

Un análisis del crédito cooperativo en España: Situación actual, expansión territorial y proyección estratégica

RICARDO JAVIER PALOMO ZURDO
Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad
UNIVERSIDAD CEU-SAN PABLO
C. / Julián Romea, 23. 28003 Madrid
Telf.: (+34) 914566300. Fax: (+34) 963828333

JOAN RAMON SANCHIS PALACIO.
Profesor Titular de Universidad. IUDESCOOP
UNIVERSITAT DE VALENCIA
Avda. de los Naranjos, s/n 46022-Valencia
Telf.: (+34) 963828322. Fax: (+34) 963828333
e-mail: Joan.r.sanchis@uv.es

RESUMEN

El objetivo central de este trabajo es analizar la evolución que han seguido las cooperativas de al objeto de satisfacer la cambiante demanda de productos y servicios financieros por parte de sus socios y usuarios. De un enfoque eminentemente agrícola o gremial se ha pasado a un enfoque o modelo de "banca universal". Para ello, el sector ha desarrollado diversas estrategias, como la cooperación mediante modelos de concentración específicos; la reestructuración y racionalización de sus procesos de gestión; y la expansión territorial. En este trabajo se realiza una sucinta presentación de la situación del sector en la actualidad para, seguidamente, centrar el análisis en su evolución estratégica, con especial atención a su política de expansión territorial y los elementos que configuran los ejes actuales de su Dirección Estratégica.

Palabras clave: Cooperativa de crédito, Banca cooperativa, Expansión territorial, Estrategia, Dirección.

An Analysis of the Credit Unions in Spain: Present Situation, Territorial Expansion and Strategic Projection

ABSTRACT

The main objective of this work is to analyze the evolution that has followed the credit co-operatives (credit unions) with the intention of satisfying the changing demand of products and financial services on the part of their partners and users. Coming from a predominantly agricultural approach it has moved to a "universal bank"-model. Therefore the sector has developed different strategies, like the cooperation by means of specific models of concentration; the reconstruction and rationalization of its management processes; and the territorial expansion. In this work we start with a presentation of the situation of the sector at the present time, next we centre the analysis in its strategic evolution, with special attention to its policy of territorial expansion and the elements that form the present axes of their Strategic Management.

Keywords: Credit Cooperatives, Cooperative Bank, Territorial expansion, Strategy, Management.

Clasificación JEL: G210, P130, Q130, R510.

Artículo aceptado para su publicación en marzo de 2008.

Artículo disponible en versión electrónica en la página www.revista-eea.net, ref. 26113.

1. INTRODUCCIÓN

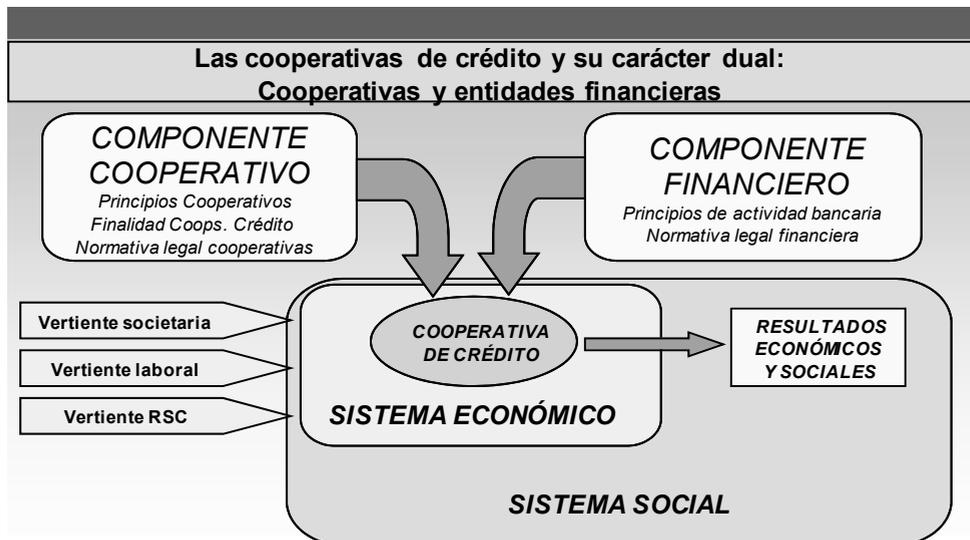
Las cooperativas de crédito constituyen un conjunto de entidades heterogéneas en dimensión, que actúan y compiten en un entorno financiero actualmente muy competitivo. Junto con las cajas de ahorros y los bancos configuran el tercer pilar del sistema bancario, cuya finalidad principal es la canalización de los flujos financieros entre prestamistas y prestatarios. Desde su vertiente de cultura empresarial, las cooperativas de crédito se pueden identificar de forma más genérica como entidades o empresas financieras de economía social. Se puede decir que las cooperativas de crédito son sociedades de personas que participan como socios en su capital social, como empresarios en su dirección o gestión y como clientes en su actividad financiera (Palomo Zurdo, 2004b).

Existen diversas modalidades de cooperativas de crédito, basadas en una clasificación tradicional que en la actualidad es bastante difusa, dada su procedencia de una calificación original y “oficial” (recogida así en diversas normas legales sobre el sector) que reservaba la expresión “cajas rurales” a las netamente orientadas a las actividades del medio rural, para distinguirlas de otras especializaciones o segmentaciones del mercado en las que se centraban las restantes cooperativas de crédito. Esta clasificación es la que utiliza tradicionalmente la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito a efectos de identificación de su especialización y dada la denominación social de las entidades: 1) Las cajas rurales constituyen el conjunto más relevante, tanto por su presencia territorial (en la mayor parte de las provincias españolas), como por su dimensión numérica, económica, societaria y laboral. Actualmente 73 de las 77 cajas rurales españolas están agrupadas en la Asociación Española de Cajas Rurales con la que forman el denominado Grupo Caja Rural; 2) Las cajas populares son cooperativas de crédito especialmente vinculadas con determinadas actividades empresariales y profesionales (no rurales), en un ámbito de actuación que generalmente puede identificarse como urbano; y 3) Las cajas profesionales son cooperativas de crédito orientadas al servicio a determinados colectivos y colegios profesionales.

En la actualidad, las cooperativas de crédito desarrollan un modelo de banca especial y especializada, de origen netamente empresarial o profesional, compatible con una vocación universal requerida por la necesidad de diversificar su actividad para evitar, entre otras cosas, la concentración de riesgos sectoriales. En cualquier caso, las cooperativas de crédito no pueden olvidar su carácter dual como entidades financieras y como sociedades cooperativas (Palomo, 2004b), tal y como queda reflejado en el Cuadro 1.

Las cooperativas de crédito españolas han utilizado, especialmente durante la última década, una combinación de estrategias para adaptarse al nuevo entorno socioeconómico. No se ha tratado de actuaciones directamente orientadas a la consecución de un negocio o de meros resultados económicos; sino que, en la mayoría de las ocasiones, ha sido la respuesta necesaria para mantener su finalidad original de satisfacción de las necesidades financieras de sus socios (su propio objeto social).

CUADRO 1
El carácter dual de las Cooperativas de Crédito.



Fuente: Palomo (2001 y 2004a).

CUADRO 2
Mapa institucional del Cooperativismo de Crédito en España (*).

AGRUPACIÓN INSTITUCIONAL DE LA BANCA COOPERATIVA ESPAÑOLA				
Cooperativas de Crédito	Nº	Identificación Y/O Denominaciones	Estructura Asociativas	Organización Representativa
CAJAS RURALES	77	Cajas rurales de ámbito provincial, comarcal y local	73 asociadas en Grupo Caja Rural 4 no asociada: Cajamar C.R. Vasca C.R. Castellidans C.R. Guissona	Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC) (total 83 coops.)
CAJAS POPULARES	2	Caja Laboral Popular Caja de Crédito Cooperativo	No forman grupo ni se vinculan al Grupo Caja Rural	
CAJAS PROFESIONALES	4	Caja de Ingenieros Caja caminos Caja de Arquitectos Caja abogados		

Fuente: Elaboración propia con datos a 31 diciembre de 2006.

(*) La Caja de Crédito Cooperativo ha sido recogida por la UNACC dentro de la categoría de cajas populares, por razón de su modelo de negocio y total ausencia de actividad relacionada con el medio rural. En cuanto a Caja Caminos, cabe indicar que durante 2007/08 ha solicitado su transformación en sociedad anónima, hecho que no ha sido resuelto al cierre de este trabajo.

