 2013):

- Consejo Administrativo (Consiglio di Amministrazione):
  - Presidente.
  - Dos Vicepresidentes.
  - Seis Consejeros.
  
- Auditoria externa (Collegio Sindacale):
  - Presidente.
  - Dos miembros efectivos.
  - Dos miembros suplentes.
  
- Dirección General y Áreas Ejecutivas:
  - Director General.
  - Área Comercial (cuyo responsable es también Vicedirector).
  - Área Financiera y de Crédito (cuyo responsable es también Vicedirector).
  - Área Administrativa.
  - Área Soporte de Dirección.
  - Área Organizativa.
  - Área Control Interno.
  - Área Gestión de riesgos.

**Figura 4.1** Organigrama BCC Adda e Cremasco



*Figura 4.1* Organigrama esquemático. Muestra la estructura organizativa actual del banco. Adaptado de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco (2016).

El Consejo Administrativo, cuyos miembros son elegidos cada 3 años por la Asamblea de Socios, es el organismo de gestión estratégica que establece la política del banco y toma las decisiones sobre concesión de créditos cuyos importes superan los límites establecidos, dentro del Reglamento Interno, para las sucursales y la Dirección General. Por ejemplo, un préstamo personal inferior a € 10.000 es concedido por el responsable de la sucursal; hasta € 50.000 es concedido por el Director General; y los préstamos superiores a € 50.000 son concedidos por el Consejo Administrativo.

Los miembros del Consejo Administrativo no son empleados del banco, sino socios que ejercen varias profesiones. Al momento en el Consejo Administrativo participan: un ex administrador de empresa, un ex auditor de empresa, dos agricultores, un arquitecto, un contable, un artesano, un médico, un administrador de empresa.

Normalmente una vez al mes, se reúne el Consejo Administrativo para decidir sobre las concesiones de crédito, sobre las obras sociales que se va a poner en marcha y que se están realizando y para analizar la situación de cada área del banco.

Una vez al año, en el mes de abril o mayo, se reúne la Asamblea de Socios para aprobar los estados financieros anuales del año anterior (Reglamento Interno, 2013).

La Auditoría Externa es el órgano de control del banco, es elegido cada 3 años por la Asamblea de Socios. Su función principal, en colaboración con la auditoría interna, es verificar el correcto cumplimiento de todos los procesos del banco, la aplicación de las normas internas definidas en el Estatuto y en sus Reglamentos Corporativos y el respeto de las leyes aprobadas tanto por el Parlamento Italiano, por el Banco Central Europeo y por el Banco Central Italiano. Además participa a las reuniones del Consejo Administrativo y da su opinión sobre las concesiones de crédito y las otras decisiones del Consejo (Reglamento Interno, 2013).

La Dirección General y las Áreas Ejecutivas son la parte operativa del banco y comprenden los empleados de todos los niveles.

La Dirección General es la responsable de administrar el banco, acatando y elaborando al interior de la institución las estrategias decididas por el Consejo Administrativo. Está formada por el Director General y dos Vicedirectores que son los responsables del área Comercial y del área Financiera y de Crédito.

Entre las funciones de la Dirección General están (Reglamento Interno, 2013):

- Nombrar y remover a los empleados.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.
- Desarrollar metas a corto y largo plazo y establecer objetivos anuales que sean compatibles con la misión del Crédito Cooperativo; entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación del Consejo Administrativo.
- Coordinar con el Área Administrativa para asegurar que la contabilidad sea ejecutada correctamente.

Las Áreas Ejecutivas son (Reglamento Interno, 2013):

Área Comercial: gestiona todas las sucursales del banco y es el área que está en estrecho contacto con la clientela.

Área Financiera y de Crédito: está dividida en dos partes: una gestiona las inversiones de los clientes y la otra administra todo el proceso de concesión de créditos.

Área Administrativa: gestiona la contabilidad y la comunicación de los datos al Banco Central Italiano.

Área Soporte de Dirección: soporta la Dirección General en el ámbito legal y en la gestión de recursos humanos.

Área Organizativa: gestiona la organización interna del banco; es responsable del mantenimiento y del correcto funcionamiento del sistema informático.

Área Control Interno: verifica el correcto cumplimiento de las normas, en colaboración con la Auditoría Externa; controla los flujos monetarios para prevenir el lavado de dinero.

Área Gestión de riesgos: gestiona y minimiza los riesgos que pueden afectar la solidez y la rentabilidad del banco.

Actualmente el banco posee una matriz y 19 sucursales que cumplen las mismas funciones que la matriz. Cada sucursal tiene su propio responsable (Gerente de la sucursal), que depende del responsable de cada área (Jefe de área).

El Banco decidió dividir las sucursales en tres áreas: Area Rivolta, Area Nord (Norte) y Area Sud (Sur). Esta división también se debió a la distribución geográfica de las sucursales, que se encuentran en 3 diferentes provincias (Cremona, Lodi y Milán), todas pertenecientes a la misma región (Lombardia).

El área Rivolta está formada sólo por la matriz, que se encuentra ubicada en Rivolta d'Adda (provincia de Cremona). La decisión de dejarla como matriz y como área independiente es porque abarca el mayor número de clientes.

El área Norte está formada por 10 sucursales: 9 en la provincia de Cremona y una en la provincia de Lodi.

El área Sur está formada por 9 sucursales: 4 en la provincia de Cremona, 2 en la provincia de Lodi y 3 en la provincia de Milán.

El mapa de la zona de competencia del banco se encuentra en el Anexo 1.

#### **4.2.2 Productos y servicios.**

En este párrafo, voy a realizar una descripción de los principales productos y servicios que el Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco otorga a los clientes. Como ya indicado, siendo parte de un sistema de red del crédito cooperativo, la mayoría de los productos y servicios son comunes a todos los bancos de crédito cooperativo y son creados por los organismos centrales de la categoría.

#### **4.2.2.1 Productos.**

El banco propone los mismos productos para las varias categorías de clientes: familias, empresas, socios; pero las comisiones y las tasas de interés son diferentes para cada categoría.

Estos productos son (Credito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco, 2016):

- Cuentas Corrientes: pueden ser utilizadas por los clientes para almacenar sus ahorros, acreditar sueldos o pensiones, depositar cheques y disponer de los fondos mediante transferencias o talones de cheques.
  - Una particularidad que tienen estas cuentas es la denominada fido, parecido a una línea de tesorería, que consiste en un crédito que realiza el banco al cliente que lo solicita y que no tiene que ser reembolsado mensualmente, sino sólo cuando es utilizado; no tiene fecha de vencimiento, pero cada año tiene que ser revisado con el mismo proceso que se utiliza para la concesión de un crédito.
  - Para abrir una cuenta corriente no se necesita un monto de apertura.
  - Para las empresas, se proveen los productos de anticipación de títulos valor y facturas físicas o electrónicas, financiación del comercio exterior y pago de facturas.
  
- Tarjetas de Crédito/Débito: vinculadas siempre a una cuenta corriente, el uso de estas tarjetas no comporta la aplicación de intereses. La diferencia entre los tipos de tarjeta es que la tarjeta de crédito reagrupa todos los gastos de un mes y los descuenta en el mes siguiente; en cambio, con la tarjeta de débito se debita cada gasto singularmente, después de 3-4 días.
  
- Préstamos Quirografarios: los préstamos pueden ser:
  - Personales, si sirven para comprar un bien o servicio para la familia, como por ejemplo comprar un auto, electrodomésticos, etc.; el banco provee estos préstamos directamente o apoyándose en una sociedad financiera del Grupo Crédito Cooperativo: BCC Credito Consumo.
  - Préstamos para empresas: las empresas pueden pedir préstamos quirografarios para comprar maquinaria y otros bienes muebles necesarios para la actividad empresarial o para invertir en energía renovable.
  
- Hipotecas: préstamos garantizados por un bien inmueble:

- Préstamo casa para las familias, dirigido a la compra o reestructuración de la vivienda.
  - Préstamo empresa, dirigido a la compra de locales comerciales, estudios profesionales, oficinas, talleres, etc.

Como ya he indicado en los capítulos anteriores, por ser un banco y una cooperativa a la vez, el banco tiene que respetar algunas normas en la concesión de préstamos/hipotecas: por lo menos el 50 % de los créditos tienen que ser concedidos a los socios.

- Inversiones: el cliente puede invertir su dinero en acciones, participaciones propias del banco y de otras empresas, depósitos a plazo, reporto de títulos valores públicos o privados y fondos de inversión (realizados trámite empresas asociadas como Azimut y BCC Risparmio e Previdenza).

