

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO. ESTUDIO EMPÍRICO APLICADO A LAS CAJAS RURALES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

*Joan Ramón Sanchis Palacio**

El trabajo se centra en la realización de un análisis estratégico de las cooperativas de crédito con el objeto de determinar cuáles son las estrategias que estas instituciones están desarrollando en la actualidad y cuáles son sus expectativas. Para ello se realiza un estudio empírico de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana consistente en la identificación, mediante la realización de un estudio de campo a través de cuestionarios, de los diferentes factores estratégicos que caracterizan el entorno de estas entidades (competencia, proveedores, clientes, productos y otros factores más generales como el tratamiento fiscal, la legislación, la creación del euro y de la Unión Monetaria y la influencia de los principios generales del cooperativismo), así como los diferentes tipos de estrategias que están llevando a cabo (estrategias de innovación, expansión y cooperación).

Palabras clave: *sistema financiero, cooperativas de crédito, estrategia empresarial, España, 1993-2000.*

Clasificación JEL: *G21, G23, P13.*

1. Introducción: las cooperativas de crédito y su papel como intermediarios financieros

Las cooperativas de crédito han desempeñado en España, tradicionalmente, un papel de intermediación financiera entre el mercado bancario y determinados sectores económicos con importantes dificultades de financiación, como el sector agrario (relación entre las cajas rurales y las cooperativas agrarias) y otros sectores industriales y de servicios de pequeño tamaño (artesanos, profesionales, etcétera), tratando de dar respuesta

a unas necesidades de financiación que no todos los intermediarios financieros (bancos y cajas de ahorro) han estado dispuestos a cubrir (Sanchis, Puig y Soriano, 1998; Sanchis, 1998).

Este hecho es especialmente significativo para entender la importancia que las cooperativas de crédito tienen dentro del sistema bancario español, a pesar de su reducida cuota de mercado, y justifica la realización de este estudio (Sanchis y Ribeiro, 1997; Sanchis y Soriano, 2000; Sanchis, Herrera y Soriano, 2000). Estas entidades constituyen, junto con las secciones de crédito de las cooperativas agrarias (Sanchis y Soriano, 1999; Sanchis, Cantarero y Soriano, 2000), las entidades de crédito de la economía social en la Comunidad Valenciana.

* Universitat de València.

En este sentido, el trabajo se centra en la realización de un análisis estratégico de las cooperativas de crédito con el objeto de determinar cuáles son las estrategias que estas instituciones están desarrollando en la actualidad y cuáles son sus expectativas. Para ello se realiza un estudio empírico de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana consistente en la identificación, mediante la realización de un estudio de campo a través de cuestionarios, de los diferentes factores estratégicos que caracterizan el entorno de estas entidades (competencia, proveedores, clientes, productos y otros factores más generales como el tratamiento fiscal, la legislación, la creación del euro y de la Unión Monetaria y la influencia de los principios generales del cooperativismo), así como de los diferentes tipos de estrategias que están llevando a cabo (Sanchis, 2001c).

Las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana representaban, a finales del año 2000, casi la mitad del total de las cooperativas de crédito existentes en España (alrededor de un 40 por 100), por lo que su estudio es altamente significativo. Su peso, a nivel nacional, sobre el conjunto del sector bancario es reducido, si bien en el caso de la Comunidad Valenciana muestra unos porcentajes algo mayores. Así, por ejemplo, las cooperativas de crédito valencianas representan el 17,71 por 100 de los depósitos de las cooperativas de crédito en toda España, porcentaje sensiblemente superior al de bancos (6,65 por 100) y cajas de ahorro (7,73 por 100). El peso en relación con los créditos es incluso mayor (21,01 por 100 frente a 9,36 por 100 de los bancos y 12,14 por 100 de las cajas de ahorro).

La cuota de mercado alcanzada por las cooperativas de crédito valencianas según depósitos y créditos en relación al resto de entidades de crédito es la que muestra el Cuadro 1. Se sitúan en el tercer lugar del *ranking* de las entidades de crédito, muy por debajo de las cajas de ahorro y de los bancos, aunque con unos volúmenes de créditos y de depósitos significativos, lo cual demuestra su importancia en el sector. Según sus depósitos alcanzan una cuota nada desdeñable del 14 por 100, siendo en este caso las cajas de ahorro las que se sitúan en primer lugar, con casi la mitad del total de los depósitos del sector bancario

CUADRO 1
CUOTA DE MERCADO
DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO*
(En miles de euros)

Entidad	Depósitos		Créditos	
	Valor	%	Valor	%
Bancos	14.565.919	36,21	23.847.728	45,15
Cajas de ahorro	20.023.824	49,78	24.233.085	45,88
Cooperativas de crédito	5.632.151	14,00	4.732.333	8,96
Sistema bancario.....	40.221.894	100,00	52.813.145	100,00

* De la Comunidad Valenciana a 31 de diciembre de 2000.

FUENTE: Instituto Valenciano de Finanzas (2000).

valenciano (49,78 por 100). Según sus créditos, la cuota alcanzada por las cooperativas de crédito es inferior y se sitúa por debajo del 10 por 100, concretamente del 8,96 por 100, siendo en este caso las cuotas de las cajas de ahorro y de la banca privada muy similares (45,88 por 100 y 45,15 por 100 respectivamente). Por provincias, se observa un predominio claro de las cooperativas de crédito de Castellón, pues llegan a alcanzar una cuota de mercado del 30,56 por 100 en el caso de los depósitos y del 16 por 100 en el caso de los créditos.

La situación del número de oficinas de las entidades de crédito en la Comunidad Valenciana es también muy similar a la de los depósitos y créditos descrita, según muestra el Cuadro 2. Las cooperativas de crédito representan el 15,85 por 100 del total de las oficinas de las entidades de crédito existentes en la Comunidad Valenciana, siendo las cajas de ahorro, con el 43,78 por 100, las que se sitúan en el primer lugar y los bancos, con el 40,37 por 100, en segundo lugar. Según provincias, el mayor porcentaje se da en Castellón con el 25 por 100 del total de oficinas de las entidades de crédito existentes en dicha provincia, mientras que el menor se da en Alicante con el 12,08 por 100; por su parte, Valencia se sitúa en un lugar intermedio con el 15,79 por 100 del total.

Aunque la cuota de mercado de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana es pequeña en comparación con ban-

CUADRO 2

**NÚMERO DE OFICINAS SEGÚN PROVINCIAS DE LAS ENTIDADES
DE CRÉDITO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA***

Entidad	Alicante		Castellón		Valencia		C. Valenciana	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Bancos	593	43,92	205	35,84	850	39,35	1.648	40,37
Cajas de ahorro.....	594	44,00	224	39,16	969	44,86	1.787	43,78
Cooperativas de crédito.....	163	12,08	143	25,00	341	15,79	647	15,85
Sistema bancario.....	1.350	100,00	572	100,00	2.160	100,00	4.082	100,00

* A 31 de diciembre de 2000.

FUENTE: Instituto Valenciano de Finanzas (2000).

CUADRO 3

**EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA, 1993-2000
(En %)**

Variables	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Número de entidades.....	43	42	41	41	41	41	39	38
Depósitos	12,09	12,27	12,29	13,42	13,79	14,15	14,31	14,00
Créditos	7,78	7,55	7,95	8,49	8,72	8,95	9,03	8,96

FUENTE: Instituto Valenciano de Finanzas (varios años).

cos y cajas de ahorro, lo cierto es que durante la década de los años noventa ha experimentado un crecimiento importante, tal como muestra el Cuadro 3. Tanto los depósitos como los créditos han evolucionado positivamente hasta el año 1999; sin embargo, en el año 2000 sufren un ligero descenso. Por su parte, el número de entidades, tras el descenso experimentado durante el subperíodo 1993-1995 (desaparición de dos entidades por procesos de absorción), se ha estabilizado en 41 desde el año 1995 hasta que a partir de 1999 se produce un ligero descenso, como consecuencia de las operaciones de fusiones y absorciones realizadas, tal como se puede observar en los Cuadros 3 y 4.

A partir de 1999 se inicia un proceso de fusiones en las cooperativas de crédito que produce un descenso en el número de entidades, hecho que no se había vuelto a producir desde el proceso de absorciones sufrido por las cajas rurales españolas

a manos de las cajas de ahorro, como consecuencia de la crisis financiera ocurrida en este subsector durante la segunda mitad de los años ochenta (Sanchis y Safón, 1994 y 1996). En este sentido, en la Comunidad Valenciana se produce, primero, la absorción por parte de Credicoop (caja rural provincial de Castellón) de algunas cajas rurales de pequeño tamaño de la provincia de Castellón (tres en 1999 y una en 2000) y, segundo, la fusión entre las tres cajas provinciales (Caja Rural Valencia, Caja Rural Alicante y Credicoop), que constituyen la Caja Rural del Mediterráneo (Ruralcaja). No obstante, también conviene señalar la creación de dos cajas rurales nuevas, la Caja Rural de Albalat dels Sorells en 1999, como consecuencia de la transformación de la sección de crédito de la cooperativa agraria de dicha localidad, y Crèdit Valencia en 2001, caja rural comarcal constituida a partir de la concentración de diferentes

CUADRO 4
VARIACIONES EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA, 1994-2000

Años	Altas por absorción	Altas por constitución	Total altas	Bajas por absorción	Bajas por liquidación	Total bajas
1994	0	0	0	1 ¹	0	1
1995	0	0	0	0	1 ²	1
1996	0	0	0	0	0	0
1997	0	0	0	0	0	0
1998	0	0	0	0	0	0
1999	1 ³	0	1	3 ⁴	0	3
2000	0	0	0	1 ⁵	0	1

NOTAS:

¹ La Caja Rural de Montroy es absorbida por la Caja Rural de Torrente.

² La Caja de Crédito de Alcoy está sin actividad.

³ La Caja Rural de Albalat dels Sorells absorbe la sección de crédito de la Cooperativa Agrícola.

⁴ Credicoop absorbe las cajas rurales locales de San Juan de Moró, de Benicasim y de Artana.

⁵ Credicoop absorbe la Caja Rural de Cabanes.

FUENTE: Elaboración propia con datos del Instituto Valenciano de Finanzas (varios años).

secciones de crédito de cooperativas agrarias de la provincia de Valencia. Con anterioridad a esta fusión, las tres cajas rurales provinciales habían aumentado su tamaño mediante la absorción de secciones de crédito (seis por parte de Credicoop, tres por parte de Caja Rural Valencia y una por parte de Caja Rural de Alicante).