Entre esas estrategias, se encuentran la cooperación mediante la creación de “grupos financieros cooperativos” (Barea, Juliá y Monzón, 1999), como es el caso del Grupo Caja Rural, las estrategias de crecimiento individual, tanto internas como externas vías fusiones y adquisiciones, la expansión territorial (que constituye el objeto de este trabajo) y la reestructuración y modernización de sistemas operativos, recursos humanos, etc. La vía del asociacionismo ha dado lugar a la agrupación institucional de la banca cooperativa española resumida, al cierre del ejercicio 2006, en el cuadro anterior.

Las principales ventajas con las que cuentan las cooperativas de crédito españolas son: su arraigo territorial y sectorial (supone la principal barrera de entrada a sus competidores); su proximidad al socio y al cliente y fidelidad del cliente tradicional¹; especialización sectorial; y la apuesta creciente por sectores de actividad muy dinámicos: pymes, construcción, turismo rural, proyectos medioambientales, etc. Sin embargo, también presentan una serie de retos derivados de los cambios del entorno a los que tendrán que enfrentarse en un futuro inmediato como son: continuar en su evolución como modelo de banca especializada compatible con los servicios que ofrece el modelo de banca universal; mejorar su eficiencia, profundizar en estrategias de cooperación y/o de concentración (Melián, 2004), etc.

La actividad de las cooperativas de crédito ha variado de forma sustancial a lo largo de su historia y en la mayoría de los países en los que actúan (Côté, 2001), especialmente durante las dos últimas décadas. Esto ha sido consecuencia de los cambios producidos en el sector agropecuario y en otros sectores de actividad. A esto se añaden los cambios demográficos, sociales y económicos de gran calado, como la redistribución territorial de la población de los últimos años (especialmente la migración desde el campo hacia los núcleos urbanos), el creciente envejecimiento de la población, determinados hechos de la denominada exclusión financiera (Carbó y Valverde, 2005), la inmigración iberoamericana y africana, la revolución de la tecnología, el desarrollo de los transportes, etc. Pero también ha tenido cabida la cuestión de la responsabilidad social de la empresa, la actividad en el ámbito de la inversión socialmente responsable (Isabel, Valor y García, 2007) y el buen gobierno (Chaves y Soler, 2004).

Una de las respuestas de las cooperativas de crédito españolas para mantener su competitividad en el futuro ha sido la estrategia de la expansión territorial como forma de crecimiento, realizando una creciente apertura de oficinas en nuevas zonas. En este sentido, este trabajo pretende medir la dimensión de este fenómeno atendiendo a las provincias de origen de las entidades y a las provincias receptoras de las nuevas oficinas. La intensificación de la competencia en el sector financiero, especialmente a partir de mediados de los años noventa, la necesidad de buscar nue-

¹ La necesaria supervisión “prudencial” de los riesgos asumidos, el principio de prudencia bancaria, la necesaria diversificación de la actividad y otras muchas razones de diversa índole contribuyen a cuestionar la existencia real de “ventajas competitivas” a favor del socio frente al “cliente (no) socio”. Por tanto, cabe plantear (e incluso proponer) que las cooperativas de crédito pueden o deben aumentar el grado de vinculación y de fidelización de sus clientes.

vos nichos de mercado y la reorientación de la actividad tradicional de las cooperativas de crédito, practicando ya un modelo de banca universal (Palomo y Carrasco, 2001) abierta a todos los sectores de actividad (particulares, sector inmobiliario, pymes, exportación, etc.) invitaron a un inicio, bastante tímido en un principio, de la expansión territorial. Dicha expansión comenzó por las denominadas zonas de sombra, y seguidamente abarcó comarcas supuestamente al alcance de otras cooperativas de crédito que, desde ese momento, parecían competidoras. Los procesos de fusión capitaneados por algunas grandes cajas rurales (Palomo, 2004), acontecidos principalmente desde el año 2000, han conducido a un situación en la que se aprecian claramente los fenómenos de expansión territorial, con la existencia de algunas entidades con dimensión o presencia prácticamente nacional, como es el caso destacado de Cajamar, la entidad de origen almeriense que, paralelamente a su expansión territorial, optó por abandonar el Grupo Caja Rural.

En este sentido, tradicionalmente, las cooperativas de crédito españolas concentraron su actividad de forma prácticamente exclusiva en las provincias, comarcas y localidades en las que habían sido creadas, es decir, de las que se pueden considerar autóctonas u oriundas²; esto significa que tenían un ámbito de actuación territorial bastante claramente delimitado, bien estatutariamente, o bien por su propia auto-identificación con una determinada zona. Esto respondía también a diversas causas: la limitación legal de actividad financiera para las entidades de ámbito territorial (igual que ocurría hasta finales de los años ochenta para las cajas de ahorros); la dedicación u orientación prioritaria a los socios y clientes de su ámbito tradicional de actuación; la propia dimensión económica de la mayoría de las cooperativas de crédito (que dejaba poco margen para la expansión en otras áreas); y, también, una idea arraigada de no competir con otras cooperativas de crédito de otras zonas, actuando, a lo sumo, mediante la apertura de oficinas en las denominadas “zonas de sombra”, es decir, en provincias o comarcas en las que no había entidades de este tipo (Palomo, 1999). Esto último ocasionó más de un problema, pues parecía esconder acuerdos contrarios a los principios de libre concurrencia (Palomo y Mateu, 1999).

Hay que tener en cuenta que durante mucho tiempo persistió un modelo territorial representado por cajas rurales provinciales, que coexistía con la presencia de cajas rurales de menor ámbito territorial (local o comarcal); de modo que supuestamente se podía producir cierto solapamiento o concurrencia entre más de una caja rural en una determinada zona; si bien, ello no solía ocurrir en la práctica, pues

² Se ha utilizado este término “*oriundas*” para reflejar la vinculación original o tradicional de una entidad a una determinada demarcación geográfica, que pudiera ser, tanto una provincia (básicamente por tener sede en la capital de la misma) como una comarca o una localidad. Para poder centrar dicha expresión en cualquiera de estos casos, se ha optado por calificar como “oriunda de una provincia” a cualquier entidad con origen y/o sede o implantación principal y evidente en una demarcación comprendida en dicha provincia, ya sea de ámbito local, comarcal o provincial. Este criterio se basa también en la clasificación por provincias realizada por la UNACC en los anuarios, que toma como provincia de origen aquella donde se localiza la sede social de la entidad.

en la mayoría de los casos se procuraba evitar dicha situación de competencia. En este sentido, al contrario que en los modelos de banca cooperativa de otros países (por ejemplo, el modelo alemán de 2/3 niveles³ o el modelo francés del *Crédit Agricole Mutuel* de 3 niveles) las cajas rurales de ámbito local o comarcal no eran en ningún modo dependientes de las de ámbito provincial.

Por otra parte, los procesos de fusión desarrollados en los últimos años entre entidades de diferentes provincias, e incluso de diferentes comunidades autónomas, darían lugar ya a cajas rurales de ámbito autonómico e incluso nacional (como es el caso de Cajamar, resultado de la integración de Caja Grumeco de Madrid, Caja Rural de Málaga, Caja Rural de Almería y, en 2007 —aunque no computado en este trabajo—, de Caja Rural del Duero de Valladolid). Lo mismo ocurre con Ruralcaja, resultado de la integración de Caja Rural de Valencia y de amplio número de cajas rurales tanto de ámbito provincial como local originarias de las provincias de Valencia, Castellón y Alicante. Similares procesos han tenido lugar con la constitución de Caja Rural del Sur (fusión de las provinciales de Huelva y de Sevilla) y Multicaja en Aragón. En otros casos, algunas entidades, aunque claramente originarias de una determinada zona, han adquirido considerable presencia en amplias zonas de España (Caja Arquitectos de Barcelona o Caja Laboral Popular, entre otras).

El presente trabajo tiene por objeto determinar la caracterización de las cooperativas de crédito españolas a partir de sus fortalezas y debilidades, así como definir sus niveles de estrategias competitivas (grado de diferenciación y segmentación alcanzados) y corporativas (grado de expansión-diversificación y nivel de crecimiento tanto interno como externo llevados a cabo) y, en especial, identificar, a partir de la evolución sufrida en sus estrategias, el modelo de expansión más común seguido entre esta clase de entidades de crédito. Para ello, se ha estructurado el trabajo en tres apartados, además de este primero de introducción. En el segundo apartado se analiza la estrategia de expansión territorial seguida por las cooperativas de crédito a través de diferentes indicadores (presencia territorial medida en función del número de oficinas e Índice de Herfindahl-Hirschman). En el tercer apartado se analizan las estrategias competitivas y corporativas seguidas por las cooperativas de crédito españolas a partir de los niveles de especialización-expansión-diversificación alcanzados y del crecimiento tanto interno como externo experimentado durante los últimos cinco años. Por último, en el cuarto apartado se presentan las conclusiones del trabajo. La metodología utilizada ha consistido en un análisis descriptivo de la evolución seguida por estas entidades, tanto en su expansión territorial como en sus procesos de concentración llevados a cabo mediante fusiones y alianzas estratégicas, a partir de la información proporcionada por la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC) durante el período 2002-2006.