-

#### **4.2.2.2 Servicios.**

Los servicios proporcionados por el banco son de tres tipos (Credito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco, 2016):

- Relax Banking: es el servicio de banca on-line, con lo cual el cliente puede acceder y gestionar su cuenta corriente directamente desde casa, trámite computadora.
- Relax Banking Mobile: el cliente puede acceder y gestionar la cuenta corriente desde su celular, simplemente necesita una conexión internet.
- BCC Assicurazioni: el servicio de seguros para accidentes, vivienda, salud, etc.

### **4.3 La eficiencia en el periodo 2012-2015.**

El Banco de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco ha tenido alguna dificultad en mantener un nivel de eficiencia y rentabilidad alto como en el periodo antes de la crisis. Aunque el banco no se ha encontrado nunca en una situación difícil, algunos de sus indicadores y resultados se han visto afectados por las tensiones del mercado económico global y las dificultades de la clientela que se encuentra en su territorio de competencia.

En este párrafo vamos a analizar algunos datos e indicadores para evidenciar las tendencias en el periodo 2012-2015, comparando los datos del Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco con los datos de la media de los 12 BCC de las provincias de Cremona, Milano y Lodi (que, como ya he indicado, son las provincias en las cuales opera el BCC dell'Adda e del Cremasco). Vamos también a mostrar las correlaciones entre algunos

indicadores de eficiencia particularmente significativos del Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco.

#### 4.3.1. Captación y colocación

En la Tabla 4.1 y en la Tabla 4.2 se muestra la composición de la captación directa e captación indirecta. La captación directa ha evidenciado un incremento hasta el 2014, gracias a los depósitos en cuenta corriente que sin embargo no han podido evitar una bajada del total en el 2015. Este decremento se debe principalmente a la reducción de las inversiones en participaciones del banco, que es un efecto de la normativa sobre la concentración de inversiones que ha obligado al banco a ofrecer a la clientela otras inversiones: la nueva normativa prevee que el portafolio de un cliente (con un valor mínimo de 100.000 Euros) no esté formado exclusivamente por un tipo de producto financiero.

Tabla 4.1

##### *Captación directa*

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Cuentas corrientes	207.374	214.337	238.310	249.829
Reporto	2.857	955	954	282
Participaciones	224.834	219.512	214.184	179.150
Deposito a plazos	20.951	23.860	17.383	19.912
Otros	1.268	889	1.514	2.779
Total	457.284	459.553	472.345	451.952

Nota: Reporto: son operaciones en donde una de las partes llamado reportados compra a la otra parte llamada reportado títulos valor públicos o privados.

Fuente: Banco de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco y elaboración propia

Una parte importante de la reducción de la captación directa ha sido compensada por el aumento de la captación indirecta. En particular, muchos clientes que estaban obligados a diversificar su portafolio de inversiones, se han dirigido hacia los fondos de inversión y las pólizas de seguros, que incluyen también los planes de pensiones. El Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco ha invertido mucho en el ramo de seguros, creando

en el 2013 un agencia aseguradora interna. Por otro lado, los títulos de deuda pública, al ofrecer pocos intereses, no son más una alternativa atractiva para muchos clientes: su tendencia a la reducción es evidente en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2

*Captación indirecta*

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Fondos de inversión	15.404	14.284	11.049	26.129
Pólizas de seguros	12.421	16.306	21.204	28.879
Títulos de deuda pública	85.372	83.111	81.183	73.470
Bonos	17.873	20.002	21.370	23.098
Acciones	1.963	7.550	7.594	8.462
Total	133.033	141.253	142.400	160.038

*Fuente: Banco de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco y elaboración propia*

La Tabla 4.3 confirma el crecimiento del peso de la captación indirecta con respecto a la directa. En el 2015 se observa el incremento de la captación indirecta que ha podido compensar parcialmente la bajada de la captación directa.

Tabla 4.3

*Captación total*

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Captación directa	457.284	459.553	472.345	451.952
Captación indirecta	133.033	141.253	142.400	160.038
Total	590.317	600.806	614.745	611.990

*Fuente: Banco de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco y elaboración propia*

Como ya indicado anteriormente, uno de los efectos más importantes de la crisis ha sido el incremento del crédito deteriorado para casi todos los bancos. Este efecto también se ha notado en la cartera de créditos del BCC dell'Adda e del Cremasco, con un

incremento sensible tanto de los créditos de dudoso cobro como de los créditos incobrables, que ahora tienen un peso mayor sobre el total de los créditos del banco. Este peso es aún más fuerte considerando que el total de los créditos ha constantemente disminuido en el periodo observado, a causa de las políticas más restrictivas en materia de financiamientos que el banco ha ejecutado, como la mayoría del sistema bancario.

La Tabla 4.4 pone en evidencia estas tendencias al aumento de los créditos problemáticos y su mayor incidencia sobre el total de los créditos.