Además, algunas cooperativas de crédito populares¹, entre ellas la Caixa Popular en la provincia de Valencia, y algunas cajas de crédito de la provincia de Alicante, se han transformado recientemente en cajas rurales con el propósito de incorporarse al Grupo Cajas Rurales (la Asociación Española de Cajas Rurales), y acceder así a las ventajas derivadas de su pertenencia al mismo (participación en las sociedades instrumentales del Grupo, en especial, en el Banco Cooperativo Español).

¹ Las cooperativas de crédito en España se clasifican en tres tipos diferentes: las cajas rurales, que representan algo más del 90 por 100 del total y que se dedican preferentemente a la financiación del sector agrario; las cooperativas de crédito profesionales, que se dedican a financiar a colectivos profesionales como arquitectos, ingenieros, abogados, etcétera; y las cooperativas de crédito populares, que se dedican a financiar a otros sectores no agrarios (la pequeña y mediana industria y los servicios) (SANCHIS, 1997).

2. Estudio empírico sobre el comportamiento estratégico de las cooperativas de crédito

A continuación se describe la metodología utilizada en el estudio empírico realizado sobre las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana durante el segundo semestre del año 1999 y primer semestre del año 2000, para posteriormente proceder a valorar y analizar los resultados obtenidos del mismo.

Metodología de la investigación y desarrollo del estudio empírico

El estudio empírico ha consistido en el envío, respuesta y tratamiento de los datos de un cuestionario dirigido al conjunto de cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana durante el segundo semestre de 1999 y primer semestre de 2000. Las encuestas fueron remitidas por correo postal a los directores/gerentes de las entidades a lo largo del segundo semestre del año 1999, habiendo efectuado posteriormente un seguimiento telefónico en el 83 por 100 de los casos para mejorar el índice de respuesta. El cuestionario es semiestructurado, incluyendo en

el mismo, tanto cuestiones abiertas (en las que se solicita información puntual sobre la variables) como cuestiones cerradas (en las que se solicita al encuestado que señale la opción correcta entre múltiples respuestas).

Las variables estratégicas consideradas han sido las siguientes²: la pertenencia o no de la cooperativa de crédito a una cooperativa de segundo grado y el ámbito geográfico de ésta última, el nivel de asociación de la cooperativa (a qué asociación pertenece, cuál es su grado de implicación y cuáles son las ventajas que le reporta), el grado de colaboración con otras entidades (con cuáles y qué ventajas le reporta), la firma de acuerdos de cooperación financiera o convenios con otras entidades, la utilización de estrategias de innovación y de expansión y las formas que adoptan, la identificación de sus principales competidores, el poder de negociación de clientes y de proveedores, la amenaza de productos/servicios sustitutivos y la influencia de otros factores del entorno como el tratamiento fiscal, la legislación nacional y europea, la creación del euro y de la Unión Monetaria y los principios generales del cooperativismo.

La muestra utilizada coincide con la población, esto es, las 38 cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana existentes a 31 de diciembre de 2000, repartidas por provincias como sigue: 5 en Alicante, 20 en Castellón y 13 en Valencia. No obstante, es de resaltar que más de la mitad de las cooperativas de crédito se sitúan en la provincia de Castellón (52,63 por 100). Además, la estructura provincial obtenida de las respuestas del cuestionario es muy similar a la estructura provincial del conjunto de la población estudiada. El índice de respuesta ha sido del 81,58 por 100, esto es, 31 cuestionarios contestados sobre una muestra de 38, según muestra el Cuadro 5. El índice de respuesta varía según provincias, desde el 85 por 100 de Castellón al 60 por 100 de Alicante. En todo caso, la respuesta, tanto para el conjunto de la muestra como para cada provincia, ha sido

CUADRO 5

ÍNDICE DE RESPUESTA DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Provincia	Población ¹		Respuesta ²		Índice
	Núm.	%	Núm.	%	
Alicante	5	13,16	3	9,7	60,00
Castellón.....	20	52,63	17	54,8	85,00
Valencia	13	34,21	11	35,5	84,61
C. Valenciana	38	100,00	31	100,0	81,58

NOTAS:

¹ La población objeto de estudio corresponde al 31 de diciembre de 2000.

² La encuesta se realizó durante el segundo semestre de 1999 y primero de 2000.

muy elevada, por lo que los resultados que se presentan a continuación poseen un alto grado de representatividad.

Posteriormente se ha procedido a la tabulación y tratamiento de los datos, para lo cual se han agrupado variables según preguntas. El análisis se ha realizado mediante la utilización del programa informático SPSS versión 8.0. Para el tratamiento de los datos se han empleado diferentes técnicas estadísticas. En primer lugar, se ha realizado un análisis descriptivo consistente en la agrupación de resultados en tablas individuales para cada variable. En segundo lugar, se ha llevado a cabo, para aquellos casos en los que se ha considerado relevante, un análisis de relación entre variables. También es de destacar la realización de un análisis de correlaciones mediante el uso del índice de Pearson para el caso de las variables de tamaño con el fin de seleccionar la variable que mejor define la dimensión de las cooperativas de crédito; en el resto de variables no se ha realizado dicho análisis por no considerarlo relevante.

El análisis de los resultados obtenidos del trabajo de campo efectuado se estructura en dos subapartados: un primer subapartado en el que se estudia la posición competitiva de las cooperativas de crédito a través del estudio de los principales factores estratégicos del entorno que influyen sobre ellas (fuerzas competitivas, factores legales, factores sociales y factores económicos); y un segundo subapartado en el que se estudian las estrategias de crecimiento desarrolladas por las cooperativas de

² Estas variables forman parte de un estudio más amplio desarrollado por un equipo de investigadores del Departamento de Dirección de Empresas de la Universitat de Valencia a lo largo del año 2000.

CUADRO 6

**VOLUMEN DE ACTIVOS TOTALES Y DE CRÉDITOS DE LAS COOPERATIVAS
DE CRÉDITO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA***
(En millones de euros)

Activos totales	Núm.	%	Créditos	Núm.	%
Menos de 30,05	10	26,32	Menos de 9,02	9	23,68
Entre 30,05 y 45,08.....	7	18,42	Entre 9,02 y 18,03	9	23,68
Entre 45,09 y 90,15.....	4	10,53	Entre 18,04 y 30,05	7	18,42
Entre 90,16 y 180,30.....	6	15,79	Entre 30,06 y 48,08	3	7,89
Entre 180,31 y 360,61.....	5	13,16	Entre 48,09 y 120,20	4	10,53
Entre 360,62 y 601,01.....	4	10,53	Entre 120,21 y 240,40	5	13,16
Más de 601,01.....	2	5,25	Más de 240,40.....	1	2,64
Total.....	38	100,00	Total	38	100,00

* A 31 de diciembre de 2000.

FUENTE: Instituto Valenciano de Finanzas (2000).

crédito, en especial, los acuerdos de cooperación que éstas mantienen con otros tipos de entidades.

No obstante, con anterioridad a la valoración de los resultados obtenidos del cuestionario se realiza un análisis de las variables de tamaño de las cooperativas estudiadas según datos correspondientes a 31 de diciembre de 2000 a partir de la información obtenida del Anuario del Instituto Valenciano de Finanzas con el propósito de relacionar este tipo de variables con las variables estratégicas analizadas.

Determinación del tamaño de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana

El tamaño de una entidad de crédito puede venir definido por diferentes tipos de variables. En un principio, la variable generalmente utilizada ha sido los recursos ajenos de la entidad, entendidos éstos como el conjunto de fondos captados a los clientes en forma de depósitos (Fanjul y Maravall, 1984; Rodríguez Antón, 1990). Sin embargo, esta variable ha ido perdiendo peso con el tiempo, de forma que en la actualidad es más habitual utilizar como medida de la dimensión bancaria el volumen de activos totales, proporcionando una medida representativa de la capacidad económica potencial de

una entidad bancaria. No obstante, también se suele utilizar como variable de dimensión el volumen de recursos propios de la entidad. Por tanto, para medir el tamaño de las cooperativas de crédito, y con ánimo de ser lo suficientemente exhaustivos, utilizaremos diferentes tipos de variables: el volumen de activos totales, el volumen de créditos, el volumen de reservas y el volumen de depósitos, no habiendo considerado como significativo el estudio de la variable recursos propios por su escasa incidencia en las cooperativas de crédito³.

Si se estudia el tamaño de las cooperativas de crédito a partir de las cuatro variables descritas, tal como muestran los Cuadros 6 y 7, se obtienen las siguientes conclusiones. En primer lugar se puede señalar que casi la mitad de las cooperativas de crédito posee menos de 45,08 millones de euros (7.500 millones de pesetas) de volumen de activos totales y tan solo dos entidades (el 5,25 por 100) superan los 601,01 millones € (100.000 millones de pesetas) (Cuadro 6). Por otra parte, casi la mitad de las

³ En el análisis de correlaciones realizado con posterioridad se han incluido también otras variables relacionadas directamente con el tamaño, como el número de socios, el número de oficinas, los beneficios, el número de cajeros automáticos, el número de tarjetas, el volumen de fondos de inversión y el volumen de tesorería.

CUADRO 7

**VOLUMEN DE RESERVAS Y DE DEPÓSITOS DE LAS COOPERATIVAS
DE CRÉDITO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA***
(En millones de euros)

Reservas	Núm.	%	Depósitos	Núm.	%
Menos de 2,10	9	23,68	Menos de 18,03	8	21,05
Entre 2,10 y 4,51	7	18,42	Entre 18,03 y 36,06	8	21,05
Entre 4,52 y 6,01	3	7,89	Entre 36,07 y 60,10	5	13,17
Entre 6,02 y 7,81	6	15,79	Entre 60,11 y 150,25	6	15,79
Entre 7,82 y 12,02	5	13,16	Entre 150,26 y 300,51	5	13,16
Entre 12,03 y 18,03	4	10,53	Entre 300,52 y 601,01	3	7,89
Entre 18,04 y 30,05	3	7,89	Más de 601,01	3	7,89
Más de 30,05	1	2,64			
Total	38	100,00	Total	38	100,00

* A 31 de diciembre de 2000.