³ Actualmente determinadas zonas de Alemania cuentan con bancos cooperativos de ámbito regional participados por las entidades de ámbito local (“Volksbanken” y “Raiffeisenbanken”); mientras que en otras zonas, las cajas locales no cuentan con el nivel intermedio o regional y saltan directamente a la entidad de ámbito nacional con sede en Frankfurt am Main; el DZ Bank.

2. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN TERRITORIAL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO ESPAÑOLAS

En este trabajo se ha seguido el criterio tradicional de clasificación de la UNACC que identifica como provincia de origen de cada entidad aquella donde se establece su sede social; así, por ejemplo, Ruralcaja, con sede en la capital valenciana se considera originaria de la provincia de Valencia; Cajamar de la provincia de Almería, y así sucesivamente, con independencia de que estas entidades procedan de la fusión/absorción —predomina esta segunda modalidad—. Este hecho provoca cierta distorsión en el análisis de la expansión territorial, pero dado que afecta a pocos casos (Cajamar, Ruralcaja, Caja Rural del Sur y Multicaja) su identificación hace fácil la matización de los resultados obtenidos.

La realización de un estudio empírico sobre la situación actual de la expansión territorial de las cooperativas de crédito realizado a partir de los datos recogidos en los anuarios de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC), puede ser de gran interés para conocer de qué manera han evolucionado estas entidades en tal sentido. Para ello, ha sido preciso verificar, caso a caso, la presencia de oficinas (y corresponsalías) por provincias y comunidades teniendo en cuenta que el panel de datos recoge: 83 cooperativas de crédito; que a 31 de diciembre de 2006, suman un total de 4.822 oficinas y a 31 de diciembre de 2002 son 4.326; 19 comunidades autónomas (dos de ellas son las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla) y 52 provincias; se ha distinguido entre las cooperativas de crédito originarias u oriundas de las correspondientes provincias (es decir, las creadas y desarrolladas en dichas áreas— véase la nota al pie al respecto de la justificación de este término—) y las entidades que no son originarias de las provincias en las que cuentan con presencia comercial; es decir, las que están presentes como consecuencia de una expansión territorial desde sus provincias de origen (incluyendo los casos procedentes de absorciones); para obtener los datos que se manejan en los cuadros siguientes (Cuadros 3, 4, 5 y 6) ha sido preciso computar, una a una, la distribución de las oficinas de las 83 cooperativas de crédito en cada una de las 52 provincias españolas y realizar los diversos cálculos que se muestran en dichos cuadros.

Para analizar la progresión de la estrategia de expansión territorial se ha optado por comparar los datos al cierre del ejercicio 2006 (los últimos disponibles en el momento de realizar este trabajo) con los datos al cierre de 2002 (un año especialmente significativo por haberse cerrado los principales procesos de fusiones en el sector, iniciados en 2000 y 2001 y por ser el último en el que la mayor de las entidades Cajamar, forma parte, de facto, del Grupo Caja Rural). No se han introducido los datos de los ejercicios 2003, 2004 y 2005, dado que el objetivo del trabajo es reflejar la situación actual (31 de diciembre de 2006) y compararla con la de 2002, sin pretender analizar la evolución, caso por caso, a lo largo de dichos años, pues desbordaría la dimensión material de este trabajo.

Analizada la situación de las oficinas de las cooperativas de crédito en cada una de las 52 provincias españolas, cabe destacar los siguientes datos con las cifras correspondientes a 31 de diciembre de 2006 y determinadas valoraciones compara-

tivas con el cierre de 2002: A 31 de diciembre de 2006, igual que en la misma fecha de 2002, el número total de cooperativas de crédito en España es de 83. El total de oficinas ha pasado de 4.326 en 2002, a 4.822 en 2006; es decir, se ha registrado un crecimiento de 496 oficinas, lo que supone un incremento del 11,4% en el transcurso de cuatro ejercicios económicos (una media acumulativa anual el 2,74%).

CUADRO 3

Principales datos agregados de expansión territorial de C. de Crédito.

Cooperativas de Crédito	2002	2006
Número de Cooperativas de Crédito	83	83
Número de Oficinas	4.326	4.822 (+11,4%)
Número de Cooperativas de crédito con oficinas en el exterior de sus provincias de origen	28	30
Número de Oficinas en zonas de expansión territorial (provincial diferentes a la de origen de cada entidad)	1.417 (32,8% del total de oficinas)	1.719 (35,6% del total de oficinas) El 60,1% (302 oficinas) de las nuevas aperturas desde 2002

Fuente: Elaboración propia a partir de anuarios de UNACC.

Entre el 31 de diciembre de 2002 y de 2006, se ha pasado de 1.417 oficinas (el 32,8% del total) presentes en provincias ajenas a la autóctona —originaria u oriunda— de cada entidad a un cómputo, al cierre de 2006, de 1.719 (un 35,6% sobre el total). Es decir, que más de la tercera parte de las oficinas de las cooperativas de crédito españolas se sitúan en ámbitos territoriales externos a sus provincias que pudieran entenderse como de origen. De las 496 nuevas oficinas abiertas en el período de referencia, 302 (es decir, el 60,1%) se han localizado en provincias ajenas a las de origen o sede principal de las entidades. En otras palabras, el 60% del esfuerzo comercial correspondiente a la apertura de oficinas entre 2002 y 2006 se ha materializado en una estrategia de expansión territorial sobre otras provincias diferentes a la de origen o autóctona de cada cooperativa de crédito.

Todas las provincias españolas cuentan con oficinas de cooperativas de crédito. Valencia es la provincia española que acoge más oficinas de cooperativas de crédito (450 oficinas que equivalen al 9,3% del total de oficinas de las cooperativas de crédito españolas); seguida de Zaragoza (261 o el 5,4%); Murcia (253 o el 5,2%) y Alicante (199 o el 4,1% del total). Por otra parte, no existe ninguna oficina en el extranjero como ocurría también al cierre de 2002. La provincia de Castellón es la que tiene más cooperativas de crédito originarias u oriundas de esta provincia (18 entidades, que equivalen al 21,7% del total en España), seguida por Valencia (13 entidades, que repre-

sentan el 15,7% del total nacional). En 21 provincias sólo hay una cooperativa de crédito originaria de la propia provincia; es decir, en el 40% de las provincias españolas. No hay cooperativas de crédito originarias propiamente dichas en 18 provincias; es decir, en el 34% de las provincias españolas (es decir, aproximadamente, una tercera parte de las provincias españolas no cuentan con una cooperativa de crédito nacida en ellas). La situación era idéntica en 2002, ya que desde entonces no se ha creado ninguna cooperativa de crédito, a excepción de Caja de Crédito Cooperativo⁴ (en Madrid) participada por diversas cooperativas de crédito españolas, que compensa la desaparición en la misma ciudad, mediante transformación en la anterior, de Caja Escolar de Fomento. Las provincias con mayor presencia de cooperativas de crédito no originarias —propiamente dicho— es Madrid (con oficinas de 14 entidades). Más de un tercio de las cooperativas de crédito han abierto oficinas fuera de sus provincias de origen.

CUADRO 4

Evolución de la presencia territorial de las Cooperativas de Crédito
(año 2006 vs año 2002) (*)

2006 VS. 2002	Álava	Albacete	Alicante	Almería	Asturias	Ávila
Aumento oficinas provincia	10	8	34	-8	27	2
Porcentaje incremento	18,2%	11,3%	20,6%	-4,1%	27,8%	18,2%
Aumento nº CC presentes en provincia	0	1	1	0	1	0
% Aumento CC presentes en provincia	0,0%	20,0%	16,7%	0,0%	33,3%	0,0%
Aumento nº CC presentes no oriundas de provincia	0	1	1	0	1	0
Aumento nº Oficinas en provincia de CC oriundas de provincia	0	3	5	-8	17	0
Aumento nº Oficinas en provincia de CC no oriundas	10	5	29	0	10	2
% Aumento oficinas CC no oriundas sobre total provincia	18,2%	7,0%	17,6%	0,0%	10,3%	18,2%

⁴ Caja de Crédito Cooperativo, participada por casi una veintena de cajas rurales, tiene sede en Madrid y aparece clasificada, según la UNACC, dentro de la categoría de “cajas populares y profesionales”, más concretamente se trataría de una caja popular, dada la caracterización de su modelo de negocio, su ubicación y su ausencia de actividad en el ámbito rural. En cualquier caso, como se ha referido más arriba, actualmente la distinción entre la vocación rural o popular parece más difusa por la gran diversificación del negocio.