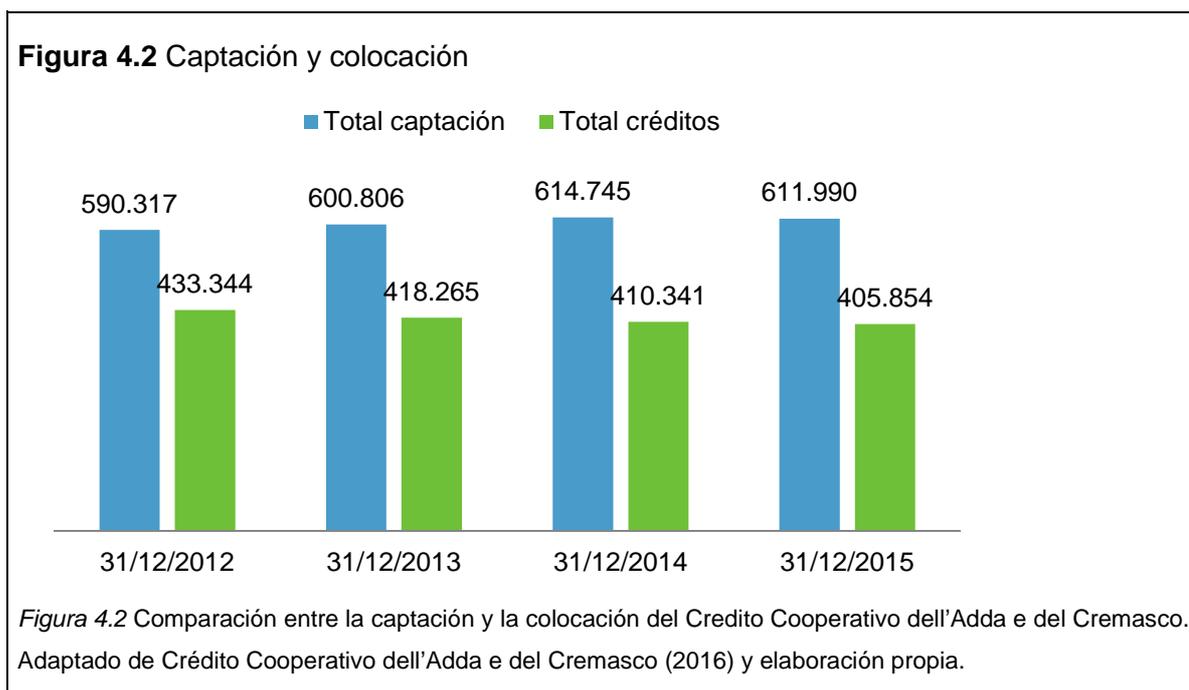
Tabla 4.4

*Cartera de créditos*

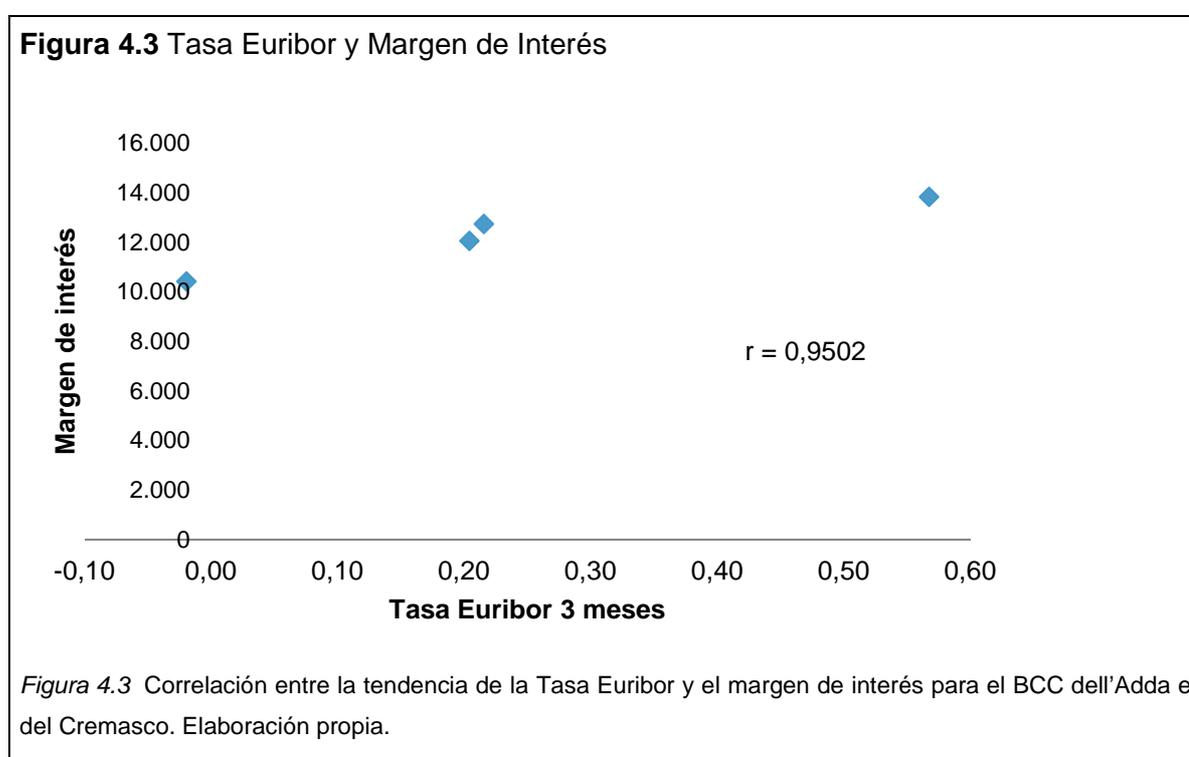
	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Créditos incobrables	21.803	27.147	30.947	33.753
Créditos de dudoso recaudo	22.404	26.550	34.836	30.699
Créditos vencidos	1.272	2.973	891	1.401
Créditos de riesgo normal	387.865	361.595	343.667	340.001
Total	433.344	418.265	410.341	405.854

*Fuente: Banco de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco y elaboración propia*

La Figura 4.2 muestra la relación entre captación total y el total de los créditos concedidos. Se puede observar claramente la divergencia entre los dos valores durante el periodo analizado.



Como ya he indicado en epígrafe 3.2.1, en particular en la Figura 3.7, la tasa Euribor ha tenido una fuerte disminución a partir del 2009, llegando a valores negativos en el 2015. Considerando que la gran mayoría de los préstamos otorgados por el Banco tiene como índice la tasa Euribor a 3 meses, es evidente que esta bajada ha afectado fuertemente la eficiencia y rentabilidad del Banco. Como se puede observar en la Figura 4.3, tomando en cuenta los datos del periodo 2012-2015 y el coeficiente de correlación, hay una fuerte correlación positiva entre los valores de la tasa Euribor y el margen de interés. La consecuencia de esta correlación es la disminución del margen de interés durante el periodo analizado.



#### 4.3.2. Ratios de eficiencia.

Uno de los retos para recuperar eficiencia en los bancos ha sido la intención de disminuir los gastos operativos. El Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco ha ejecutado políticas para reducir los gastos que se han demostrado, en gran parte, de difícil reducción. Por eso, como muestra la Tabla 4.5 el proceso de reducción de los gastos que se había comenzado en el 2012, no ha obtenido resultados significativos, evidenciando que los gastos totales se han mantenido sustancialmente constantes. Esto ha obligado al banco a buscar otras estrategias para recuperar eficiencia, como vamos a indicar en el siguiente párrafo.

Tabla 4.5

*Estructura de los gastos operativos*

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Gastos administrativos	-13.299	-13.328	-14.105	-14.041
Provisiones para riesgos y gastos	-218	-232	-65	-342
Depreciación o apreciación bienes materiales	-456	-507	-478	-444
Depreciación o apreciación bienes inmateriales	-15	-8	-6	-7
Otros gastos o ingresos de gestión	1.030	1.558	1.854	1.825
Total gastos operativos	-12.958	-12.517	-12.800	-13.009

*Fuente: Banco de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco y elaboración propia*

Los ratios de eficiencia confirman la dificultad para disminuir los gastos operativos y el fuerte peso de estos gastos sobre los ingresos, como muestra la Tabla 4.6. El ratio *Cost Income* se ve perjudicado por el bajo nivel de los ingresos, del margen de interés y del margen de intermediación.

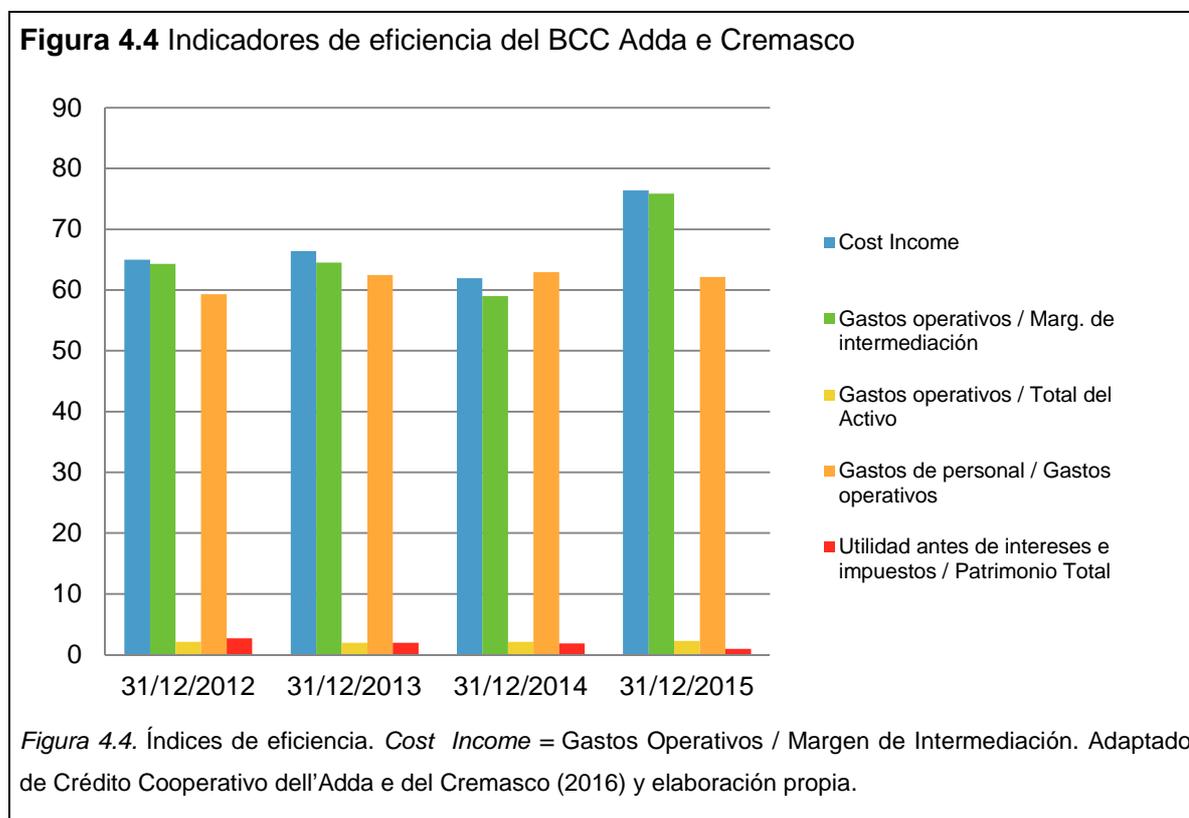
Tabla 4.6

*Ratios de eficiencia del BCC Adda e Cremasco*

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Cost Income	65,01	66,39	61,95	76,37
Gastos operativos / Marg. de intermediación	64,31	64,53	59,00	75,86
Gastos operativos / Total del Activo	2,09	1,97	2,09	2,29
Gastos de personal / Gastos operativos	59,31	62,47	62,95	62,16
Utilidad antes de intereses e impuestos / Patrimonio Total	2,71	1,95	1,87	0,94