FUENTE: Instituto Valenciano de Finanzas (2000).

cooperativas de crédito posee menos de 18,03 millones de euros (3.000 millones de pesetas) de volumen de créditos.

Además, casi la mitad de las cooperativas de crédito posee menos de 4,51 millones de euros (750 millones de pesetas) de reservas y menos de 36,06 millones de euros (6.000 millones de pesetas) en depósitos (Cuadro 7). Se puede concluir, por tanto, del análisis de estos dos cuadros, que el tamaño de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana es pequeño en función de las variables analizadas.

En apartados posteriores se utilizará el tamaño de las cooperativas de crédito como una variable a relacionar con el análisis de las variables estratégicas, por su gran incidencia en este tipo de entidades, por lo que, en aras de simplificar el análisis a realizar, hemos decidido seleccionar una única variable de tamaño. Para ello, hemos calculado los coeficientes de correlación del conjunto de variables de tamaño estudiadas (Cuadro 8), obteniendo como resultado que todas las variables de tamaño seleccionadas están fuertemente correlacionadas con los activos totales, por lo que hemos escogido esta variable para realizar el análisis comparativo con las variables estratégicas de las cooperativas de crédito, descartando todas las demás.

3. Resultados obtenidos sobre el comportamiento estratégico de las cooperativas de crédito

Hemos estructurado dicho estudio en dos apartados diferentes: un primer apartado en el que se estudia la posición competitiva de las cooperativas de crédito a través del análisis de los principales factores estratégicos del entorno, tanto general como específico o competitivo, que influyen sobre ellas (Sanchis, 1995); y un segundo apartado en el que se estudian las diferentes clases de estrategias de crecimiento que están llevando a cabo estas entidades. En ambos casos se ha considerado la influencia que el tamaño de las cooperativas de crédito tiene en la valoración que éstas realizan de dichos factores y en la formulación e implementación de las estrategias de crecimiento.

Posición competitiva de las cooperativas de crédito.

La empresa se encuentra inmersa dentro de su ambiente externo o entorno⁴ con el cual mantiene una interacción

⁴ Se entiende por entorno el conjunto de factores ajenos a la empresa que influyen sobre ella en forma de oportunidades y/o amenazas (ANSOFF, 1989).

CUADRO 8

**COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LAS VARIABLES DE TAMAÑO
DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA**

Variable	Socios físicos	Socios jurídicos	Oficina	Activo total	Créditos	Reservas	Depósitos	Beneficios	Cajeros automat.	Tarjetas	Fondos	Tesorería
Socios físicos	1	0,799	0,704	0,699	0,693	0,769	0,702	0,758	0,617	0,661	0,643	0,666
Socios jurídicos		1	0,759	0,754	0,791	0,733	0,762	0,724	0,748	0,642	0,504	0,726
Oficinas			1	0,781	0,738	0,792	0,769	0,729	0,747	0,666	0,685	0,747
Activos				1	0,955	0,908	0,991	0,948	0,924	0,871	0,816	0,917
Créditos					1	0,866	0,959	0,902	0,898	0,833	0,772	0,863
Reservas						1	0,905	0,898	0,815	0,770	0,804	0,892
Depósitos							1	0,940	0,934	0,878	0,819	0,914
Beneficios								1	0,872	0,895	0,795	0,861
Cajeros									1	0,866	0,709	0,876
Tarjetas										1	0,668	0,831
Fondos											1	0,637
Tesorería												1

FUENTE: Elaboración propia.

constante. La pertenencia a un entorno determinado, tanto desde el punto de vista geográfico (entorno geográfico: internacional, nacional, autonómico o local) como desde el punto de vista del sector o la industria (entorno competitivo: financiero, industrial, etcétera), condiciona el comportamiento de la empresa y la sitúa en una posición determinada con respecto a sus competidores (las otras empresas que pertenecen a ese mismo entorno). En este sentido, las cooperativas de crédito valencianas se sitúan en un entorno determinado que corresponde al entorno geográfico de la Comunidad Valenciana y al entorno competitivo del sector de las entidades de crédito, siendo sus competidores directos los bancos y cajas de ahorro que realizan su actividad financiera en la Comunidad Valenciana (Tomás Carpi y Monzón Campos, 1997).

Desde este punto de vista es importante señalar que el entorno no es «todo aquello que es ajeno a la empresa como organización» tal como señala MINTZBERG (1984), dado que este concepto sería muy amplio y muy poco operativo, sino que es solamente aquéllo que tiene una repercusión directa para la empresa. Este hecho obliga a la empresa a seleccionar, entre el conjunto de factores que pueden influir sobre ella, aquéllos que repercuten de forma más directa y clara sobre la misma.

El análisis del entorno permite detectar el impacto de los factores estratégicos sobre la empresa⁵ así como la evolución futura de estos factores, a fin de, identificadas las posibles amenazas y oportunidades para la empresa, darles respuesta (Navas y Guerras, 1998). En el caso de las cooperativas de crédito hemos considerado oportuno incluir como factores estratégicos del entorno los siguientes: por una parte, las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1982), esto es, el grado de rivalidad del sector, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos/servicios sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes; y por otra parte, factores de tipo general (Bueno, 1991), esto es, factores económicos como la política fiscal, la implantación del euro y la creación de la Unión Monetaria, factores políticos y legales como el tratamiento jurídico tanto nacional como europeo, y factores sociales y culturales como, en el caso de las cooperativas, los principios generales del cooperativismo.

⁵ Se considera que un factor del entorno influye estratégicamente sobre la empresa cuando (KING y CLELAND, 1983): 1) tiene repercusiones sobre la estrategia actual o futura de la empresa; 2) es crítico, es decir, su impacto sobre la empresa es apreciable; y 3) requiere acciones urgentes por parte de la empresa.

CUADRO 9
PRINCIPALES COMPETIDORES DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO, SEGUN TAMAÑO

Activos totales (millones €)	Coop. crédito		Agentes		Cajas de ahorro		Bancos		Otros	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	0	0,0	0	0,0	7	100,0	4	57,1	0	0,0
30,05-45,08	1	12,5	0	0,0	7	87,5	7	87,5	0	0,0
45,09-90,15	0	0,0	0	0,0	3	100,0	2	66,7	1	33,3
90,16-180,30	0	0,0	0	0,0	3	100,0	1	33,3	0	0,0
180,31-360,61	0	0,0	0	0,0	3	100,0	3	100,0	0	0,0
360,62-601,01	2	50,0	0	0,0	4	100,0	2	50,0	1	25,0
Más de 601,01.....	0	0,0	0	0,0	2	100,0	0	0,0	0	0,0
Total	3	10,0	0	0,0	29	96,7	19	63,3	2	6,7

FUENTE: Elaboración propia.

A continuación se estudia la influencia que cada uno de dichos factores estratégicos del entorno tiene sobre las cooperativas de crédito, en función de la valoración subjetiva que éstas realizan de ellos y según se desprende del trabajo de campo realizado.

El grado de rivalidad del sector viene dado por el nivel de competencia existente en el mismo. Éste depende de tres factores: 1) el grado de concentración, que condiciona el reparto de la cuota de mercado y viene dado por el número de competidores que existen en el sector y por el equilibrio que se da entre ellos; 2) la diferenciación de los productos/servicios, que puede desarrollarse en torno a variables tan dispares como la calidad de los productos, los canales de distribución, las técnicas de promoción o una política específica de captación de los recursos humanos; y 3) las barreras de salida, que impiden que la competencia abandone el sector, ya que los costes de superar dichas barreras son superiores a las ventajas derivadas de abandonar el sector. Barreras de salida son la explotación de activos específicos, los costes fijos de salida elevados (reestructuración de plantillas, cancelación de contratos con proveedores, distribuidores, etcétera), las barreras legales (disposiciones en contra del cierre de determinados tipos de empresas), las barreras psicológicas (actitudes de los propietarios y/o directivos en contra del cierre del negocio) y las barreras de

movilidad (dificultad de cambio de las empresas de unos grupos estratégicos a otros). La aparición de nuevos competidores puede incrementar también el grado de rivalidad del sector, por lo que las empresas que ya están dentro intentan crear barreras de entrada que impidan la entrada de esos nuevos competidores al sector.

El Cuadro 9 muestra cuáles piensan las cooperativas de crédito que son sus principales competidores. Como se puede observar, el principal competidor de las cooperativas de crédito son las cajas de ahorro. Efectivamente, casi la totalidad de las cooperativas de crédito (el 96,7 por 100) consideran que las cajas de ahorro son sus principales competidores. En un segundo nivel habría que incluir también a los bancos privados, ya que más de la mitad de las cooperativas de crédito (el 63,3 por 100) los consideran también como competidores. Sin embargo, para las cooperativas de crédito las otras cooperativas de crédito (sólo el 10 por 100 las considera competidores) y otros intermediarios financieros (sólo el 6,7 por 100 los considera competidores) son competidores en una medida bastante menor.

Esto es así por cuanto las cooperativas de crédito concentran su actividad en el ámbito local, no existiendo competencia directa entre ellas, salvo en el caso de aquellas cajas rurales que son de ámbito provincial o comarcal. Sin embargo, sí existe competencia con otras entidades de crédito (bancos y cajas de aho-

CUADRO 10

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO
CON PROVEEDORES, SEGÚN TAMAÑO**

Activos totales (millones €)	Reducido		Medio		Alto		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	2	28,6	3	42,9	2	28,6	7	100,0
30,05-45,08	1	12,5	7	87,5	0	0,0	8	100,0
45,09-90,15	0	0,0	1	33,3	2	66,7	3	100,0
90,16-180,30	0	0,0	3	100,0	0	0,0	3	100,0
180,31-360,61	0	0,0	3	100,0	0	0,0	3	100,0
360,62-601,01	0	0,0	4	100,0	0	0,0	4	100,0
Más de 601,01	0	0,0	1	50,0	1	50,0	2	100,0
Total	3	10,0	22	73,3	5	16,7	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

ro), cuando éstas últimas poseen oficinas en las mismas localidades; sobre todo con las cajas de ahorro, ya que éstas han desarrollado una fuerte estrategia de apertura de oficinas en las pequeñas y medianas localidades de la Comunidad Valenciana, y en la medida en que se dirigen a un tipo de cliente similar al cliente de las cooperativas de crédito: pequeño ahorrador, y pequeño y mediano agricultor. No hay diferencias significativas según el tamaño de las cooperativas de crédito.