CUADRO 4 (Continuación)
Evolución de la presencia territorial de las Coop. de Crédito (año 2006 vs año 2002) *

2006 VS. 2002	Badajoz	Baleares	Barcelona	Burgos	Cáceres	Cádiz	Cantabria	Castellón	Ceuta	Ciudad Real	Córdoba
Aumento oficinas provincia.	17	3	-6	2	4	12	6	17	0	4	7
Porcentaje incremento.	14,9%	13,0%	-6,2%	2,9%	28,6%	26,1%	75,0%	10,4%	0,0%	4,0%	7,4%
Aumento nº CC presentes en provincia.	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
% aumento CC presentes en provincia.	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Aumento nº CC presentes no oriundas de provincia.	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
Aumento nº Ofic. en provincia de CC oriundas de provincia.	17	3	3	2	0	0	0	7	0	4	7
Aumento nº Ofic. en provincia de CC no oriundas	0	0	-9	0	4	12	6	10	0	0	0
% aumento ofic. CC no oriundas sobre total provincia	0,0%	0,0%	-9,3%	0,0%	28,6%	26,1%	75,0%	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: elaboración propia a partir de Anuario de UNACC (2002 y 2006)

(*) El término "oriundas" refleja la vinculación original o tradicional de una entidad a una determinada demarcación geográfica (provincia, comarca o localidad) y a efectos de criterio se basa en la clasificación por provincias de las cajas rurales atendiendo a la ubicación de su sede social.

CUADRO 4 (Continuación)
Evolución de la presencia territorial de las Coop. de Crédito (año 2006 vs año 2002) *

2006 VS. 2002	La Coruña	Cuenca	Gerona	Granada	Guadalajara	Gupúzcoa	Huelva	Huesca	Jaén	León	Lérida
Aumento oficinas provincia.	2	2	3	28	-2	14	3	-16	7	7	3
Porcentaje incremento.	200,0%	2,4%	300,0%	18,8%	-9,1%	14,6%	3,7%	-13,1%	5,4%	36,8%	20,0%
Aumento nº CC presentes en provincia.	1	0	1	1	2	0	0	1	0	1	0
% aumento CC presentes en provincia.	100,0%	0,0%	100,0%	50,0%	200,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	33,3%	0,0%
Aumento nº CC presentes no oriundas de provincia.	1	0	1	1	2	0	0	0	0	1	0
Aumento nº Ofic. en provincia de CC oriundas de provincia.	0	2	0	12	0	1	0	-17	7	0	1
Aumento nº Ofic. en provincia de CC no oriundas	2	0	3	16	-2	13	3	1	0	7	2
% aumento ofic. CC no oriundas sobre total provincia	200,0%	0,0%	300,0%	10,7%	-9,1%	13,5%	3,7%	0,8%	0,0%	36,8%	13,3%

Fuente: elaboración propia a partir de Anuario de UNACC (2002 y 2006)

(*) El término "oriundas" refleja la vinculación original o tradicional de una entidad a una determinada demarcación geográfica (provincia, comarca o localidad) y a efectos de criterio se basa en la clasificación por provincias de las cajas rurales atendiendo a la ubicación de su sede social.

CUADRO 4 (Continuación)
Evolución de la presencia territorial de las Cooperativas de Crédito (año 2006 vs año 2002). (*)

2006 VS. 2002	Lugo	Madrid	Málaga	Melilla	Murcia	Navarra	Orense	Palencia	Las Palmas	Pontevedra	La Rioja
Aumento oficinas provincia	0	42	49	1	16	19	1	0	6	1	15
Porcentaje incremento	0,0%	68,9%	35,5%	100,0%	6,8%	11,6%	16,7%	0,0%	14,6%	50,0%	37,5%
Aumento nº CC presentes en provincia	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0
% Aumento CC presentes en provincia	0,0%	0,0%	150,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Aumento nº CC presentes no oriundas de provincia	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0
Aumento nº Oficinas en provincia de CC oriundas de provincia	0	0	0	0	4	16	0	0	6	0	0
Aumento nº Oficinas en provincia de CC no oriundas	0	42	49	1	12	3	1	0	0	1	15
% Aumento oficinas CC no oriundas sobre total provincia	0,0%	68,9%	35,5%	100,0%	5,1%	1,8%	16,7%	0,0%	0,0%	50,0%	37,5%

CUADRO 4 (Continuación)
Evolución de la presencia territorial de las Cooperativas de Crédito (año 2006 vs año 2002). (*)

2006 VS. 2002	Salamanca	Tenerife	Segovia	Sevilla	Soria	Tarragona	Teruel	Toledo	Valencia
Aumento oficinas provincia	7	14	3	23	-10	2	4	1	61
Porcentaje incremento	9,2%	21,2%	10,7%	16,4%	-21,7%	7,1%	6,2%	0,6%	15,7%
Aumento nº CC presentes en provincia	0	0	1	1	0	1	0	0	2
% Aumento CC presentes en provincia	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	12,5%
Aumento nº CC presentes no oriundas de provincia	0	0	0	1	0	1	0	0	2
Aumento nº Oficinas en provincia de CC oriundas de provincia	5	8	2	21	-10	0	4	1	41
Aumento nº Oficinas en provincia de CC no oriundas	2	6	1	2	0	2	0	0	20
% Aumento oficinas CC no oriundas sobre total provincia	2,6%	9,1%	3,6%	1,4%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	5,1%

CUADRO 4 (Continuación)
Evolución de la presencia territorial de las Cooperativas de Crédito
(año 2006 vs año 2002). (*)

2006 VS. 2002	Valladolid	Vizcaya	Zamora	Zaragoza	Total
Aumento oficinas provincia	5	16	7	23	496
Porcentaje incremento	5,1%	11,4%	10,9%	9,7%	11,5%
Aumento nº CC presentes en provincia	0	1	0	2	—
% Aumento CC presentes en provincia	0,0%	33,3%	0,0%	40,0%	—
Aumento nº CC presentes no oriundas de provincia	0	1	0	2	—
Aumento nº Oficinas en provincia de CC oriundas de provincia.	1	10	5	14	194
% Aumento nº Oficinas en provincia de CC no oriundas	4	6	2	9	302
Aumento oficinas CC no oriundas sobre total provincia	4,1%	4,3%	3,1%	3,8%	7,0%

Fuente: elaboración propia a partir de Anuario de UNACC (2002 y 2006).

(*) El término “*oriundas*” refleja la vinculación original o tradicional de una entidad a una determinada demarcación geográfica (provincia, comarca o localidad) y a efectos de criterio se basa en la clasificación por provincias de las cajas rurales atendiendo a la ubicación de su sede social.

El análisis de las variaciones entre los datos de presencia territorial (medida por número de entidades y oficinas) con las referencias del 31 de diciembre de 2002 y de 2006 permite destacar los siguientes casos. Entre 2002 y 2006, el mayor incremento numérico de oficinas de las cooperativas de crédito se ha producido en Valencia (con 61 oficinas abiertas en el período de referencia), Málaga (49), Madrid (42),...; si bien, porcentualmente, los mayores crecimientos entre 2006 y 2002 corresponden a Gerona, La Coruña, Melilla, Cantabria, Madrid,...; esto se debe a que, en los dos primeros puestos eran “zonas de sombra” sin presencia anterior de ninguna cooperativa de crédito. El mayor aumento del número de cooperativas de crédito en dicho período corresponde a Málaga, donde comenzaron a operar 3 cooperativas de crédito anteriormente sin presencia en dicha provincia (se trata de las Cajas Rurales de Córdoba, de Granada y del Sur, además de la Caja de Arquitectos). El factor costero y el desarrollo económico (turismo, inmobiliario y otros aspectos), puede atraer la presencia de otras entidades. Los mayores crecimientos provinciales en el número de oficinas se deben a la entrada o mayor expansión de cooperativas de crédito procedentes u oriundas de otras provincias:

CUADRO 5
 Clasificación de la evolución de la presencia territorial de las Cooperativas de Crédito españolas (año 2006 vs año 2002).