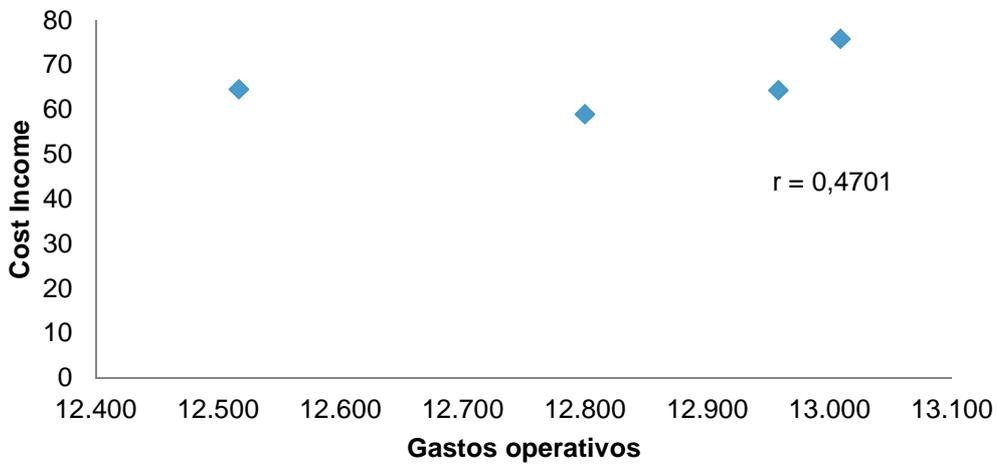
*Fuente: Banco de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco y elaboración propia*

La dificultad para disminuir los gastos también se refleja en el estado de resultados del banco, como muestra la tendencia hacia abajo de la utilidad neta para el periodo observado. Estas tendencias se pueden apreciar gráficamente en la Figura 4.4.



En la Figura 4.5 se muestra que hay una correlación directa entre los gastos operativos y el indicador *Cost Income*. Esta correlación, sin embargo, no ha sido muy fuerte en el periodo para el BCC dell'Adda e del Cremasco, como demuestra el coeficiente de correlación de 0,4701, debido a las variaciones en el margen de intermediación.

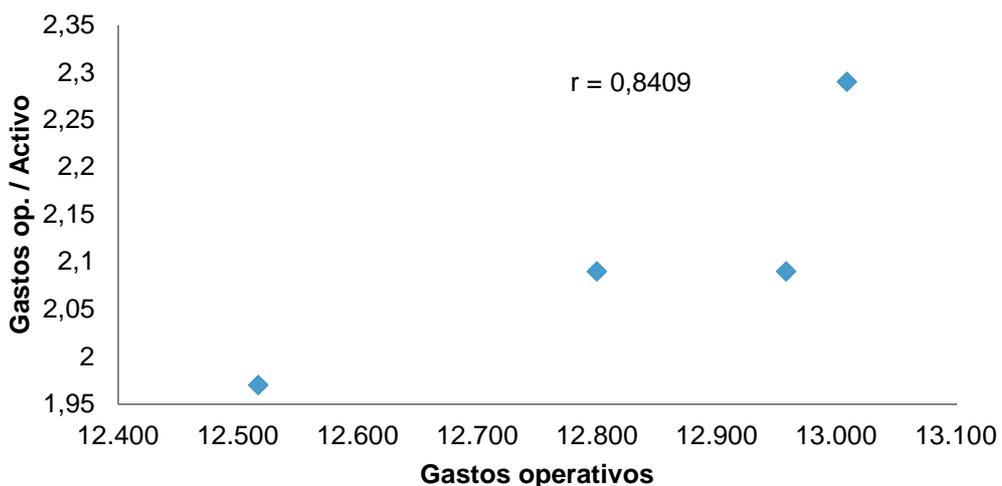
**Figura 4.5** Diagrama de dispersión gastos operativos / Cost Income



*Figura 4.5* Correlación entre los gastos operativos y el indicador *Cost Income* para el BCC dell'Adda e del Cremasco. Periodo 2012-2015. Elaboración propia.

Otra correlación significativa es la que se puede observar en la Figura 4.6 entre el nivel de los gastos operativos y su peso sobre el total del activo. Esta correlación se ha mostrado fuerte en el periodo a causa del bajo incremento en los activos el banco.

**Figura 4.6** Diagrama de dispersión gastos operativos / Activo



*Figura 4.6* Correlación entre la tendencia de los gastos operativos y la relación entre gastos y total del activo para el BCC dell'Adda e del Cremasco. Periodo 2012-2015. Elaboración propia.

La Tabla 4.7 muestra los datos estadísticos de los ratios de eficiencia para los BCC de la provincia de Cremona, Milano y Lodi. Se puede observar que ha habido bastante homogeneidad de resultados para estos bancos, con una desviación estándar relativamente baja para todos los indicadores, levemente más significativa al final del periodo observado.

La comparación entre los datos del BCC dell'Adda e del Cremasco y la media de los bancos de su zona de competencia, evidencia aún más las dificultades de este banco en reducir el peso de los gastos operativos, sobre todo en el año 2015. Sin embargo, el valor de la utilidad con relación al patrimonio está en línea con la media del sector.

Tabla 4.7

*Estadística de los ratios de eficiencia*

	Media				Mediana				Desviación Estándar			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
I	64,79	65,24	59,64	61,94	65,59	65,41	58,04	61,14	7,86	9,15	8,21	11,92
J	63,29	62,80	57,30	60,12	64,34	63,00	55,65	60,30	7,78	9,77	8,44	12,42
K	2,02	1,85	1,91	2,01	2,02	1,94	1,88	2,05	0,22	0,27	0,24	0,19
L	61,44	63,87	62,16	60,29	61,58	63,44	63,34	59,69	3,28	3,28	7,67	4,93
M	2,97	0,55	0,81	0,98	3,39	2,80	2,68	1,85	5,02	7,39	5,10	4,70

Nota: I = Cost Income, J = Gastos operativos / Marg. de intermediación, K = Gastos operativos / Total del Activo, L = Gastos de personal / Gastos operativos, M = Utilidad antes de intereses e impuestos / Patrimonio Total.

Fuente: *Elaboración propia.*

### 4.3.3. Ratios de rentabilidad.

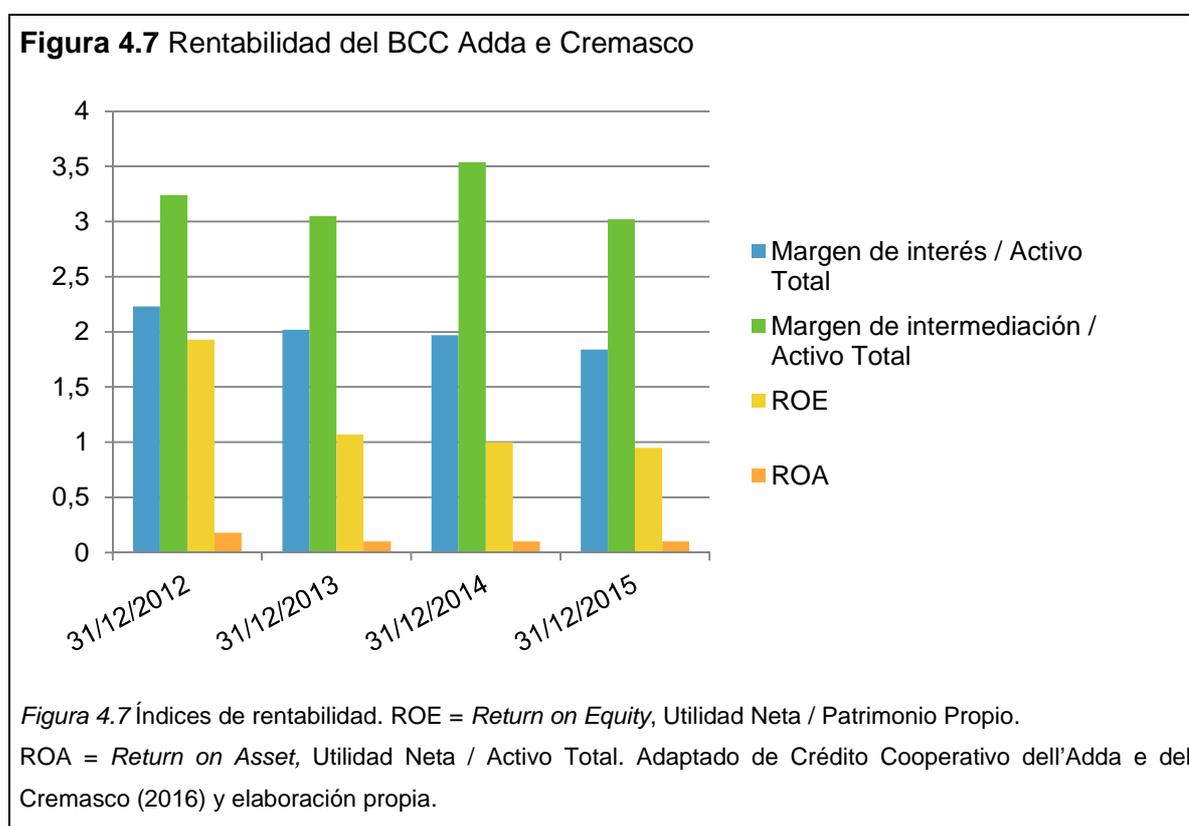
La rentabilidad del banco en el periodo 2012-2015 ha mostrado una tendencia negativa, debida a las dificultades económicas. La Tabla 4.8 muestra los datos de los ratios de rentabilidad. Aunque los resultados hayan sido moderatamente positivos, la tendencia a la disminución de los márgenes es evidente observando el gráfico de la Figura 4.7. Los índices económicos no parecen mostrar un posible cambio de esta tendencia en el corto plazo, obligando el banco a buscar otras posibles estrategias para mejorar su rentabilidad.