Cabe señalar también que las cooperativas de crédito no consideran como competidores a los agentes o corresponsales de otras entidades de crédito, quizás derivado del hecho de la mayor vinculación existente entre los residentes en las localidades donde están instaladas dichas oficinas y los particulares que actúan como agentes, ya que los clientes prefieren el prestigio de una institución como una caja rural. En definitiva, el grado de rivalidad es alto, si bien queda relativizado dado el ámbito local en el que compiten. Por otra parte, no se espera que se produzca un incremento en el número de competidores del sector, por lo que, aunque el grado de rivalidad es alto como acabamos de señalar, todo parece indicar que no se va a incrementar y además existe un cierto equilibrio competitivo entre las empresas que lo forman.

El poder de negociación de los clientes y de los proveedores está en función del número con el que trabaja la empresa y de

la cuota de mercado que poseen (Navas y Guerras, 1998). Los Cuadros 10 y 11 muestran el poder de negociación de las cooperativas de crédito con respecto a sus proveedores y a sus clientes.

Según la valoración de las propias entidades analizadas, que aparece recogida en el Cuadro 10, el poder de negociación de las cooperativas de crédito con sus proveedores es de grado medio, pues así lo manifiestan el 73,3 por 100 del total de entidades. Sin embargo, un 16,7 por 100 de las entidades considera que dicho poder de negociación es alto, siendo éstas, curiosamente, en su gran mayoría entidades de pequeño tamaño (de menos de 90,15 millones de euros —15.000 millones de pesetas— de activos totales). Por otra parte, un cierto número de cooperativas de crédito de muy pequeño tamaño (de menos de 45,05 millones de euros —7.500 millones de pesetas— de activo total) consideran que su poder de negociación con respecto a proveedores es reducido o bajo.

También en el caso del poder de negociación con los clientes la valoración general es que éste es de grado medio, pues el 72,4 por 100 de las cooperativas de crédito así lo manifiestan (Cuadro 11). Sin embargo, en este caso no hay ninguna cooperativa de crédito que valore dicho poder de negociación de bajo o reducido, pero un 27,6 por 100 lo consideran alto, en su gran

CUADRO 11

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO CON CLIENTES, SEGÚN TAMAÑO

Activos totales (millones €)	Reducido		Medio		Alto		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	0	0,0	3	50,0	3	50,0	6	100,0
30,05-45,08	0	0,0	8	100,0	0	0,0	8	100,0
45,09-90,15	0	0,0	1	33,3	2	66,7	3	100,0
90,16-180,30	0	0,0	2	66,7	1	33,3	3	100,0
180,31-360,61	0	0,0	2	66,7	1	33,3	3	100,0
360,62-601,01	0	0,0	4	100,0	0	0,0	4	100,0
Más de 601,01.....	0	0,0	1	50,0	1	50,0	2	100,0
Total	0	0,0	21	72,4	8	27,6	29	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

mayoría las que se sitúan en un tamaño intermedio (entre 45,05 y 360,61 millones de euros —7.500 y 60.000 millones de pesetas— de activos totales).

Se ha de tener en cuenta que en este tipo de entidades, el cliente y el proveedor, en un porcentaje muy elevado, son la misma persona (oferentes y demandantes de fondos)⁶, a la vez que también pueden ser los socios o propietarios de la entidad (socios cooperativistas), lo cual influye directamente en la valoración que sobre su grado de poder negociador hacen las cooperativas de crédito (Sanchis, 1997).

Los productos/servicios sustitutivos son aquéllos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la empresa, tanto si pertenecen o no al mismo sector. Un aumento en el número de productos sustitutivos incrementa el nivel de competencia del sector. En este caso, según muestra el Cuadro 12, la amenaza de productos sustitutivos para las cooperativas de crédito es, en términos generales, de grado medio, ya que el 71,4 por 100 de las mismas así lo manifiestan.

Por otra parte, hay un porcentaje determinado de cooperativas de crédito que la consideran reducida y otro porcentaje

igual que la consideran alta (14,3 por 100). Se puede observar además, aunque no de forma concluyente, que en la medida en que aumenta el tamaño de la entidad ésta tiende a valorar la amenaza de los productos sustitutivos como más elevada. Pensamos que ello es debido a que las cooperativas de crédito, sobre todo las más pequeñas, ofrecen solamente los productos bancarios tradicionales, siendo las entidades de mayor tamaño las que ofrecen los nuevos productos/servicios bancarios⁷. Son, por tanto, las cooperativas de crédito más grandes las que tienen mayor conciencia de la amenaza que representa para ellas las innovaciones financieras.

Se analizan a continuación algunos factores de carácter general que pensamos pueden tener una incidencia especial en las cooperativas de crédito, por una parte por tratarse de entidades de depósito (implantación del euro y de la Unión Monetaria) y por otra parte por tratarse de cooperativas (fiscalidad, legislación y principios cooperativos).

Las cooperativas de crédito gozan de unas ventajas fiscales reguladas por la ley de régimen fiscal de cooperativas de 1990 (Juliá y Server, 1991) que, aunque son inferiores a las de las

⁶ Excepto en el caso de los proveedores informáticos, en cuyo caso sí que tienen un elevado poder de negociación por tratarse de empresas de gran tamaño.

⁷ Sólo un porcentaje limitado de cooperativas de crédito ofrece a sus clientes productos y servicios bancarios más avanzados, como la banca a domicilio o la banca virtual.

CUADRO 12

**AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS PARA LAS COOPERATIVAS
DE CRÉDITO, SEGÚN TAMAÑO**

Activos totales (millones €)	Reducido		Medio		Alto		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	2	33,3	3	50,0	1	16,7	6	100,0
30,05-45,08	1	12,5	6	75,0	1	12,5	8	100,0
45,09-90,15	0	0,0	3	100,0	0	0,0	3	100,0
90,16-180,30	1	33,3	2	66,7	0	0,0	3	100,0
180,31-360,61	0	0,0	1	50,0	1	50,0	2	100,0
360,62-601,01	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4	100,0
Más de 601,01.....	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
Total	4	14,3	20	71,4	4	14,3	28	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 13

**PERCEPCIÓN SOBRE LA INFLUENCIA DEL TRATAMIENTO FISCAL DE LAS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO, SEGÚN TAMAÑO**

Activos totales (millones €)	Favorable		Indiferente		Desfavorable		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	3	50,0	2	33,3	1	16,7	6	100,0
30,05-45,08	3	37,5	5	62,5	0	0,0	8	100,0
45,09-90,15	1	33,3	1	33,3	1	33,3	3	100,0
90,16-180,30	1	33,3	1	33,3	1	33,3	3	100,0
180,31-360,61	1	50,0	1	50,0	0	0,0	2	100,0
360,62-601,01	2	50,0	2	50,0	0	0,0	4	100,0
Más de 601,01.....	1	50,0	1	50,0	0	0,0	2	100,0
Total	12	42,9	13	46,9	3	10,7	28	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

otras clases de cooperativas (cooperativas de trabajo asociado, de consumidores y usuarios, agrarias, etcétera), son superiores a de las otras entidades de depósito (Sanchis, 2001a). Según los resultados que se desprenden del Cuadro 13, las cooperativas de crédito son conscientes de dichas ventajas, dado que casi la mitad de las mismas (el 42,9 por 100) valoran el tratamiento fiscal como favorable, aunque en un porcentaje algo superior y próximo también a la mitad (46,9 por 100) manifiestan que es

indiferente. Sólo el 10,7 por 100 de las cooperativas lo valoran como desfavorable.

El tamaño no es determinante a la hora de hacer dicha valoración, aunque nos atrevemos a señalar que las cooperativas cuya valoración del tratamiento fiscal es la indiferencia o desfavorable serán aquellas en las que los resultados extracooperativos son significativos, ya que las ventajas fiscales de que gozan estas entidades sólo se aplican a los resultados coopera-

CUADRO 14

**PERCEPCIÓN SOBRE LA INFLUENCIA DE LA LEGISLACIÓN NACIONAL
DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO, SEGÚN TAMAÑO**

Activos totales (millones €)	Favorable		Indiferente		Desfavorable		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	4	66,7	2	33,3	0	0,0	6	100,0
30,05-45,08	2	25,0	5	62,5	1	12,5	8	100,0
45,09-90,15	2	66,7	0	0,0	1	33,3	3	100,0
90,16-180,30	2	66,7	1	33,3	0	0,0	3	100,0
180,31-360,61	0	0,0	2	66,7	1	33,3	3	100,0
360,62-601,01	0	0,0	4	100,0	0	0,0	4	100,0
Más de 601,01	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
Total	10	34,5	16	55,2	3	10,3	29	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

tivos⁸. Dicho de otro modo, aquellas cooperativas de crédito que realizan un número importante de sus operaciones de activo (concesión de préstamos y de créditos) con terceros no socios, serán las que menos valoren las ventajas derivadas de su tratamiento fiscal⁹, siendo éstas en su mayoría las de mayor tamaño.

Otro factor de gran trascendencia histórica en las cooperativas de crédito es la legislación. No hay que olvidar que España es el único país de nuestro entorno europeo que posee una ley propia de cooperativas de crédito desde el año 1989. También en este caso, al igual que se veía en el tratamiento fiscal, las cooperativas de crédito valoran positivamente este factor, pues el 34,5 por 100 lo consideran favorable (Cuadro 14).

No obstante, más de la mitad (el 55,2 por 100) lo valoran como indiferente y un 10 por 100 lo valoran como desfavorable o negati-

vo. Igualmente, en este caso, los resultados obtenidos están relacionados con el tamaño de estas entidades y las limitaciones legales que impone la legislación. Así, son las entidades de mayor tamaño las que se muestran más indiferentes ante la influencia de la legislación nacional (por ejemplo, el 100 por 100 de las cooperativas con más de 360,61 millones de euros —60.000 millones de pesetas— de activos totales lo valoran como indiferente), mientras que son las cooperativas de menor tamaño (de menos de 180,30 millones de euros —30.000 millones de pesetas— de activos totales) las que más lo valoran como favorable. Esto es así porque las cooperativas de mayor tamaño suelen realizar actividades y operaciones más diversas, que en muchos casos están limitadas por la legislación española¹⁰.