Nº	AUMENTO OFICINAS PROVINCIAS	PORCENTAJE INCREMENTO	AUMENTO Nº CC PRESENTES EN PROVINCIA	AUMENTO Nº OFICINAS EN PROV. DE CC. NO ORIUNDAS	% AUMENTO OFIC. CC NO ORIUNDAS SOBRE TOTAL PROVINCIA
1º	Valencia	300,0%	Malaga	Malaga	300,0%
2º	Málaga	200,0%	Valencia	Madrid	200,0%
3º	Madrid	100,0%	Zaragoza	Alicante	100,0%
4º	Alicante	75,0%	Guadalajara	Valencia	75,0%
5º	Granada	68,9%	Gerona	Granada	68,9%
6º	Asturias	50,0%	La Coruña	La Rioja	50,0%
7º	Sevilla	37,5%	León	Guipuzcoa	37,5%
8º	Zaragoza	36,8%	Cáceres	Murcia	36,8%
9º	Navarra	35,5%	Asturias	Cádiz	35,5%
10º	Badajoz	28,6%	Alicante	Asturias	28,6%
11º	Castellón	27,8%	Granada	Castellón	26,1%
12º	Murcia	26,1%	Sevilla	Álava	18,2%
13º	Vizcaya	21,2%	Vizcaya	Zaragoza	18,2%
14º	La Rioja	20,6%	Albacete	León	17,6%
15º	Guipuzcoa	20,0%	Segovia	Vizcaya	16,7%
16º	S.C.Tenerife	18,8%	Castellón	Cantabria	13,5%
17º	Cádiz	18,2%	Tarragona	S.C.Tenerife	13,3%

CUADRO 5 (Continuación)
 Clasificación de la evolución de la presencia territorial de las Cooperativas de Crédito españolas (año 2006 vs año 2002).

Nº	AUMENTO OFICINAS PROVINCIAS	PORCENTAJE INCREMENTO	AUMENTO Nº CC PRESENTES EN PROVINCIA	AUMENTO Nº OFICINAS EN PROV. DE CC. NO ORIUNDAS	% AUMENTO OFIC. CC NO ORIUNDAS SOBRE TOTAL PROVINCIA
18º	Álava	18,2%	Murcia	Albacete	Granada
19º	Albacete	16,7%	Barcelona	Cáceres	Asturias
20º	Córdoba	16,4%	Huesca	Valladolid	S.C.Tenerife
21º	Jaén	15,7%	Melilla	Gerona	Tarragona
22º	León	14,9%	Cantabria	Navarra	Albacete
23º	Salamanca	14,6%	Madrid	Huelva	Castellón
24º	Zamora	14,6%	Pontevedra	La Coruña	Valencia
25º	Cantabria	13,0%	La Rioja	Sevilla	Murcia
26º	Las Palmas	11,6%	Cádiz	Tarragona	Vizcaya
27º	Valladolid	11,4%	S.C.Tenerife	Lérida	Valladolid
28º	Cáceres	11,3%	Lérida	Ávila	Zaragoza
29º	Ciudad Real	10,9%	Álava	Zamora	Huelva
30º	Teruel	10,7%	Ávila	Salamanca	Segovia
31º	Baleares	10,4%	Orense	Segovia	Zamora
32º	Gerona	9,7%	Badajoz	Huesca	Salamanca

CUADRO 5 (Continuación)

Clasificación de la evolución de la presencia territorial de las Cooperativas de Crédito españolas (año 2006 vs año 2002).

Nº	AUMENTO OFICINAS PROVINCIAS	PORCENTAJE INCREMENTO	AUMENTO Nº CC PRESENTES EN PROVINCIA	AUMENTO Nº OFICINAS EN PROV. DE CC. NO ORIUNDAS	% AUMENTO OFIC. CC NO ORIUNDAS SOBRE TOTAL PROVINCIA	
33º	Huelva	Salamanca	Las Palmas	Melilla	Navarra	1,8%
34º	Lérida	Córdoba	Gipuzcoa	Pontevedra	Sevilla	1,4%
35º	Segovia	Tarragona	Baleares	Orense	Huesca	0,8%
36º	Ávila	Murcia	Navarra	Badajoz	Badajoz	0,0%
37º	Burgos	Teruel	Zamora	Las Palmas	Las Palmas	0,0%
38º	La Coruña	Jaén	Salamanca	Baleares	Baleares	0,0%
39º	Cuenca	Valladolid	Córdoba	Córdoba	Córdoba	0,0%
40º	Tarragona	Ciudad Real	Teruel	Teruel	Teruel	0,0%
41º	Melilla	Huelva	Jaén	Jaén	Jaén	0,0%
42º	Orense	Burgos	Valladolid	Ciudad Real	Ciudad Real	0,0%
43º	Pontevedra	Cuenca	Ciudad Real	Burgos	Burgos	0,0%
44º	Toledo	Toledo	Huelva	Cuenca	Cuenca	0,0%
45º	Ceuta	Ceuta	Burgos	Toledo	Toledo	0,0%
46º	Lugo	Lugo	Cuenca	Ceuta	Ceuta	0,0%
47º	Palencia	Palencia	Toledo	Lugo	Lugo	0,0%
48º	Guadalajara	Almería	Ceuta	Palencia	Palencia	0,0%
49º	Barcelona	Barcelona	Lugo	Almería	Almería	0,0%
50º	Almería	Guadalajara	Palencia	Soria	Soria	0,0%
51º	Soria	Huesca	Almería	Guadalajara	Guadalajara	-9,1%
52º	Huesca	Soria	Soria	Barcelona	Barcelona	-9,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario de UNACC (2002 y 2006).

Por otra parte, conviene calcular el valor del Índice de Herfindahl-Hirschman (HH), para analizar el grado de concentración geográfica de las redes de oficinas, ya que de esta forma se puede ver el grado de extraterritorialización de las entidades⁵. El valor del índice está comprendido entre 0 y 1, de modo que cuanto menor sea su valor implica mayor desterritorialización o extraterritorialización. Las entidades con índice igual a 1 serán aquellas que sólo tienen oficinas en su provincia de origen. Una precisión importante a este respecto es que se toma como provincia de origen aquella donde radica la sede social de la entidad, siguiendo el criterio formal de la UNACC en los anuarios que elabora.

En el cuadro se observa que algunas de las cooperativas de crédito de tipo popular y profesional presentan mayor descentralización de oficinas, destacando Caja de Arquitectos y Caja Laboral Popular. En cuanto a las cajas rurales, en general, las mayores entidades son las que tienen menores valores de este índice, es decir, tienen mayor dispersión de sus oficinas entre provincias diferentes a la de origen; ahora bien, hay que tener en cuenta que Cajamar, Ruralcaja, Caja Rural del Sur y Multicaja, que aparecen en los primeros puestos, son el resultado de fusiones entre los años 2002 y 2006, y que al considerarse como provincia de origen la sede social, parte de sus oficinas figuran ahora como extraterritoriales. Así mismo, se aprecia claramente la existencia de un amplio grupo de cooperativas de crédito que no tienen oficinas fuera de su provincia de origen ni de su comunidad autónoma, pues el valor del índice HH es la unidad.

El grado de concentración, medido por el porcentaje medio de oficinas por provincia (no oriunda), oscila mucho, con un máximo del 32,35% para C.R. Central de Alicante, que ha centrado su expansión territorial exclusivamente en Murcia. Desde otro punto de vista, el número medio de oficinas por provincia -con expansión territorial de cooperativas de crédito no autóctonas- alcanza un máximo de 54 sucursales para Multicaja (si bien, se debe al efecto de la fusión con la entidad con antigua sede en Zaragoza) seguida de Ruralcaja y Cajamar, también resultado de sendos procesos de fusión.

⁵ A este respecto, puede verse la aplicación del índice HH para las cajas de ahorros y por comunidades autónomas en Berges Lobera (2003). La definición de este índice adaptado a este trabajo corresponde al sumatorio de los cuadrados de los cocientes entre las oficinas en cada provincia sobre el total de oficinas de cada entidad. Su cálculo es el que muestra la siguiente fórmula matemática, siendo N_i : número de oficinas de la entidad en su provincia de origen, N : número total de oficinas de la entidad "j" y n : número total de provincias (en este trabajo 52 provincias):

$$HH_j = \sum_{i=1}^n \left(\frac{N_i}{N} \right)^2$$

CUADRO 6
 Clasificación de las Cooperativas de Crédito en función del índice de concentración geográfica de Herfindahl-Hirschman (HH).