Tabla 4.8

*Ratios de rentabilidad del BCC Adda e Cremasco*

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Margen de interés / Activo Total	2,23	2,02	1,97	1,84
Margen de intermediación / Activo Total	3,24	3,05	3,54	3,02
ROE	1,93	1,07	1,00	0,95
ROA	0,18	0,10	0,10	0,10

*Fuente: Banco de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco y elaboración propia*



La Tabla 4.9 muestra los datos estadísticos de los ratios de rentabilidad para los BCC de la provincia de Cremona, Milano y Lodi. En este caso también, las tendencias son bastante homogéneas porque la crisis ha tenido efectos similares sobre los resultados de todos los bancos de la zona de competencia.

Además, la comparación entre los ratios del BCC dell'Adda e del Cremasco y la media de los 12 bancos muestra valores muy parecidos, con lo cual se puede considerar

que el BCC dell'Adda e del Cremasco se ha quedado en línea con la media de su zona de competencia.

Tabla 4.9

*Estadística de los ratios de rentabilidad*

	Media				Mediana				Desviación Estándar			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
E	2,15	1,86	1,75	1,79	2,16	1,83	1,88	1,84	0,20	0,26	0,28	0,40
F	3,20	2,98	3,37	3,44	3,23	2,99	3,30	3,36	0,27	0,36	0,38	0,52
G	2,18	0,63	0,46	0,91	2,23	2,20	1,70	1,35	3,99	4,83	3,75	3,68
H	0,17	0,05	0,07	0,10	0,24	0,20	0,19	0,15	0,35	0,47	0,34	0,32

Nota: E = Margen de interés / Activo Total, F = Margen de intermediación / Activo Total, G = ROE, H = ROA

Fuente: *Elaboración propia*

#### **4.3.4. Ratios patrimoniales y cartera de crédito.**

El Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco, desde el punto de vista patrimonial, muestra una notable solidez y calidad de su capital. Como evidencia la Tabla 4.10, la incidencia del patrimonio sobre el total de los activos y los ratios de capital han aumentado en el periodo observado tanto por razones normativas: imposición de vínculos de capital más estrictos por parte del Banco Central Europeo y del Banco Central Italiano; como por la elección de políticas prudentes en la cobertura de los riesgos, las tensiones en los mercados financieros han aumentado los riesgos de la actividad bancaria y han llevado el banco a destinar cuotas mayores de capital para cubrir estos riesgos.

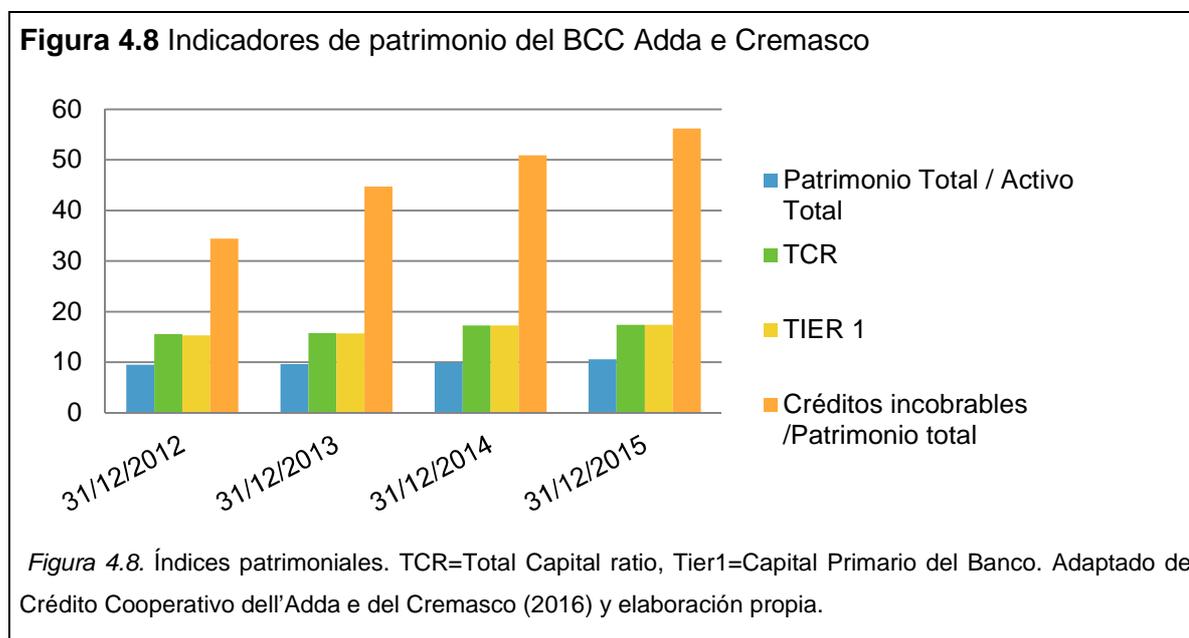
Tabla 4.10

*Ratios patrimoniales del BCC Adda e Cremasco*

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Patrimonio Total / Activo Total	9,50	9,62	9,92	10,59
TCR	15,58	15,77	17,26	17,39
TIER 1	15,28	15,69	17,23	17,37
Créditos incobrables /Patrimonio total	34,44	44,68	50,89	56,21

*Fuente: Banco de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco y elaboración propia*

El único indicador que muestra una tendencia negativa es la incidencia de los créditos incobrables sobre el patrimonio total, como muestra gráficamente la Figura 4.8. Como ya he comentado en la Tabla relativa a la cartera de créditos esto se debe al fuerte incremento de los financiamientos que el banco no puede recaudar a causa del aumento en el endeudamiento de la clientela por la situación económica actual.



La Tabla 4.11 nos permite observar que los ratios patrimoniales de los bancos de las provincias de competencia son homogéneos con la excepción del dato relativo a los créditos incobrables. Este resultado deriva de las diferentes políticas que cada banco ha implantado en materia de colocación de crédito y de gestión de los créditos problemáticos.

Se puede también observar el efecto de las intervenciones en el ámbito del capital, con un incremento de los ratios de capital TCR y TIER 1, aunque con diferentes resultados para los bancos, como muestra la desviación estándar para estos indicadores.

El Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco ha obtenido resultados para los índices patrimoniales que están en la media de la zona de competencia, sin embargo el peso de los créditos incobrables sobre el patrimonio se encuentra ubicado por debajo de la media de los bancos.

Tabla 4.11

*Estadística de los ratios patrimoniales*

	Media				Mediana				Desviación Estándar			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
A	10,29	9,97	10,17	10,32	10,71	10,13	10,02	9,98	2,53	2,41	2,35	2,34
B	16,05	16,56	17,65	18,35	15,43	15,77	16,51	16,39	4,46	4,59	5,67	5,21
C	15,27	15,52	17,28	17,81	14,95	15,21	16,50	16,39	4,52	4,77	5,68	5,14
D	32,81	48,39	56,94	67,99	32,76	47,68	56,75	65,12	12,08	20,86	28,98	34,39

Nota: A = Patrimonio Total / Activo Total, B = TCR, C= TIER 1, D = Créditos incobrables /Patrimonio total.

Fuente: *Elaboración propia*

Como ya he indicado en las tablas anteriores, la calidad de la cartera de crédito se ha deteriorado en el periodo 2012-2015 para el Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco. La Tabla 4.12 y la Figura 4.9 muestran que el peso de los créditos incobrables y de los créditos de dudoso recaudo ha aumentado sensiblemente con respecto a los créditos totales del banco. La tendencia al aumento ha evidenciado, sin embargo, una leve caída en el 2015 de los créditos de dudoso recaudo, alimentando la esperanza y la expectativa que la situación en este ámbito sea en fase de mejora y que el momento de mayor incidencia del crédito deteriorado haya pasado. Sin embargo, el Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco debe continuar con políticas prudentes en el campo de los créditos y no puede considerar completamente superado el periodo crítico, porque las señales de recuperación parecen todavía débiles.