Sin embargo, la valoración que las cooperativas de crédito hacen de la legislación europea en materia de entidades de depósitos es más positiva, ya que se incrementa hasta el 35,7 por 100 el número de entidades que la valoran favorablemente y disminuye hasta el 7,2 por 100 el número de entidades que la valoran desfavorablemente (Cuadro 15).

⁸ La legislación en materia de cooperativas diferencia, a la hora de establecer las ventajas fiscales, entre los resultados obtenidos de la realización de actividades con los socios de la entidad (resultados cooperativos) y los resultados obtenidos de realizar actividades con terceros no socios (resultados extracooperativos).

⁹ La ley de cooperativas de crédito de 1989 establece como límite a las operaciones de activo con terceros no socios el 50 por 100 de los recursos totales de la entidad.

¹⁰ En este sentido cabría destacar la Circular 5/1993 del Banco de España que regula el coeficiente de solvencia de las entidades de crédito en su ámbito de actuación.

CUADRO 15

**PERCEPCIÓN SOBRE LA INFLUENCIA DE LA LEGISLACIÓN EUROPEA
DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO, SEGÚN TAMAÑO**

Activos totales (millones €)	Favorable		Indiferente		Desfavorable		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	3	60,0	0	0,0	2	40,0	5	100,0
30,05-45,08	2	28,6	5	71,4	0	0,0	7	100,0
45,09-90,15	3	100,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0
90,16-180,30	0	0,0	3	100,0	0	0,0	3	100,0
180,31-360,61	1	25,0	3	75,0	0	0,0	4	100,0
360,62-601,01	0	0,0	4	100,0	0	0,0	4	100,0
Más de 601,01	1	50,0	1	50,0	0	0,0	2	100,0
Total	10	35,7	16	57,1	2	7,2	28	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

No obstante, sigue habiendo un 7,2 por 100 de cooperativas que la valoran negativamente y la gran mayoría (el 57,1 por 100) se sitúan en una valoración de indiferencia. Las cooperativas que la valoran negativamente son las más pequeñas (de menos de 30,05 millones de euros —5.000 millones de pesetas— de activos totales), suponemos que por las exigencias impuestas a nivel europeo en los aspectos de supervisión y control, entre ellos el coeficiente de recursos propios¹¹.

Los factores económicos también tienen su incidencia, sobre todo en un sector de las características del sector bancario, en el cual se inscriben las cooperativas de crédito. Las repercusiones de la Unión Monetaria y de la implantación del euro son de gran calibre para las entidades de depósito¹². En este sentido, es positivo que las cooperativas de crédito, en su gran mayoría (el 67,7 por 100), valoren favorablemente este factor (Cuadro 16).

Sólo el 6,5 por 100 de las mismas lo consideran como negativo, siendo éstas las entidades de menor tamaño (de menos de 180,30 millones de euros —30.000 millones de pesetas— de activos totales). La valoración de indiferencia (en el 25,8 por 100 de los casos) también se concentra en las cooperativas más pequeñas (de menos de 45,08 millones de euros —7.500 millones de pesetas— de activos totales).

Por último, las cooperativas de crédito, además de ser entidades bancarias al igual que los bancos y las cajas de ahorro, son también empresas cooperativas, por lo que están influidas por los aspectos propios de las cooperativas como son los principios generales del cooperativismo¹³.

Es importante señalar que la inmensa mayoría de las cooperativas valoran como favorables los principios cooperativistas (el 80,6 por 100) (Cuadro 17). Más relevante es aún constatar que ninguna cooperativa los valora negativamente y que tan sólo el 19,4 por 100 se encuentra en una postura de indiferencia. En ningún caso el tamaño de estas entidades es determinante en este aspecto.

¹¹ Directiva 89/299, de 17 de abril, sobre fondos propios de las entidades de crédito y Directiva 89/647, de 18 de diciembre, sobre el coeficiente de solvencia de las entidades de crédito.

¹² Véase al respecto, por ejemplo, los monográficos de Perspectivas del Sistema Financiero «Unión Monetaria y entidades de crédito» número 59 de 1997 y «El euro y la actividad bancaria» número 60 de 1997 o a SANCHIS (2001b).

¹³ MUNKNER (1988) los define como «aquellas ideas invariables que determinan las características esenciales de una cooperativa como forma de organización, sirviendo como regla para medir la actividad práctica».

CUADRO 16

**PERCEPCIÓN SOBRE LA INFLUENCIA DE LA CREACIÓN DEL EURO Y UNIÓN MONETARIA
DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO, SEGÚN TAMAÑO**

Activos totales (millones €)	Favorable		Indiferente		Desfavorable		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	4	57,1	3	42,9	0	0,0	7	100,0
30,05-45,08	3	37,5	4	50,0	1	12,5	8	100,0
45,09-90,15	3	100,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0
90,16-180,30	2	66,7	0	0,0	1	33,3	3	100,0
180,31-360,61	4	100,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
360,62-601,01	3	75,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Más de 601,01.....	2	100,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
Total	21	67,7	8	25,8	2	6,5	31	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 17

**PERCEPCIÓN SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS PRINCIPIOS GENERALES DEL COOPERATIVISMO
DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO, SEGÚN TAMAÑO**

Activos totales (millones €)	Favorable		Indiferente		Desfavorable		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	6	85,7	1	14,3	0	0,0	7	100,0
30,05-45,08	6	75,0	2	25,0	0	0,0	8	100,0
45,09-90,15	3	100,0	0	0,0	0	0,0	3	100,0
90,16-180,30	2	66,7	1	33,3	0	0,0	3	100,0
180,31-360,61	4	100,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
360,62-601,01	2	50,0	2	50,0	0	0,0	4	100,0
Más de 601,01.....	2	100,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
Total	25	80,6	6	19,4	0	0,0	31	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

Análisis de las estrategias de crecimiento desarrolladas por las cooperativas de crédito

Las cooperativas de crédito se han centrado tradicionalmente en una estrategia de banca local basada en la segmentación geográfica y en la especialización por clientes frente a la estrategia de banca universal más propia del resto de entidades de crédito

(bancos y cajas de ahorro)¹⁴. Ello ha sido así por dos motivos: por sus orígenes, al surgir como respuesta a las necesidades de

¹⁴ La banca universal y la banca local o especializada son consideradas por un gran número de autores como estrategias genéricas bancarias, y presentan ambas ventajas e inconvenientes que habrá que analizar en cada caso (RODRÍGUEZ ANTÓN, 1990; CANALS, 1990 y 1996; ESCRIVA, 1991).

CUADRO 18

**ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y/O EXPANSIÓN SEGUIDAS
POR LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO, SEGÚN TAMAÑO**

Activos totales (millones €)	Inversiones		Marketing		Tecnologías		Organigrama		Plantilla		Diversificac.		Otras	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05.....	1	14,3	5	71,4	4	57,1	0	0,0	2	28,6	5	71,4	0	0,0
30,05-45,08.....	8	100,0	4	50,0	7	87,5	3	37,5	2	25,0	4	50,0	0	0,0
45,09-90,15.....	1	33,3	3	100,0	1	33,3	1	33,3	0	0,0	2	66,7	0	0,0
90,16-180,30.....	1	33,3	0	0,0	2	66,7	0	0,0	0	0,0	2	66,7	0	0,0
180,31-360,61.....	2	100,0	2	100,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0	1	50,0	0	0,0
360,62-601,01.....	2	50,0	3	75,0	3	75,0	0	0,0	3	75,0	4	100,0	1	25,0
Más de 601,01.....	2	100,0	2	100,0	2	100,0	1	50,0	1	50,0	2	100,0	0	0,0
Total.....	17	58,6	19	65,5	21	72,4	5	17,2	10	34,5	20	69,0	1	3,4

FUENTE: Elaboración propia.

financiación de la agricultura y del pequeño y mediano empresario; y por las limitaciones legales impuestas (Sanchis, 1997).

No obstante, con la evolución del entorno y, sobre todo, con las reformas legales introducidas en España en materia de cooperativas de crédito, estas entidades han iniciado un proceso diversificador que se está traduciendo en la formulación y ejecución de estrategias de crecimiento, tanto interno como externo¹⁵.

A continuación se analiza la repercusión que este proceso diversificador está teniendo en las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana, a través del estudio de los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado.

Estrategias de innovación y expansión desarrolladas

Entre las estrategias de innovación y expansión que están siguiendo las cooperativas de crédito cabe señalar las siguientes:

tes, según muestra el Cuadro 18. En primer lugar, casi las dos terceras partes de las cooperativas de crédito están siguiendo estrategias tecnológicas, especialmente las cooperativas de mayor tamaño (casi el 100 por 100 de las entidades con más de 360,61 millones de euros —60.000 millones de pesetas— de activos totales), por la relevancia que este tipo de estrategias tiene en el sector bancario (cajeros automáticos, tarjetas, banca a domicilio, banca virtual)¹⁶.

El segundo tipo de estrategias más utilizado son las estrategias de diversificación con el 69 por 100 del total de las entidades. Aunque en todos los segmentos de entidades según tamaño se observa la importancia de este tipo de estrategia (en todos como mínimo la mitad de las entidades la siguen), es cierto que sólo en las entidades con más de 60.000 millones de pesetas de activos totales se alcanza un porcentaje del 100 por 100, lo cual demuestra la significación del tamaño en este tipo de estrategias, ya que las cooperativas de crédito de mayor tamaño están adoptando una estrategia de banca universal frente a la estrategia tradicional de banca local.

¹⁵ Dentro del crecimiento como estrategia, según el ciclo de vida de la empresa, se puede diferenciar entre «crecimiento interno», que es aquél que se desarrolla internamente por parte de la empresa (aumento de inversiones, apertura de nuevas oficinas, incorporación de nuevas tecnologías, etcétera) y el «crecimiento externo», que es aquél que la empresa desarrolla manteniendo relaciones con otras empresas (fusiones, participaciones, cooperación) (SANCHIS, 1996; SANCHIS, 2001a).

¹⁶ Este tipo de estrategias bancarias han sido las vías más utilizadas durante los años setenta, ochenta y noventa (BALLARÍN, 1985; POLO, 1986; QUINTÁS, 1994).