COOPERATIVAS DE CRÉDITO (83)	C. ARQUITECTOS (BARCEL)	C. LABORAL POPULAR	CAJAMAR (*)	C. ABOGADOS	RURALCAJA (*)	C. R. DEL SUR (*)	C. CRÉDITO INGENIEROS
Índice de Herfindahl (Hh)	0,05	0,14	0,19	0,26	0,34	0,39	0,40
Provincias de Origen / Ppal. Implantación o Sede Central	Barcelona	Vizcaya	Almería	Barcelona	Valencia	Sevilla	Barcelona
Total Oficinas	24	369	772	9	467	290	12
Nº Oficinas Fuera de Provincia Origen	23	281	583	6	238	136	5
% Oficinas Fuera de Provincia Origen	95,83%	76,15%	75,50%	66,67%	51,00%	46,90%	41,67%
Nº Provincias Ajenas con Oficinas	20	16	18	4	5	5	3
% Nº Provincias Ajenas con Oficinas	37,74%	30,19%	33,96%	7,55%	9,43%	9,43%	5,66%
% Medio Oficinas por Provincia (Concentración)	4,79%	4,76%	4,20%	16,67%	10,19%	9,38%	13,89%
Media Oficinas por Provincia	1,2	17,6	32,4	1,5	47,6	27,2	1,7

CUADRO 6 (Continuación)
 Clasificación de las Coooperativas de Crédito en función del índice de concentración geográfica de Herfindahl-Hirschman (HH).

COOPERATIVAS DE CRÉDITO (83)	MULTICAJA (*)	C. R. NAVARRA	C. R. DEL DUERO	C. R. CENTRAL	C. R. GALEGA	C. R. CANARIAS	CAJA CAMPO, C. R.
Índice de Herfindahl (Hh)	0,45	0,48	0,52	0,56	0,61	0,67	0,67
Provincials de Origen / Ppal. Implantación o Sede Central	Huesca	Navarra	Valladolid	Alicante	Lugo	G. Canaria	Valencia
Total Oficinas	213	203	118	68	43	58	73
Nº Oficinas Fuera de Provincia Origen	108	68	36	22	10	12	14
% Oficinas Fuera de Provincia Origen	50,70%	33,50%	30,51%	32,40%	23,30%	20,70%	19,18%
Nº Provincias Ajenas con Oficinas	2	4	3	1	3	1	2
% Nº Provincias Ajenas con Oficinas	3,77%	7,55%	5,66%	1,89%	5,66%	1,89%	3,77%
% Medio Oficinas por Provincia (Concentración)	25,35%	8,37%	10,17%	32,35%	7,75%	20,69%	9,59%
Media Oficinas por Provincia	54,0	17,0	12,0	22,0	3,3	12,0	7,0

CUADRO 6 (Continuación)
 Clasificación de las Cooperativas de Crédito en función del índice de concentración geográfica de Herfindahl-Hirschman (HH).

COOPERATIVAS DE CRÉDITO (83)	C. R. TOLEDO	IPAR KUTXA RURAL	C. R. EXTREMADURA	C. R. ZAMORA	C. R. BURGOS	C. R. GRANADA	C. R. ARAGÓN
Índice de Herfindahl (Hh)	0,67	0,70	0,71	0,72	0,75	0,76	0,78
Provinciales de Origen / Ppal. Implantación o Sede Central	Toledo	Vizcaya	Badajoz	Zamora	Burgos	Granada	Zaragoza
Total Oficinas	191	80	103	81	70	186	149
Nº Oficinas Fuera de Provincia Origen	36	15	18	13	10	26	19
% Oficinas Fuera de Provincia Origen	18,80%	18,75%	17,50%	16,05%	14,30%	14,00%	12,75%
Nº Provincias Ajenas con Oficinas	3	1	2	3	2	2	1
% Nº Provincias Ajenas con Oficinas	5,66%	1,89%	3,77%	5,66%	3,77%	3,77%	1,89%
% Medio Oficinas por Provincia (Concentración)	6,28%	18,75%	8,74%	5,35%	7,14%	6,90%	12,75%
Media Oficinas por Provincia	12,0	15,0	9,0	4,3	5,0	13,0	19,0

CUADRO 6 (Continuación)
 Clasificación de las Cooperativas de Crédito en función del índice de concentración geográfica de Herfindahl-Hirschman (HH).

COOPERATIVAS DE CREDITO (83)	C. R. ALBACETE	C. R. SORIA	C. R. SALAMANCA	C. R. CÓRDOBA	C. R. JAÉN	C. R. TERUEL	C. R. ALMENDRALEJO
Índice de Herfindahl (Hh)	0,89	0,90	0,90	0,91	0,92	0,94	0,96
Provincials de Origen / Ppal. Implantación o Sede Central	Albacete	Soria	Salamanca	Córdoba	Jaén	Teruel	Badajoz
Total Oficinas	71	38	79	102	142	71	46
Nº Oficina Fuera de Provincia Origen	4	2	4	5	6	2	1
% Oficinas Fuera de Provincia Origen	5,60%	5,30%	5,10%	4,90%	4,20%	2,80%	2,20%
Nº Provincias Ajenas con Oficinas	1	1	1	2	2	2	1
% Nº Provincias Ajenas con Oficinas	1,89%	1,89%	1,89%	3,77%	3,77%	3,77%	1,89%
% Medio Oficinas por Provincia (Concentración)	5,63%	5,26%	5,06%	2,45%	2,11%	1,41%	2,17%
Media Oficinas por Provincia	4,0	2,0	4,0	2,5	3,0	1,0	1,0

CUADRO 6 (Continuación)
 Clasificación de las Cooperativas de Crédito en función del índice de concentración geográfica de Herfindahl-Hirschman (HH).

COOPERATIVAS DE CRÉDITO (83)	C. R. TENERIFE	C. R. CIUDAD. REAL	C. R. CASAS IBÁÑEZ	C. R. LA RODA	C. R. VILLAMALEA	C. R. ALTEA	C. R. CALLOSA EN SARRIA
Índice de Herfindahl (Hh)	0,97	0,98	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Provincials de Origen / Ppal. Implantación o Sede Central	Tenerife	Ciudad Real	Albacete	Albacete	Albacete	Alicante	Alicante
Total Oficinas	68	105	1	2	1	16	11
Nº Oficinas Fuera de Provincia Origen	1	1	0	0	0	0	0
% Oficinas Fuera de Provincia Origen	1,50%	1,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nº Provincias Ajenas con Oficinas	1	1	0	0	0	0	0
% Nº Provincias Ajenas con Oficinas	1,89%	1,89%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Medio Oficinas por Provincia (Concentración)	1,47%	0,91%	—	—	—	—	—
Media Oficinas por Provincia	1,0	1,0	—	—	—	—	—

CUADRO 6 (Continuación)
 Clasificación de las Cooperativas de Crédito en función del índice de concentración geográfica de Herfindahl-Hirschman (HH).

COOPERATIVAS DE CRÉDITO (83)	C. C.TO. PETREL C. R.	C. R. ASTURIAS	C. R. GIJÓN	C. R. BALEARS	C. R. ALCORA	C. R. ALMASSORA	C. R. ALMENARA
Índice de Herfindahl (Hh)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Provincials de Origen / Ppal. Implantación o Sede Central	Alicante	Asturias	Asturias	Baleares	Castellón	Castellón	Castellón
Total Oficinas	10	103	9	25	3	4	1
Nº Oficinas Fuera de Provincia Origen	0	0	0	0	0	0	0
% Oficinas Fuera de Provincia Origen	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nº Provincias Ajenas con Oficinas	0	0	0	0	0	0	0
% Nº Provincias Ajenas con Oficinas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Medio Oficinas por Provincia (Concentración)	—	—	—	—	—	—	—
Media Oficinas por Provincia	—	—	—	—	—	—	—

CUADRO 6 (Continuación)
 Clasificación de las Cooperativas de Crédito en función del índice de concentración geográfica de Herfindahl-Hirschman (HH).