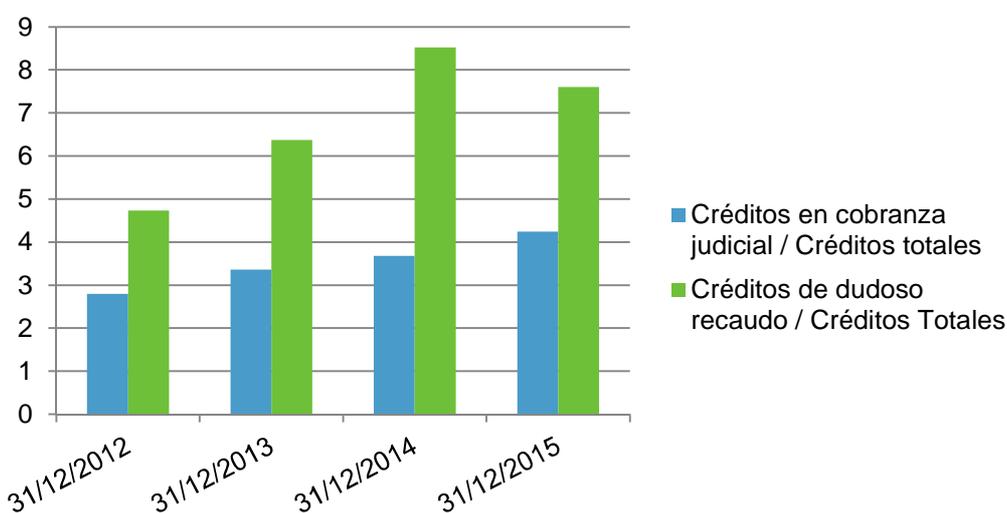
Tabla 4.12

*Ratios de calidad de crédito del BCC Adda e Cremasco*

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
Créditos incobrables / Créditos totales	2,80	3,36	3,68	4,24
Créditos de dudoso recaudo / Créditos Totales	4,73	6,37	8,52	6,50

*Fuente: Banco de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco y elaboración propia*

**Figura 4.9** Calidad de la cartera de crédito del BCC Adda e Cremasco



*Figura 4.9* Índices de calidad de la cartera de crédito. Estas tendencias representan la base para calcular la exposición al riesgo de crédito. Adaptado de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco (2016) y elaboración propia.

La Tabla 4.13 confirma el análisis que hemos ya realizado sobre la cartera de crédito. El nivel de los créditos incobrables para el BCC dell'Adda e del Cremasco es inferior a la media de los bancos de las provincias consideradas, a pesar del aumento que ha sufrido en el periodo 2012-2015.

Tabla 4.13

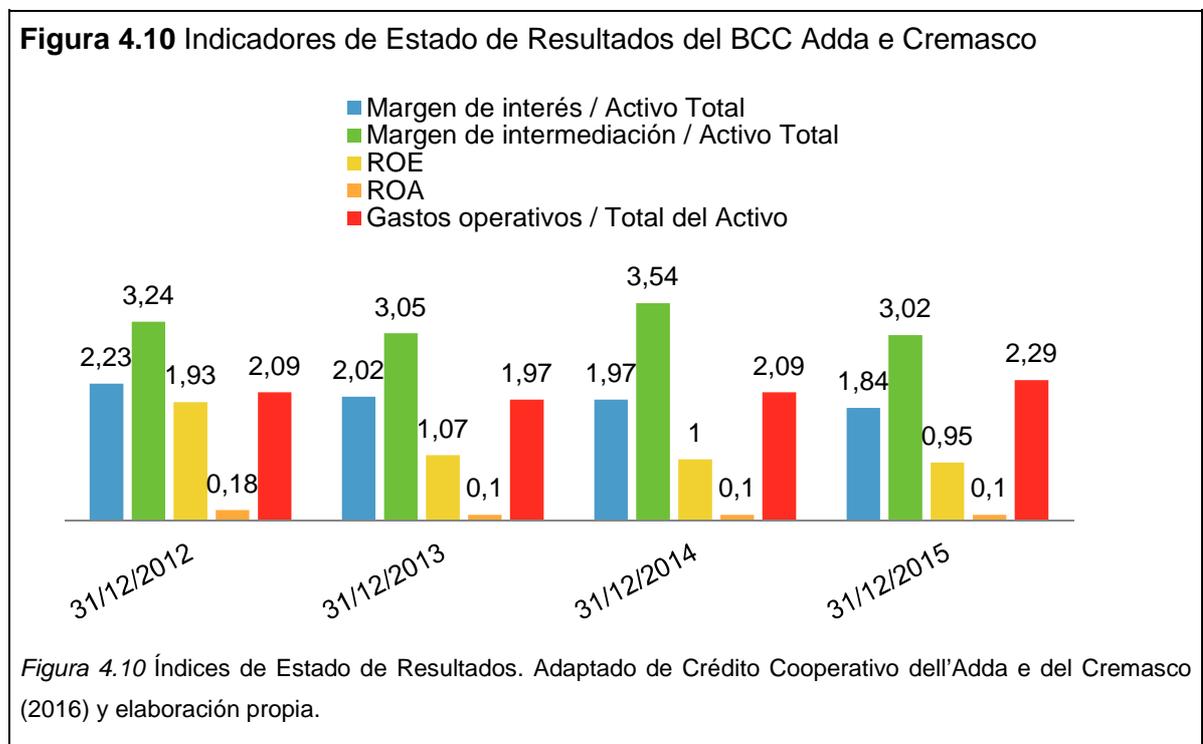
*Estadística de los ratios de calidad de crédito*

	Media				Mediana				Desviación Estándar			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
N	2,75	4,15	4,83	5,18	2,39	3,22	3,82	4,80	1,25	1,91	2,41	2,14
O	4,81	5,92	6,50	7,40	4,38	5,40	6,63	7,40	1,91	2,71	2,46	2,54

Nota: N = Créditos incobrables / Créditos Totales, O = Créditos de dudoso recaudo / Créditos Totales.

Fuente: *Elaboración propia*

En la Figura 4.10 podemos observar la dinámica de los principales índices del Estado de Resultados. Las tendencias, como ya he indicado comentando las tablas y figuras anteriores, no son completamente positivas para el Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco.



Para garantizar un nivel adecuado de eficiencia y rentabilidad, es importante construir un eficaz sistema de control interno, como previsto en las normativas promulgadas

por el Banco Central Italiano que he citado en los capítulos anteriores (Circular n. 263, 15° actualización, 2013). El BCC dell'Adda e del Cremasco ha creado un sistema de control interno y gestión del riesgo que asegura la separación entre las funciones de control y las funciones operativas. Los controles se distinguen en tres niveles, como lo ha definido por Banca d'Italia (Circular n. 263, 15° actualización, 2013):

- Controles de primer nivel. Son los que se definen como controles de línea y son aplicados por las mismas unidades productivas que ejecutan las operaciones. El banco ha distribuido a su red de sucursales y funciones internas una aplicación informática específica para cumplir estos controles.

- Controles de segundo nivel. Se distinguen en tres tipos de controles:

- Control en la gestión de riesgos, que el deber de definir los métodos de medida de riesgos, garantizar el respeto a los límites y controlar la correcta operatividad de cada área productiva de acuerdo a los objetivos definidos en el plan estratégico y en el perfil de riesgo del banco. El BCC dell'Adda e del Cremasco ha creado el área Gestión de Riesgos (*Risk Management*) para vigilar sobre esta materia.
- Control de conformidad normativa, para el cual el banco ha creado dentro del área control interno la función de conformidad (*Compliance*). Esta función debe promover el respeto de las leyes y de las normas corporativas para reducir el riesgo de no operar en manera conforme y el riesgo de reputación.
- Control sobre el lavado de dinero y la financiación del terrorismo. Implica verificar continuamente que los procedimientos empresariales sean coherentes con los objetivos de prevenir y contrarrestar el incumplimiento a las normas en materia de reciclaje de dinero y financiación del terrorismo. La función creada para esta finalidad (Funzione Antiriciclaggio, dentro del área control interno) debe garantizar que el banco no sea involucrado, directamente o indirectamente, en operaciones de lavado de dinero.