CUADRO 19

**FORMA DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN Y/O EXPANSIÓN ADOPTADA
POR LA COOPERATIVA DE CRÉDITO, SEGÚN TAMAÑO**

Activos totales (millones €)	Expansión		Absorción		Fusión		Coop. 2º grado		Coop. financ.		Coop. I+D	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05.....	2	28,6	0	0,0	0	0,0	2	28,6	3	42,9	1	14,3
30,05-45,08.....	4	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	1	12,5
45,09-90,15.....	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
90,16-180,30.....	0	0,0	1	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
180,31-360,61.....	2	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	0	0,0
360,62-601,01.....	4	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0
Más de 601,01.....	2	100,0	1	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total.....	16	57,1	2	7,1	0	0,0	2	7,1	7	25,0	2	7,1

FUENTE: Elaboración propia.

El tercer tipo de estrategias más utilizado son las estrategias de marketing, con el 65,5 por 100 del total de las entidades. En este caso no se aprecian diferencias según tamaño, ya que la necesidad de promocionar tanto el producto/servicio bancario, como la entidad, es común a todas las entidades, además de ser accesible. También más de la mitad de las entidades (el 58,6 por 100) están siguiendo estrategias financieras basadas en el aumento de las inversiones, si bien en este caso se aprecia un peso muy poco significativo en las entidades con menos de 30,05 millones de euros —5.000 millones de pesetas—, de activos (sólo el 14,3 por 100 siguen esta estrategia).

Por último, un número reducido de entidades están siguiendo también estrategias de diseño organizativo (el 17,2 por 100 de las entidades está realizando cambios en el organigrama) y de recursos humanos (el 34,5 por 100 de las entidades está realizando reestructuraciones de plantilla).

Formas de las estrategias de innovación y expansión desarrolladas

Las formas que utilizan las cooperativas de crédito para llevar a cabo las estrategias descritas aparecen reflejadas en el Cuadro 19.

Se observa que la forma más común utilizada por las cooperativas de crédito para llevar a cabo las estrategias descritas es la propia expansión, es decir, el crecimiento interno, pues más de la mitad de las entidades así lo han manifestado (el 57,1 por 100 del total), siendo irrelevante el tamaño de la entidad. Por otra parte, entre las estrategias de crecimiento externo, la forma más utilizada por las cooperativas de crédito, con diferencia, es la cooperación financiera (25 por 100), dándose sobre todo en el caso de las cooperativas de menor tamaño (de menos de 45,08 millones de euros —7.500 millones de pesetas— de activos totales). Las otras formas de crecimiento externo utilizadas son la cooperación en I+D (7,1 por 100), el cooperativismo de segundo grado (7,1 por 100) y las absorciones (7,1 por 100). En ningún caso se han utilizado las fusiones. Tanto la cooperación en I+D como el cooperativismo de segundo grado se da exclusivamente entre las cooperativas de menor tamaño (de menos de 45,08 millones de euros —7.500 millones de pesetas— de activos totales), mientras que las absorciones se dan en las cooperativas de mayor tamaño (de más de 90,5 millones de euros —15.000 millones de pesetas— de activos totales).

Por tanto, se puede destacar la gran importancia que tiene, dentro de las estrategias de crecimiento externo, la coopera-

CUADRO 20
PERTENENCIA A UNA COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO, SEGÚN TAMAÑO

Activos totales (millones €)	Sí		No		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	5	71,4	2	28,6	7	100,0
30,05-45,08	2	25,0	6	75,0	8	100,0
45,09-90,15	1	33,3	2	66,7	3	100,0
90,16-180,30	2	66,7	1	33,3	3	100,0
180,31-360,61	2	66,7	1	33,3	3	100,0
360,62-601,01	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Más de 601,01.....	2	100,0	0	0,0	2	100,0
Total	15	50,0	15	50,0	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

ción, sobre todo en temas financieros, por lo que a continuación se analizan con mayor detenimiento dichas estrategias.

Utilización del cooperativismo de segundo grado

Una de las formas tradicionales de cooperación en las cooperativas y, además, exclusiva de este tipo de entidades, es el cooperativismo de segundo grado. La mitad de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana pertenecen a una cooperativa de segundo grado, según muestra el Cuadro 20, indistintamente del tamaño de la entidad.

Esto muestra que aún siendo una práctica extendida entre las cooperativas de crédito, no lo es en un porcentaje mayoritario, a pesar de las ventajas que reporta y a pesar del apoyo que se le presta desde la administración pública y desde la propia legislación en materia de cooperativas.

El ámbito geográfico de la cooperativa de segundo grado en la que participan las cooperativas de crédito es principalmente nacional o provincial (41,2 por 100 respectivamente) y en bastante menor medida regional (11,8 por 100) o local (5,9 por 100) (Cuadro 21).

Aunque el tamaño es irrelevante a la hora de analizar la pertenencia de las cooperativas de crédito a una cooperativa de

crédito, podemos observar algunos datos de interés. Así, el 60 por 100 de las cooperativas de crédito de menor tamaño (de menos de 30,05 millones de euros —5.000 millones de pesetas— de activos totales) pertenecen a cooperativas de segundo grado de ámbito provincial y la mitad de las cooperativas de crédito con un tamaño comprendido entre los 30,05 y 45,08 millones de euros —5.000 y 7.500 millones de pesetas— de activos totales pertenecen a una cooperativa de segundo grado de ámbito nacional. En cambio, todas las cooperativas de crédito de mayor tamaño (de más de 360,61 millones de euros —60.000 millones de pesetas— de activos totales) pertenecen a cooperativas de segundo grado de ámbito regional (el 50 por 100 de las de más de 601,01 millones de euros —100.000 millones de pesetas—) y de ámbito nacional (el otro 50 por 100 de las de más de 100.000 millones y el 100 por 100 de las de 60.000 a 100.000 millones).

Pertenencia a asociaciones y sociedades relacionadas con el sector

Otra forma de cooperación importante es la pertenencia a una asociación representativa que defienda los intereses de las empresas asociadas ante la Administración pública, tanto a nivel nacional (Unión Nacional de Cooperativas de Crédito) como a

CUADRO 21

**ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LAS COOPERATIVAS DE SEGUNDO
GRADO A LA QUE PERTENECEN, SEGÚN TAMAÑO**

Activos totales (millones €)	Local		Provincial		Regional		Nacional		Total	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	0	0,0	3	60,0	0	0,0	2	40,0	5	100,0
30,05-45,08	1	25,0	0	0,0	1	25,0	2	50,0	4	100,0
45,09-90,15	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
90,16-180,30	0	0,0	1	50,0	0	0,0	1	50,0	2	100,0
180,31-360,61	0	0,0	2	100,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
360,62-601,01	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0
Más de 601,01.....	0	0,0	0	0,0	1	50,0	1	50,0	2	100,0
Total	1	5,9	7	41,2	2	11,8	7	41,2	17	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 22

**ASOCIACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO A UNA ORGANIZACIÓN REPRESENTATIVA,
SEGÚN TAMAÑO**

Activos totales (millones €)	UNACC		AECR		Federación	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	7	100,0	7	100,0	6	85,7
30,05-45,08	7	87,5	7	87,5	7	87,5
45,09-90,15	3	100,0	3	100,0	3	100,0
90,16-180,30	3	100,0	3	100,0	3	100,0
180,31-360,61	3	100,0	3	100,0	3	100,0
360,62-601,01	3	75,0	3	75,0	3	75,0
Más de 601,01.....	2	100,0	1	50,0	1	50,0
Total	28	93,3	27	90,0	26	86,7

FUENTE: Elaboración propia.

nivel autonómico (Federación de Cooperativas de Crédito), y que persiga una mejora de los objetivos de dichas empresas (Asociación Española de Cajas Rurales).

Así, según muestra el Cuadro 22, las cooperativas de crédito están asociadas en su casi totalidad a la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC), esto es el 93,3 por 100, un porcentaje muy elevado (90 por 100) lo está a la Asociación Española de Cajas Rurales (AECR), y el 86,7 por 100 pertenece a la

Federación de Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana, lo cual demuestra el alto grado de asociacionismo existente en este subsector de las cooperativas de crédito.

Pero, además de pertenecer a dichas asociaciones, lo verdaderamente importante es que el grado de implicación y de participación de las cooperativas de crédito en las mismas es elevado, según se desprende de los resultados expuestos en el Cuadro 23. Las dos terceras partes aproximadamente de las

CUADRO 23

NIVEL DE IMPLICACIÓN EN LA ASOCIACIÓN A LA QUE PERTENECE, SEGÚN TAMAÑO

Activos totales (millones €)	Información		Asambleas		Actividades	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	6	85,7	5	71,4	1	14,3
30,05-45,08	5	62,5	6	75,0	5	62,5
45,09-90,15	2	66,7	3	100,0	2	66,7
90,16-180,30	3	100,0	3	100,0	3	100,0
180,31-360,61	2	66,7	2	66,7	2	66,7
360,62-601,01	2	50,0	2	50,0	4	100,0
Más de 601,01.....	1	100,0	1	100,0	1	100,0
Total	21	72,4	22	75,9	18	62,1

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 24

VENTAJAS PARA LA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE ESTAR ASOCIADA, SEGÚN TAMAÑO

Activos totales (millones €)	Información		Asesoramiento		Formación		Negociación		Cooperación	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	7	100,0	7	100,0	6	85,7	6	85,7	4	57,1
30,05-45,08	8	100,0	8	100,0	8	100,0	7	87,5	6	75,0
45,09-90,15	3	100,0	3	100,0	2	66,7	3	100,0	3	100,0
90,16-180,30	3	100,0	3	100,0	3	100,0	3	100,0	3	100,0
180,31-360,61	3	100,0	2	66,7	3	100,0	2	66,7	0	0,0
360,62-601,01	4	100,0	4	100,0	4	100,0	4	100,0	4	100,0
Más de 601,01.....	1	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0
Total	29	100,0	28	96,6	27	93,1	26	89,7	21	72,4

FUENTE: Elaboración propia.

entidades solicitan información (el 72,4 por 100) y asisten a las asambleas (75,9 por 100) de las asociaciones a las cuales pertenecen, y el 62,1 por 100 participa de las actividades que éstas realizan.

Lógicamente, las ventajas que la pertenencia a una asociación reporta a las cooperativas de crédito son valoradas positivamente en el Cuadro 24. Así, la totalidad de las entidades valoran positivamente la información que reciben de sus asociaciones, casi la totalidad valoran positivamente el asesoramiento (96,6

por 100) y la formación (93,1 por 100) recibidos y una gran mayoría las tareas de negociación (89,7 por 100) y de cooperación (72,4 por 100) realizadas por las asociaciones. Se observa un cierto sesgo en el tamaño de las entidades para el caso de la formación, la negociación y la cooperación, pues parece ser que las cooperativas de mayor tamaño valoran más positivamente dichas ventajas, ya que son las que más lo utilizan.