COOPERATIVAS DE CREDITO (83)	C. R. ALQ. NIÑO PERD.	C. R. BETXI	C. R. BENICARLÓ	C. R. BURRIANA	C. R. CASTELLÓN-S. ISIDRO	C. R. COVES VINROMA	C. R. CHILCHES	C. R. NULES
Índice de Herfindahl (Hh)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Provincials de Origen / Ppal. Implantación o Sede Central	Castellón	Castellón	Castellón	Castellón	Castellón	Castellón	Castellón	Castellón
Total Oficinas	1	2	4	4	18	1	1	4
Nº Oficinas Fuera de Provincia Origen	0	0	0	0	0	0	0	0
% Oficinas Fuera de Provincia Origen	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nº Provincias Ajenas con Oficinas	0	0	0	0	0	0	0	0
% Nº Provincias Ajenas con Oficinas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Medio Oficinas por Provincia (Concentración)	—	—	—	—	—	—	—	—
Media Oficinas por Provincia	—	—	—	—	—	—	—	—

CUADRO 6 (Continuación)
 Clasificación de las Cooperativas de Crédito en función del índice de concentración geográfica de Herfindahl-Hirschman (HH).

COOPERATIVAS DE CRÉDITO (83)	C. R. ONDA	C. R. VALL. S. ISIDRO	C. R. SVF VALL UXÓ	C. R. VILAFAMES	C. R. VILLAREAL	C. R. VILLAVIEJA	C. R. VINARÓS	C. R. ADAMUJ
Índice de Herfindahl (Hh)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Provincias de Origen / Ppal. Implantación o Sede Central	Castellón	Castellón	Castellón	Castellón	Castellón	Castellón	Castellón	Córdoba
Total Oficinas	5	6	3	1	9	1	1	1
Nº Oficinas Fuera de Provincia Origen	0	0	0	0	0	0	0	0
% Oficinas Fuera de Provincia Origen	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nº Provincias Ajenas con Oficinas	0	0	0	0	0	0	0	0
% Nº Provincias Ajenas con Oficinas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Medio Oficinas por Provincia (Concentración)	—	—	—	—	—	—	—	—
Media Oficinas por Provincia	—	—	—	—	—	—	—	—

CUADRO 6 (Continuación)
 Clasificación de las Cooperativas de Crédito en función del índice de concentración geográfica de Herfindahl-Hirschman (HH).

COOPERATIVAS DE CREDITO (83)	C. R. BAENA	C. R. CAÑETE TORRES	C. R. N. CARTEYA	C. R. CUENCA	C. R. MOTA CUERVO	C. R. CASTELLDANS	C. R. GUISSONA	C. R. REGIONAL
Índice de Herfindahl (Hh)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Provinciales de Origen / Ppal. Implantación o Sede Central	Córdoba	Córdoba	Córdoba	Cuenca	Cuenca	Lérida	Lérida	Murcia
Total Oficinas	2	1	1	77	1	1	3	10
Nº Oficinas Fuera de Provincia Origen	0	0	0	0	0	0	0	0
% Oficinas Fuera de Provincia Origen	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nº Provincias Ajenas con Oficinas	0	0	0	0	0	0	0	0
% Nº Provincias Ajenas con Oficinas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Medio Oficinas por Provincia (Concentración)	—	—	—	—	—	—	—	—
Media Oficinas por Provincia	—	—	—	—	—	—	—	—

CUADRO 6 (Continuación)
 Clasificación de las Cooperativas de Crédito en función del índice de concentración geográfica de Herfindahl-Hirschman (HH).

COOPERATIVAS DE CREDITO (83)	C. R. SEGOVIA	C. R. FUENTEPelayo	C. R. UTRERA	C. R. ALBAL	C. R. ALBALAT	C. R. L' ALCUDIA	C. R. ALGEMESÍ	C. R. ALGINET
Índice de Herfindahl (Hh)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Provincials de Origen / Ppal. Implantación o Sede Central	Segovia	Segovia	Sevilla	Valencia	Valencia	Valencia	Valencia	Valencia
Total Oficinas	27	3	5	2	2	3	7	3
Nº Oficinas Fuera de Provincia Origen	0	0	0	0	0	0	0	0
% Oficinas Fuera de Provincia Origen	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nº Provincias Ajenas con Oficinas	0	0	0	0	0	0	0	0
% Nº Provincias Ajenas con Oficinas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Medio Oficinas por Provincia (Concentración)	—	—	—	—	—	—	—	—
Media Oficinas por Provincia	—	—	—	—	—	—	—	—

CUADRO 6 (Continuación)
Clasificación de las Cooperativas de Crédito en función del índice de concentración geográfica de Herfindahl-Hirschman (HH).

COOPERATIVAS DE CRÉDITO (83)	C. R. CASINOS	C. R. CHESTE	CAIXA POPULAR, C. R.	C. R. TORRENT	C. R. TURIS	CREDIT VALENCIA, C. R.	C. R. DE VILLAR
Índice de Herfindahl (Hh)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Provincials de Origen / Ppal. Implantación o Sede Central	Valencia	Valencia	Valencia	Valencia	Valencia	Valencia	Valencia
Total Oficinas	1	4	54	33	1	29	1
Nº Oficinas Fuera de Provincia Origen	0	0	0	0	0	0	0
% Oficinas Fuera de Provincia Origen	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nº Provincias Ajenas con Oficinas	0	0	0	0	0	0	0
% Nº Provincias Ajenas con Oficinas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Medio Oficinas por Provincia (Concentración)	—	—	—	—	—	—	—
Media Oficinas por Provincia	—	—	—	—	—	—	—

CUADRO 6 (Continuación)

Clasificación de las Cooperativas de Crédito en función del índice de concentración geográfica de Herfindahl-Hirschman (HH).

COOPERATIVAS DE CRÉDITO (83)	CAJA CAMINOS	C. CTO COOPERATIVO	TOTAL
Índice de Herfindahl (Hh)	1,00	1,00	—
Provincia/s de Origen / Ppal. Implantación o Sede Central	Madrid	Madrid	—
Total Oficinas	1	1	4822
Nº Oficinas Fuera de Provincia Origen	0	0	—
% Oficinas Fuera de Provincia Origen	0,00%	0,00%	35,36%
Nº Provincias Ajenas con Oficinas	0	0	—
% Nº Provincias Ajenas con Oficinas	0,00%	0,00%	—
% Medio Oficinas por Provincia (Concentración)	—	—	—
Media Oficinas por Provincia	—	—	—

Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario UNACC (2006).

(*) Estas entidades son el resultado de procesos de fusión y se sigue el criterio de UNACC de considerar como provincia de pertenencia u origen la que acoge la sede social.

A este respecto, se pueden hacer las siguientes correcciones de cálculo para tales casos: 1) En el caso de Cajamar, se pueden excluir de la expansión territorial las oficinas de la provincia de Málaga (por ser la fusión más significativa dentro de la actual entidad), de modo que el índice HH pasaría de 0,19 a 0,24; 2) En el caso de Ruralcaja, siguiendo el mismo criterio, cabría excluir del proceso de extraterritorialización las oficinas de Castellón y Murcia, de modo que índice HH pasaría de 0,34 a 0,79; 3) Igualmente, para Caja Rural del Sur, se excluirían las oficinas de Huelva, pasando el índice de 0,39 a 0,60; y 4) En el caso de Multicaja, fusión de las cajas de Huesca y Zaragoza, habría que excluir del cálculo las oficinas de esta última provincia, al figurar la sede en Huesca, pasando el índice HH de 0,45 a 0,80.

3. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DEL SECTOR DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO EN ESPAÑA

Para describir y analizar las decisiones estratégicas formuladas por las cooperativas de crédito y, por tanto, conocer cuáles son las opciones estratégicas que éstas vienen implementando durante estos últimos siete años (década del 2000), se ha de dar respuesta a tres grandes cuestiones: dónde competir, qué argumentos competitivos utilizar para competir y qué modalidades de desarrollo se deben utilizar para competir (Johnson, Scholes y Whittington, 2006). La primera y tercera de las cuestiones planteadas permite analizar las denominadas estrategias corporativas mientras que la

segunda de las cuestiones sirve para conocer las denominadas estrategias competitivas genéricas de Porter (1982). Por lo tanto, por una parte, las estrategias corporativas dan respuesta a la decisión de a qué negocios o actividades dedicarse (especialización/ expansión/ diversificación), en qué ámbito geográfico competir (mercado local/ provincial/ autonómico/ nacional/ internacional) y qué modalidades de desarrollo utilizar (desarrollo interno/ desarrollo externo); y por otra parte, las estrategias competitivas dan respuesta a la decisión de qué tipo de ventaja competitiva se ha de utilizar (liderazgo o ventaja en costes/ diferenciación) y en qué ámbito competitivo hacerlo (mercado/ segmentación o enfoque).