- Controles de tercer nivel. Se trata de la auditoria interna (*Internal Audit*) que tiene que evaluar la eficiencia y la coherencia del sistema general de control interno del banco. El Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco ha externalizado esta función a la Federación de Bancos de Crédito Cooperativo de la región Lombardia, que ha creado un

área específica para otorgar los servicios de auditoría interna a casi 40 bancos de crédito cooperativo.

#### 4.4 Las perspectivas para el futuro: proyectos y estrategias.

Los resultados económicos de los últimos años imponen al Banco de Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco buscar nuevas formas de eficiencia y de rentabilidad. Como la mayoría de los bancos, Adda e Cremasco se ha visto afectado por la crisis que ha deteriorado el entorno económico en el cual el banco opera. Por eso, ha considerado la posibilidad de unirse con otros bancos de crédito cooperativo, en el intento de recuperar eficiencia, obtener economías de escala y mantener una posición competitiva en el mercado.

Como resultado de este análisis, el Consejo Administrativo ha propuesto la fusión con el Banco de Crédito Cooperativo de Caravaggio, un banco de dimensión igual al Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco y cuya zona de competencia coincide parcialmente con la del Adda e Cremasco. Los dos bancos han pedido al Banco Central Italiano la autorización para la fusión, que ha sido aprobada a principios del 2016; durante el primer semestre del 2016 los dos bancos han coordinado toda la parte organizativa, las asambleas de socios han aprobado el proyecto en el mes de mayo y la fusión se hará efectiva en el mes de julio 2016 (Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco, 2016).

El nuevo banco se llamará “Crédito Cooperativo di Caravaggio Adda e Cremasco”, tendrá un total de 40 sucursales (20 del banco de Caravaggio y 20 del banco del Adda e Cremasco), incluyendo la matriz que será en Caravaggio.

En la Tabla 4.14 se indican los datos más significativos del nuevo Crédito Cooperativo di Caravaggio Adda e Cremasco.

Tabla 4.14

*Cifras después de la fusión*

Número de empleados	243
Número de socios	10.239
Número total de clientes	37.393
Patrimonio	148 millones de Euros
Captación total	1.400 millones de Euros
Colocación total	900 millones de Euros

*Fuente propia*

Esta estrategia de fusión entra en el proyecto de reforma del crédito cooperativo, propuesto por el Banco Central Italiano y definido en la ley n. 49 del 8 de abril 2016, como ya he indicado en el capítulo 3. La fusión entre BCC de Caravaggio y BCC dell'Adda e del Cremasco puede poner al nuevo banco en una posición importante dentro del grupo bancario cooperativo, permitiéndole enfrentarse con mayor solidez a los nuevos retos y desafíos impuestos por las autoridades para poder realizar la transformación radical del sistema del crédito cooperativo (Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco, 2016).

En el 2015 el Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco ha participado a una operación de titularización de créditos vencidos e incobrables. Esta operación, además de tener un efecto positivo en el estado de resultados, ha aliviado el peso del crédito deteriorado y los gastos para la recuperación de estos créditos. El banco, con la colaboración del Instituto Central del Crédito Cooperativo Iccrea, ha cedido a una compañía especializada 231 posiciones de clientes con créditos incobrables por un valor total de más de 4 millones de Euro: la totalidad de este importe había sido ya considerado como cuentas incobrables. La cesión es definitiva y tanto las posiciones cuanto el valor de los créditos han sido cancelados de los estados financieros del banco.

El Crédito Cooperativo realiza estrategias económicas y también estrategias de desarrollo social y cultural del territorio, para cumplir con la obligación de mutualidad que está establecida en su estatuto y en la naturaleza de estos bancos. Entre estas se pueden señalar las numerosas iniciativas de beneficencia a asociaciones que operan en la zona de competencia, por un total de más de 210.000 Euro en el 2015 (más de 237.000 dólares).

Además, junto con otros bancos de crédito cooperativo, la BCC dell'Adda e del Cremasco sostiene importantes proyectos de cooperación internacional como por ejemplo, el proyecto "Microfinanza Campesina" en Ecuador. Este proyecto, que nació hace más de diez años, intenta desarrollar un nuevo modelo de cooperación para combatir la pobreza y crear una red de cooperativas de crédito en nuestro país, particularmente en las zonas rurales.

Este proyecto ha llevado a la creación, en Ecuador, de un banco de crédito cooperativo denominado Bancodesarrollo, organizado en forma de sociedad anónima, que nació a partir de la creación del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio y de la cooperativa de ahorro y crédito Codesarrollo. Bancodesarrollo se ha comprometido para favorecer el acceso al crédito a la población más pobre y que este ubicada más lejos de los bancos tradicionales. El banco participa al financiamiento de Bancodesarrollo para el

proyecto Microfinanza Campesina, con la colaboración de varios bancos de crédito cooperativo coordinados por la federación nacional y las federaciones regionales y posee una cuota del 0,18% del capital de Bancodesarrollo.

Un proyecto análogo se está estableciendo también en Palestina, donde los bancos de crédito cooperativo se proponen crear una red de cooperativas de crédito para ayudar la economía afectada por muchos años de guerra y terrorismo. Una economía estable e igualitaria podría ser un vehículo de paz para ayudar a eliminar las tensiones.

## 1. CONCLUSIONES

La crisis económica y financiera que Europa está atravesando en estos años ha tenido un efecto importante sobre toda la economía de los países europeos y, por consecuencia, sobre el sistema bancario.

Italia también sigue atravesando un periodo de crecimiento económico muy lento y sus bancos han padecido dificultades y resultados económicos poco positivos.

El mundo del crédito cooperativo, que en Italia tiene un papel muy importante en el sistema bancario, no ha podido evitar que las consecuencias de la crisis afecten su eficiencia y rentabilidad.

Los objetivos principales de este trabajo han sido analizar los impactos de la crisis en el sistema bancario cooperativo, los resultados económicos consecuentes a estos impactos y las respuestas que los bancos han puesto en marcha frente a las dificultades.

En particular, hemos intentado analizar la situación de los bancos de crédito cooperativo y sus perspectivas en la nueva realidad de mercado con la cual tienen que enfrentarse. Esta nueva realidad, que lleva consigo una situación de márgenes muy bajos para los bancos dentro de su trabajo tradicional, obliga a tomar medidas y mantener una grande atención sobre el reto de la eficiencia y de la rentabilidad para competir en el mercado del futuro.

En este proceso, la reglamentación normativa del Banco Central Europeo y del Banco Central Italiano ha incidido en las decisiones estratégicas de los bancos, imponiendo un sistema de control interno y requisitos de capital para que los bancos sean más sólidos y evitar los problemas de falta de liquidez o de aumento de los créditos incobrables que pueden llevar a una liquidación o quiebra de las instituciones.

El análisis ha evidenciado que los bancos de crédito cooperativo han visto empeorar sus ratios en periodo observado, aunque las situaciones de efectiva crisis han sido un número relativamente bajo, y han intentando recuperar eficiencia y rentabilidad aumentando sus dimensiones por el trámite de las fusiones. Las fusiones han tenido el objetivo de disminuir los costos aumentando las economías de escala y también que los BCC puedan afrontar todas las imposiciones normativas que se requieren para prevenir y gestionar los riesgos. Dentro de este camino, los BCC han decidido, junto con el respaldo y la inspiración del Gobierno Italiano y del Banco Central, proceder a la realización de una profunda reforma

del sistema, creando un grupo bancario que va a ser el pilar central del mundo del crédito cooperativo.

En particular, el análisis se ha concentrado en los resultados y en las estrategias del Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco, cuyos indicadores han mostrado algunas dificultades pero no han evidenciado una situación alarmante, que nos indique que el banco tiene problemas estructurales que afectan la eficiencia y la rentabilidad.

Como lo hemos indicado, una decisión fundamental por parte de este banco ha sido la de entrar en un proceso de fusión con el BCC de Caravaggio: los efectos de esta reciente decisión, como los de la grande reforma del crédito cooperativo, se podrán evaluar solamente en el futuro.

## **2. RECOMENDACIONES**

El camino de los bancos de crédito cooperativo, para el futuro, no puede considerar decisiones diferentes a las que están tomando en este periodo: el aumento de las dimensiones de los bancos y la integración dentro de un único grupo bancario parecen decisiones irreversibles y que pueden permitir que los bancos sigan siendo sólidos y competitivos en relación con los otros grupos bancarios italianos y europeos.

Por esta razón, los BCC tienen que seguir con fuerza en el proceso de reforma que les permita también cumplir con el buen funcionamiento de los organismos corporativos, con el control y la gestión de los riesgos y con la eficaz planificación estratégica.