Por otra parte, también se produce cooperación con sociedades instrumentales que forman parte de la Asociación Española

CUADRO 25

COLABORACIÓN CON OTRA ENTIDAD EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO, SEGÚN TAMAÑO

Activos totales (millones €)	Rural Servicios Informáticos		RGA seguros		Banco Coop. Español	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	7	100,0	7	100,0	7	100,0
30,05-45,08	8	100,0	8	100,0	8	100,0
45,09-90,15	3	100,0	3	100,0	3	100,0
90,16-180,30	3	100,0	3	100,0	3	100,0
180,31-360,61	3	100,0	3	100,0	3	100,0
360,62-601,01	4	100,0	2	50,0	4	100,0
Más de 601,01.....	1	100,0	1	100,0	1	100,0
Total	29	100,0	27	93,1	29	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 26

VENTAJAS DE COLABORAR CON OTRAS ENTIDADES, SEGÚN TAMAÑO

Activos totales (millones €)	Acceso mercados		Economías escala		Tecnologías		Productos	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	5	71,4	6	85,7	7	100,0	7	100,0
30,05-45,08	7	87,5	8	100,0	8	100,0	8	100,0
45,09-90,15	1	33,3	3	100,0	3	100,0	3	100,0
90,16-180,30	3	100,0	3	100,0	3	100,0	3	100,0
180,31-360,61	1	33,3	2	66,7	3	100,0	3	100,0
360,62-601,01	2	50,0	4	100,0	3	75,0	4	100,0
Más de 601,01.....	1	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0
Total	20	69,0	27	93,1	28	96,6	29	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

de Cajas Rurales y que facilitan a las cooperativas de crédito toda una serie de servicios y de productos bancarios que éstas por sí solas no podrían ofrecer a sus clientes. Así, según el Cuadro 25, la práctica totalidad de las cooperativas de crédito colaboran con Rural Servicios Informáticos (100 por 100), RGA Seguros (93,1 por 100) y el Banco Cooperativo Español (100 por 100). Esto demuestra que las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana están plenamente incorporadas al proceso de integración del cooperativismo de crédito español que se

está dando a través de la Asociación Española de Cajas Rurales y el Banco Cooperativo Español.

Las ventajas que se derivan de dicha cooperación son el acceso a productos/servicios bancarios modernos (100 por 100 de las entidades lo valoran positivamente), el acceso a nuevas tecnologías de banca (el 96,6 por 100), la obtención de economías de escala (el 93,1 por 100) y en menor medida el acceso a nuevos mercados (el 69 por 100) (Cuadro 26). Todo esto favorece la diversificación de estas entidades y, por tanto,

CUADRO 27

ACUERDO DE COOPERACIÓN FINANCIERA CON OTRA ENTIDAD EN COOPERATIVAS CRÉDITO, SEGÚN TAMAÑO

Activo totales (millones €)	Coop. crédito		Cooperativa		Entid. crédito		Empresa		Admon. públ.	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Menos de 30,05	1	25,0	1	16,7	0	0,0	0	0,0	4	66,7
30,05-45,08	0	0,0	1	12,5	0	0,0	1	12,5	3	37,5
45,09-90,15	1	50,0	0	0,0	1	33,3	1	33,3	2	66,7
90,16-180,30	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	1	50,0
180,31-360,61	2	66,7	1	33,3	0	0,0	1	33,3	1	33,3
360,62-601,01	1	25,0	2	50,0	0	0,0	2	50,0	3	75,0
Más de 601,01.....	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Total	6	25,0	5	19,2	1	3,7	6	22,2	15	55,6

FUENTE: Elaboración propia.

el incremento de la oferta de productos/servicios bancarios a sus clientes.

Acuerdos de cooperación financiera llevados a cabo

Por último, la cooperación financiera, que resulta ser la estrategia de cooperación más utilizada por las cooperativas de crédito tal y como se ha señalado anteriormente (en el Cuadro 22), se puede realizar desde diferentes ámbitos, según muestra el Cuadro 27. Así, más de la mitad de las cooperativas de crédito (el 55,6 por 100) cooperan financieramente con la Administración pública a través de los diferentes programas y acciones de apoyo que el sector público lanza a favor del cooperativismo. Se trata simplemente de aprovechar las líneas de crédito que tiene abiertas la Administración pública para las cooperativas de crédito.

En un segundo nivel se sitúa la cooperación financiera con otras cooperativas de crédito (el 25 por 100 de los casos), principalmente en forma de cooperativismo de segundo grado o de consorcios. Esto, normalmente, corresponde a una cooperación entre cooperativas de pequeño tamaño y una cooperativa de crédito de mayor tamaño (por ejemplo, el Grupo Credicoop) que actúa como líder del grupo. Esta cooperación se puede producir

también entre cooperativas de crédito y otras entidades bancarias (bancos y cajas de ahorro), aunque como se puede observar sólo lo utilizan el 3,7 por 100 de las entidades.

En un tercer nivel se produce la cooperación financiera entre las cooperativas de crédito y otras empresas no financieras. En este caso, la colaboración consiste en un acuerdo entre la cooperativa de crédito y la empresa, a través del cual la primera le ofrece a la segunda una financiación en unas condiciones determinadas. Este tipo de cooperación se da en el 22,2 por 100 de los casos cuando se trata de empresas no cooperativas (sociedades limitadas, laborales, anónimas, etcétera) y en el 19,2 por 100 de los casos cuando se trata de empresas cooperativas de otras clases diferentes a las de crédito (cooperativas agrarias, de trabajo asociado, etcétera).

Del conjunto de cuadros expuestos se deduce que el grado de cooperación existente entre las cooperativas de crédito es bastante elevado.

4. Conclusiones: perspectivas de las cooperativas de crédito

Las cooperativas de crédito se encuentran fuertemente implantadas en su entorno financiero, especialmente en el ámbito

del sector agrario, a pesar de que tienen una cuota de mercado inferior a la de las otras entidades de crédito (bancos y cajas de ahorro). Los motivos por los cuales se encuentran fuertemente implantadas, a nuestro juicio y después de haber realizado el análisis de campo expuesto en el presente trabajo, son dos: la antigüedad y los acuerdos de cooperación llevados a cabo con las empresas del sector agrario, fundamentalmente con las cooperativas agrarias (consolidación de fuertes grupos cooperativos como Credicoop). Por otra parte, no se ha observado que otras variables como el número de socios o el número de oficinas, o variables de tamaño como los activos totales, los créditos, las reservas o los depósitos, sean determinantes en el grado de implantación de las cooperativas de crédito. Tampoco son determinantes las variables de innovación (número de cajeros automáticos, número de tarjetas o servicios financieros ofrecidos). En conclusión, la antigüedad y la capacidad de cooperación son las variables fundamentales que explican el grado de consolidación e implantación de las cooperativas de crédito. Además, dichas variables son precisamente las que le dan a estas entidades un carácter rural y localista, el cual determina la estrategia de banca local llevada a cabo por las cooperativas de crédito.

Por otra parte, y a partir del análisis y de los razonamientos realizados a lo largo del presente trabajo, hay otras dos cuestiones que nos parecen relevantes en lo que se refiere a las cooperativas de crédito, y que pueden servir para concretar el grado de implantación alcanzado por estas entidades. Son las siguientes:

1. ¿Está el factor tamaño (predominantemente pequeño) penalizando, tal y como sugiere la teoría, las posibilidades de eficacia en entornos complejos (como es el bancario)? y ¿se refleja esto en indicadores de *performance* de estas organizaciones?
2. ¿Cuál es la situación de los cuadros directivos y de la cúspide de la organización (consejos rectores) para afrontar posibles estrategias de crecimiento?. Y, considerando los principios teóricos analizados, ¿existe un nivel adecuado de formación en los cuadros directivos y en el resto de miembros de la cooperativa, para afrontar las dificultades que supondría el crecimiento en tamaño de la organización?

La respuesta a las preguntas planteadas es difícil, aunque pensamos que se ha de hacer un esfuerzo, por lo menos de análisis, al respecto. En este sentido, parece que la respuesta a la pregunta sobre el tamaño ya ha sido resuelta por los máximos responsables de algunas cooperativas de crédito, las de mayor tamaño, que con el beneplácito y la complicidad de las autoridades monetarias (Banco de España, Instituto Valenciano de Finanzas), están empezando a apostar por las fusiones y absorciones y, por tanto, por el incremento de tamaño, como respuesta a los desafíos del nuevo mercado bancario europeo y a la obtención de una mayor eficiencia empresarial. En este marco se inscriben las fusiones operadas por Credicoop en la provincia de Castellón con alguna caja rural de pequeño tamaño, las absorciones de muchas secciones de crédito de cooperativas agrarias por parte de Caja Rural Valencia en la provincia de Valencia y, sobre todo, la fusión reciente entre Credicoop, Caja Rural Valencia y Caja Rural Alicante, operación que va en la misma línea que las dos realizadas con anterioridad en Andalucía (la fusión entre las cajas rurales de Almería y de Málaga y la fusión entre las cajas rurales de Huelva y de Sevilla).

Sin embargo, después de analizar los resultados del trabajo de campo realizado, no parece que exista una respuesta concluyente a los interrogantes planteados, por lo que creemos que, por lo menos, existe una duda razonable para pensar que el mantenimiento de los actuales tamaños de las cooperativas de crédito, al contrario que la desaparición de las mismas, puede seguir siendo una estrategia válida para afrontar los retos del nuevo entorno bancario español y europeo. Lo que sí que pensamos que es cierto es que estas entidades han de realizar un esfuerzo considerable de readaptación de sus estructuras organizativas y de recursos humanos, primando el uso de sistemas de organización, planificación y control formales y la formación técnica y cualificada de sus empleados, de los miembros de los consejos rectores y, sobre todo, de sus gerentes. En este sentido, la consultora McKinsey, hace ya dos años, elaboró un informe para las cajas rurales en el que se concluyó que si estas entidades no asumían importantes transformaciones, un número elevado de ellas entraría en pérdidas en el año 2003, y más de la mitad obtendría resultados que se podrían considerar claramente

insuficientes para el sector. En el mismo informe se sugería que potenciasen modelos de grupo o que optasen por procesos de fusión. Nosotros, sin decantarnos drásticamente por ninguno de los dos modelos (la cooperación *versus* la fusión), ya que creemos que en cada situación particular podrá ser válido uno u otro, creemos que es fundamental abordar un proceso de transformación importante en estas entidades. Todo ello justificado por los siguientes aspectos.

Las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana, desde el punto de vista estratégico, se sitúan en un entorno caracterizado por la fuerte turbulencia, debido sobre todo a los cambios que se producen en la incorporación de nuevas tecnologías de la información aplicadas a los canales de distribución bancaria (estrategias tecnológicas) y en la creación y desarrollo de nuevos productos/servicios bancarios (estrategias de diversificación). La competencia directa con las otras entidades de crédito, sobre todo con las cajas de ahorro, nos hace identificar a este sector como de alta rivalidad, aunque matizada en parte por el carácter localista y segmentado de las cajas rurales. Efectivamente, la localización de las cooperativas de crédito en localidades de pequeña dimensión y con un perfil claramente agrario, limita la competencia bancaria, centrándola en una rivalidad entre la caja rural de la localidad (raramente ha de competir con otra caja rural, excepto en el caso de las tres cajas rurales provinciales y comarcales de la Comunidad Valenciana que sí poseen oficinas en distintas localidades) y aquellas otras entidades de crédito que poseen oficinas, sobre todo, con las cajas de ahorro.

La implementación de estrategias de diversificación por parte de las cooperativas de crédito, facilitadas por la incorporación de la tecnología informática, está alterando el carácter de banca localista de estas entidades. Tanto las cajas rurales de menor tamaño como las de mayor dimensión se están incorporando al sistema de banca universal, proporcionando a sus clientes una oferta de productos y servicios bancarios cada vez más amplia. No obstante, se mantienen diferencias importantes en cuanto a la forma con que estas entidades llevan a cabo la diversificación. Mientras las cooperativas de crédito de mayor tamaño están desarrollando fuertes procesos de expansión a través de la aper-

tura de nuevas oficinas y de la mejora de su infraestructura, las entidades de pequeño tamaño lo están haciendo vía cooperación, conservando así su carácter localista. En este sentido, las estrategias de cooperación son especialmente significativas entre las cooperativas de crédito, sobre todo en lo que se refiere a la creación de cooperativas de segundo grado, la colaboración con las asociaciones (especialmente con la Asociación Española de Cajas Rurales) y empresas instrumentales unidas a ellas (Banco Cooperativo Español) y la firma de acuerdos de cooperación financiera con otras entidades, competidoras o no, y, sobre todo, con la Administración pública.

En todo caso, pensamos que tanto las cooperativas de crédito de mayor tamaño, como las más pequeñas, han de conservar su estrategia de diferenciación, precisamente porque esa «familia-ridad» de trato que habitualmente se da en las oficinas de las cajas rurales en las diferentes localidades es la base de su negocio. En este sentido, la atención a aspectos tan importante como la dirección de recursos humanos y, sobre todo, la formación y la implicación de quienes tienen que ofrecer esa fuente de ventaja competitiva difícil de imitar, como es la cordialidad, el trato personalizado y la confianza a los miembros de la comunidad local, proporcionará opciones de éxito y de supervivencia a estas entidades.

Referencias bibliográficas

- [1] ANSOFF, I. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto, Bilbao.
- [2] BALLARÍN, E. (1985): *Estrategias competitivas para la banca*, Ariel, Barcelona.
- [3] BUENO, E. (1991): *Dirección Estratégica de la empresa*, Pirámide, Madrid.
- [4] CANALS, J. (1990): *Estrategias del sector bancario en Europa. El reto de 1993*, Ariel, Barcelona.
- [5] CANALS, J. (1996): *Bancos universales y diversificación empresarial*, Alianza Economía, Madrid.
- [6] ESCRIVÁ, J. L. (1991): «Bancos y cajas ante la perspectiva de 1993», *Banca Española*, número 240, marzo.
- [7] FANJUL, O. y MARAVALL, F. (1984): «Competencia y rentabilidad del sistema bancario», *Papeles de Economía Española*, número 18, páginas 237-249.

- [8] GRANT, R. M. (1995): *Dirección Estratégica*, Cívitas, Madrid.
- [9] IVF (varios años): *Anuario de las Entidades Financieras de la Comunidad Valenciana*, Institut Valencià de Finances, Valencia.
- [10] JULIÁ, J. F. y SERVER, R. (1991): *Manual de fiscalidad de cooperativas*, Pirámide, Madrid.
- [11] KING, W. y CLELAND, D. (1983): *Strategic Planning and Management Handbook*, Van Nostrand Reinhold Co.
- [12] MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel Economía, Barcelona.
- [13] MUNKNER, H. (1988): *Principios cooperativos y derecho cooperativo*, Fundación F. Ebert, Bonn.
- [14] NAVAS, E. y GUERRAS, J. (1998): *Dirección Estratégica de la empresa*, Cívitas, Madrid.
- [15] POLO, Y. (1986): «Desarrollo de nuevas tecnologías: la empresa bancaria», *Economía Industrial*, septiembre-octubre, páginas 61-69.
- [16] PORTER, M. E. (1982): *Estrategias competitivas*, Continental, México.
- [17] QUINTÁS, J. R. (1994): «Tecnología y estrategia en la banca de fin de siglo», *Papeles de Economía Española*, número 58, páginas 174-190.
- [18] RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (1990): *La banca en España*, Pirámide, Madrid.
- [19] SANCHIS, J. R. (1995): «Análisis estratégico del entorno competitivo bancario», *Información Comercial Española. Revista de economía*, noviembre, número 747, páginas 121-134.
- [20] SANCHIS, J. R. (1996): «Análisis de las Estrategias de Cooperación en el Sector Bancario Español», *Dirección y Organización*, número 17, páginas 16-25.
- [21] SANCHIS, J. R. (1997): *El Crédito Cooperativo en España*, Editorial CIRIEC-España, Valencia.
- [22] SANCHIS, J. R. (1998): «Les alliances entre coopératives agricoles et caisses rurales en Espagne», *Revue des Etudes Coopératives*, número 267, páginas 72-82.
- [23] SANCHIS, J. R. (2001a): *Dirección Estratégica de Empresas Cooperativas*, Editorial Promolibro, Valencia.
- [24] SANCHIS, J. R. (2001b) : «Dirección Estratégica Bancaria: estado actual y temas de investigación», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, número 8, páginas 77-107.
- [25] SANCHIS, J. R. (2001c): «Panorama actual sobre la investigación en Economía Social y Cooperativas en España desde la perspectiva estratégica», *Revista CIRIEC-España*, número 38, páginas 187-232.
- [26] SANCHIS, J. R. y SAFÓN, V. (1994): «Análisis de la integración y estudio de las fusiones y alianzas estratégicas en las cooperativas de crédito españolas», *Revista Crédito Cooperativo*, número 79, mayo-julio, páginas 41-68.
- [27] SANCHIS, J. R. y SAFÓN, V. (1996): «Análisis estratégico de la integración del sector bancario español. Un estudio empírico sobre la concentración bancaria», *Revista Estudios Financieros*, número 163, octubre, páginas 95-150.
- [28] SANCHIS, J. R. y RIBEIRO, D. (1997): «Typologie des coopératives de crédit espagnoles par la méthode des groupes stratégiques. Un étude empirique», *Annals of Public and Cooperative Economics*, volumen 68, número 1, marzo, páginas 5-38.
- [29] SANCHIS, J. R., PUIG, F. y SORIANO, J. F. (1998): «Las relaciones banca-industria en España. Estudio empírico sobre las participaciones de las entidades de crédito en el capital de las empresas no financieras», *Perspectivas del Sistema Financiero*, números 63-64, páginas 83-102.
- [30] SANCHIS, J. R. y SORIANO, J. F. (1999): «Comportamiento estratégico de las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana», *Revista CIRIEC-España*, número 32, agosto, páginas 85-114.
- [31] SANCHIS, J. R. y SORIANO, J. F. (2000): «Análisis empresarial de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana», *Revista Valenciana d'Estudis Autònoms*, número 33, páginas 47-72.
- [32] SANCHIS, J. R.; HERRERA, J. y SORIANO, J. F. (2000): «Un estudio sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito», *Revista CIRIEC-España*, número 36, diciembre, páginas 147-178.
- [33] SANCHIS, J. R.; CANTARERO, S. y SORIANO, J. F. (2000): «Variables determinantes de los procesos de cambio estratégico. Aplicación a las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana», *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, número 187, páginas 109-136.
- [34] TOMÁS CARPI, J. A. y MONZÓN CAMPOS, J.L. (directores) (1997): *Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana*, CIRIEC-España, Valencia.



INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

CUADERNOS ECONÓMICOS

Número 66

MICROECONOMETRÍA Y CONDUCTA: APLICACIONES PARA EL CASO ESPAÑOL

Presentación

Ensayos de microeconomía aplicada (en España). Un comentario
Sergi Jiménez-Martín

METODOLOGÍA

Métodos empíricos para el estudio de los mercados de trabajo con fricciones de búsqueda.
Un resumen de la literatura

Zvi Eckstein y Gerard J. van den Berg

Modelos de elección discreta para datos de panel y modelos de duración: una revisión de la literatura
Raquel Carrasco

MICROECONOMETRÍA Y SALUD

Impacto del consumo de cigarrillos sobre la producción eficiente de salud del aparato respiratorio
Andrew M. Jones, Rob Manning y Matthew Sutton

Cautividad y demanda de seguros sanitarios privados
Joan Costa Font y Jaume García Villar

MICROECONOMETRÍA Y EMPRESA

Flexibilidad laboral y progreso técnico. Una aplicación a la industria española
Ester Martínez-Ros

Determinación de ofertas iniciales en la negociación de salarios en España
Jaume García Villar y Sergi Jiménez-Martín

MICROECONOMETRÍA Y OFERTA DE TRABAJO (FEMENINA)

Oferta de trabajo femenina en España: un modelo empírico aplicado a mujeres casadas
Maite Martínez-Granado

Comportamiento (condicionado) de las parejas casadas en materia laboral.
Una evidencia para el caso español
Marta Segura Bonet