El grupo bancario también puede facilitar la solución de las crisis que afecten algunos BCC, permitiendo intervenir con rapidez e eficacia y garantizando la territorialidad, la reducción de los costos, un buen gobierno corporativo y un plan estratégico de largo plazo para recuperar eficiencia.

Por su parte, el Crédito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco debería poner el máximo esfuerzo para conseguir que la fusión se realice plena y eficazmente, y que sirva para que recupere un nivel óptimo de eficiencia y rentabilidad. Esto le permitirá poder beneficiarse de las ventajas que la reforma tiene como objetivo, y por otro lado le permitirá continuar con su carácter de mutualidad y de soporte al territorio en el que opera.

## Bibliografía

ASSBB, Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa (2005). Università Cattolica del Sacro Cuore. Milano, Italia. Recuperado de <http://www.assbb.it>

Banca d'Italia (2007). *Indici di bilancio e rendimenti di borsa: un'analisi per le banche italiane*. Tema di discussione (Working Paper) 648. Roma, Italia.

Banca d'Italia (2012). Roma, Italia. Recuperado de [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

Banca d'Italia (2013). *Relazione annuale – anno 2012*. Roma, Italia. Recuperado de [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

Banca d'Italia (2014). *Relazione annuale – anno 2013*. Roma, Italia. Recuperado de [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

Banca d'Italia (2015). *Relazione annuale – anno 2014*. Roma, Italia. Recuperado de [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

Banca d'Italia (2016). *Relazione annuale – anno 2015*. Roma, Italia. Recuperado de [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

Barbagallo V. (2015). *Le banche locali e di credito cooperativo in prospettiva: vigilanza europea ed evoluzione normativa*. Llevado a cabo en Bolzano, 12 de febrero de 2015.

BCE - Banco Central Europeo. (2016). Frankfurt, Alemania. Recuperado de <https://www.ecb.europa.eu>

Bianchi L. (2016). *Modello di business, qualità del credito e redditività*. Llevado a cabo en Milán, 18 de enero de 2016.

Cannizzo M., Bargioni A. (2004). *Le strategie di cost management nelle banche italiane*. Roma, Italia: Bancaria Editrice.

Ceci-Ginistrelli, D.F. (2015). *L'evoluzione del sistema bancario italiano* (Tesis de pregrado). Libera Università Internazionale degli Studi Sociali, Roma, Italia.

Ciccarone, G. (2011). *Economia e Politica monetaria. Lezione 3*. Università La Sapienza. Roma, Italia.

Circular n. 263 del 27 de diciembre 2006 - 15° actualización del 2 de julio 2013. *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche*. Banca d'Italia. Roma, Italia.

Circular n. 285 del 17 de diciembre 2013 - 15° actualización del 8 de marzo 2016. *Disposizioni di vigilanza per le banche*. Banca d'Italia. Roma, Italia.

Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria (1998). *Marco de referencia para los sistemas de control interno en las organizaciones bancarias*. Basilea, Suiza.

Comité de Basilea, Basel Committee on Banking Supervision. (2015). Basilea, Suiza. Recuperado de <https://www.bis.org/bcb>

CONSOB - Commissione Nazionale per le Società e la Borsa. (2016). Roma, Italia. Recuperado de <http://www.consob.it/web/consob>

Credito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco, (2013). *Reglamento Interno*. Recuperado de la página Intranet del banco.

Credito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco (2016). Recuperado de [http://www.bccaddaecremasco.it/La\\_nostra\\_storia.asp](http://www.bccaddaecremasco.it/La_nostra_storia.asp)

Dacrema P. (1982). *I controlli bancari. Evoluzione e prospettive*. Milano, Italia: Giuffré Editore.

Da Lozzo G., 2013. *L'efficienza nelle banche*. (Tesis de grado). Università Ca' Foscari. Venezia, Italia.

Dell'Atti S. (2016). *Alcune riflessioni sulla riforma delle banche di credito cooperativo*. Federcasse. Roma, Italia.

Destefanis S., Lubrano G., Barra C. (2012). *L'analisi dell'efficienza nell'ambito del credito cooperativo. Il ruolo della gestione del rischio e dei fattori ambientali*. Progetto Aree Bianche. Napoli, Italia.

Di Antonio M. (2006). *Il cost management nelle banche italiane. Modelli, strumenti, casi aziendali*. Roma, Italia: Bancaria Editrice.

Di Antonio M. (2012). *Sistemi di controllo interno e sistemi di controllo di gestione: quali relazioni?* Roma, Italia: Bancaria Editrice.

Directiva n. 2006/48/CE. Diario Oficial de la Unión Europea. Estrasburgo, Francia. 14 de junio de 2006.

Directiva n. 2006/49/CE. Diario Oficial de la Unión Europea. Estrasburgo, Francia. 14 de junio de 2006.

Directiva n. 2013/36/UE. Diario Oficial de la Unión Europea. Luxemburgo. 26 de junio de 2013.

EBA - Autoridad Bancaria Europea. (2016). Londres, Reino Unido. Recuperado de <https://www.eba.europa.eu>

Fama, E. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of the Theory and Empirical Work Efficiency. *The Journal of Finance*, Vol. 25, No. 2. Recuperado de <http://www.jstor.org>

Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo. (2016). Roma, Italia: Iccrea Banca. Recuperado de <http://www.creditocooperativo.it>

Fisac-CGIL - Federazione Italiana Sindacato Assicurazioni Credito (2016). *Voci di conto economico rapportate al totale attivo*. Roma, Italia. Recuperado de <http://www.fisac-cgil.it>

Fondazione per l'educazione finanziaria e al risparmio. (2014). *Storia della banca*. Roma, Italia. Recuperado de <http://www.feduf.it/container/scuole/storia-della-banca>

Fonteyne W. (2007), "Cooperative Banks in Europe – Policy Issues," International Monetary Fund, Working Paper 07/159.

Franchini G. (2002). *Concentrazione ed efficienza nell'industria bancaria italiana*. Milano, Italia: Franco Angeli Editore.

Gatti S. (2016). *La prospettiva della creazione del Gruppo Bancario Cooperativo e della nuova rete di sicurezza*. Llevado a cabo en Milán, 27 de abril de 2016.

Luque Frías J. (2012). *Crisis económica y cooperativas de crédito: el reto de la eficiencia*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada. España.

Mancinelli L. (2016). *Decisione sul capitale e ICAAP. Incontro con le BCC Lombarde*. Llevado a cabo en Milán, 18 de enero de 2016.

Padoa-Schioppa, T. (febrero de 1996): *Il credito cooperativo in Italia: realtà e problemi*. Simposio: *Sviluppo Economico e Intermediazione Finanziaria: piccole imprese, banche locali, credito cooperativo*. Llevado a cabo en Roma.

Panetta, F. (2015). *Indagine conoscitiva sul sistema bancario italiano nella prospettiva della vigilanza europea*. Audición del Vice Director del Banco Central Italiano al Senado. Roma

Pittarello F. (2014). *Corporate Governance ed Efficienza Bancaria: un'analisi con il metodo DEA*. (Tesis de grado). Università Ca' Foscari. Venezia, Italia.

Reglamento UE n. 1024. Diario Oficial de la Unión Europea. Luxemburgo. 15 de octubre de 2013.

Samuelson P. y Nordhaus W. (2006). *Economía*. México DF, México: 18ª edición, McGraw Hill.

Sannucci V. (2016). *Il futuro del sistema bancario: discontinuità, tra innovazione e regolazione*. Llevado a cabo en Perugia, 19 de marzo de 2016.

Santorsola G. (2015). *Un futuro per le banche di credito cooperativo*. Napoli, Italia. Recuperado de [www.dirittobancario.it](http://www.dirittobancario.it)

Schena G. (2013). *La politica monetaria della BCE in tempo di crisi*. (Tesis de grado). Università degli Studi di Brescia, Italia.

Scolaro A. (2016). *Governance e Controlli Interni delle banche vigilate lombarde*. Llevado a cabo en Milán, 18 de enero de 2016.

Statuto Sociale del Credito Cooperativo dell'Adda e del Cremasco. Artículo 2. (2009). Recuperado de [www.bccaddaecremasco.it](http://www.bccaddaecremasco.it)

Tarantola A.M. (2011). *Il Credito Cooperativo del domani: sviluppo, efficienza e solidarietà*. Llevado a cabo en Roma, 9 de diciembre de 2011.

Testo Unico Bancario; Decreto legislativo 01/09/1993, n. 385; Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. Versión actualizada al 12/05/2015. Recuperado de [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

Vacca C. (2016). *La riforma delle banche di credito cooperativo: se non ora, quando?* Llevado a cabo en Milán, 27 de abril de 2016.

## **ANEXOS**