Desde sus inicios y tradicionalmente, las cooperativas de crédito han seguido una estrategia corporativa basada en la especialización y el mercado local y una estrategia competitiva basada en la diferenciación con enfoque (Martínez Soto, 2003). Esta visión estratégica, situada dentro del denominado crédito mutualista, se ha caracterizado por centrar sus actividades en sus socios y dentro de un ámbito geográfico local, atendiendo preferentemente las necesidades financieras de los sectores con mayores dificultades de acceso a fuentes de financiación ajenas (pequeños empresarios). Este hecho permite entender la importancia que las cooperativas de crédito tienen dentro del sistema bancario español (en comparación con bancos y cajas de ahorro), a pesar de su reducida cuota de mercado (Sanchis, 2003).

La estrategia de segmentación ha supuesto centrar su actividad bancaria en un segmento del mercado muy concreto: sus socios. En el caso de las cajas rurales (inmensa mayoría de las cooperativas de crédito), el segmento está constituido por pequeños agricultores agrupados en cooperativas agrarias; en el caso de las cajas profesionales, el segmento lo constituyen los profesionales (abogados, ingenieros, arquitectos) que son socios de la cooperativa (Caja de Ingenieros de Barcelona). Y en el caso de las cajas populares, el segmento lo conforman pequeñas cooperativas de trabajo asociado (industriales y de servicios) que son socios de una cooperativa de crédito de segundo grado (Caixa Popular, Caja Laboral Popular). Pero además, esta estrategia de segmentación ha ido unida a una estrategia dirigida a un ámbito geográfico muy concreto (mercado local) para la mayor parte de las cooperativas de crédito, que corresponde al propio ámbito en el que realizan su actividad los clientes-socios de la cooperativa. Así, la mayor parte de las cajas rurales son locales y desarrollan su actividad crediticia en la localidad en la que se ubican y cuando se expansionan lo hacen abriendo oficinas en localidades próximas a la sede central (ámbito supralocal o comarcal), tal como se ha podido comprobar en el análisis empírico realizado en el apartado anterior. No obstante, este modelo de segmentación sufre cambios significativos a partir de comienzos de los años ochenta, ya que además de abandonar la especificidad del ámbito rural, se van diversificando sus operaciones a otros sectores distintos al agrario.

Al mismo tiempo, la estrategia de segmentación descrita ha favorecido la aplicación de una estrategia de diferenciación basada en el trato personalizado al cliente (productos/ servicios a la medida y de proximidad), potenciada por una estrategia de especialización dirigida a la prestación de aquellos productos/ servicios finan-

cieros que demandan y necesitan sus socios. Al ser el cliente el socio de la cooperativa, poseen una “clientela homogénea y de escaso volumen de negocio”, “con poco riesgo y que demanda operaciones con escasa complejidad”, lo que les permite “estandarizar sus procesos operativos, favoreciendo así su eficiencia operativa y la reducción de los costes operativos” (Belmonte Ureña, 2007; pp. 136-138).

De todo lo expuesto anteriormente, se puede clasificar la estrategia seguida por las cooperativas de crédito como de una estrategia de banca local o banca especializada (Belmonte Ureña, 2007; Sanchis, 2003), frente a la estrategia de banca universal que practican la mayor parte del resto de entidades de crédito (bancos y cajas de ahorros). Este modelo de banca local/ especializada de las cooperativas de crédito se caracteriza por: la especialización sectorial (financiación agraria mediante créditos de campaña a la pequeña y mediana empresa), segmentación geográfica (ámbito local) y diferenciación de productos/ servicios (atención preferente al cliente-socio). A través de esta estrategia, las cooperativas de crédito poseen determinadas capacidades clave que pueden convertirse en fuentes de ventajas competitivas sostenibles en diferenciación: una buena imagen corporativa, reputación y prestigio unido a la antigüedad (efecto experiencia) y al fuerte arraigo en los sectores a los que financian (servicio de proximidad al cliente). Pero la estrategia de segmentación también presenta debilidades significativas para las cooperativas de crédito como son: la excesiva concentración del riesgo⁶ al depender de un único segmento de clientes y la baja rentabilidad al financiar actividades a precios inferiores a los del mercado (tipos de interés preferenciales).

Sin embargo, con el paso del tiempo y como consecuencia, en parte, de los cambios legales introducidos⁷, se ha producido un cierto abandono de la estrategia de especialización por parte de las cooperativas de crédito, que es lo que algunos autores denominan “desespecialización” (Soler Tormo, 2002) o “bancarización” (Sanchis, 2003) y que ha sido consecuencia de un proceso de homogeneización entre las diferentes clases de entidades que constituyen el sistema bancario español (bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito); o dicho de otro modo, las entidades de crédito de la Economía Social (cajas de ahorros y cooperativas de crédito), han ido incorporando la operativa y los sistemas propios de la banca. Los fenómenos de la liberalización y desregulación del sistema financiero, unidos a la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación en el sector bancario, han acelerado ese proceso de desespecialización, de manera que las cooperativas de crédito están entrando en nuevos segmentos de mercado a los que antes no tenían acceso (financiación de grandes empresas, por ejemplo). Este cambio estratégico permite a las cooperativas de crédito aprovechar las oportunidades del mercado, al poder diver-

⁶ La excesiva concentración del riesgo fue una de las principales causas que provocaron la crisis de las cajas rurales de los años ochenta (Martín Mesa, 1988) y que aprovecharon las cajas de ahorro para acceder al mercado agrario mediante la absorción de algunas de las entidades que entraron en crisis.

⁷ La Ley de Cooperativas de Crédito de 1989 establece la posibilidad de realizar operaciones activas con terceros no socios hasta un máximo del 50% del total de dichas operaciones.

sificar sus operaciones y, por tanto, reducir la concentración del riesgo e incrementar su rentabilidad; pero también supone enfrentarse a nuevas amenazas, ya que estas entidades están perdiendo la exclusividad o el privilegio de la financiación de determinados sectores económicos como la agricultura y los pequeños empresarios, en el momento en que las grandes entidades bancarias se están introduciendo también en estos sectores⁸.

Como continuación al análisis realizado en el apartado anterior sobre la expansión geográfica de las cooperativas de crédito y con el objeto de profundizar en la evolución seguida por estas entidades, en el Cuadro 7 se muestra la evolución y situación actual de la estrategia de banca local/ especializada de las cooperativas de crédito en España por Comunidades Autónomas durante el período 2002-2006. La variable utilizada para medir la estrategia de segmentación es el número de oficinas y el ámbito geográfico en el que éstas se ubican en relación con la sede central de la cooperativa⁹; y la medida utilizada es el porcentaje de oficinas alcanzado por cada nivel o ámbito geográfico (local, provincial, regional y nacional).

CUADRO 7

Estrategia de Banca local/especializada de las Cooperativas de Crédito según CC. AA. (%).

2006	LOCAL	PROVINCIAL	REGIONAL	NACIONAL	TOTAL
Andalucía	10.92	45.41	16.44	27.23	100.0
Aragón	11.09	58.89	22.40	7.62	100.0
Asturias	25.89	74.11	0.00	0.00	100.0
Baleares	28.00	72.00	0.00	0.00	100.0
Canarias	5.55	84.13	9.52	0.79	100.0
Castilla-Mancha	8.91	81.96	4.01	5.12	100.0
Castilla-León	16.35	68.75	11.29	3.61	100.0
Cataluña	27.66	2.13	10.64	59.57	100.0
C. Valenciana	20.61	49.88	23.07	6.44	100.0
Euskadi	8.91	22.94	31.18	36.97	100.0
Extremadura	12.08	75.17	12.08	0.67	100.0
Galicia	11.63	65.12	23.25	0.00	100.0
Madrid	100.00	0.00	0.00	0.00	100.0
Murcia	20.00	80.00	0.00	0.00	100.0
Navarra	12.32	54.19	0.00	33.49	100.0
Total	13.36	53.65	16.41	16.58	100.0

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la UNACC (varios años).

⁸ Algunos grandes bancos y cajas de ahorro están creando unidades estratégicas especializadas en la financiación al sector agrario, además de ofrecer productos éticos o solidarios en forma, por ejemplo, de microcréditos, atendiendo también a sectores de emprendedores necesitados de financiación en condiciones especiales.

⁹ El ámbito local se refiere a las oficinas abiertas en la localidad donde la cooperativa de crédito tiene su sede central, el ámbito provincial se refiere a las oficinas abiertas dentro de la misma provincia de su sede central excepto las locales, el ámbito regional se refiere a las oficinas abiertas dentro de la misma región o CC.AA. de su sede excepto las locales y provinciales y el ámbito nacional se refiere a las oficinas abiertas dentro de España excepto las locales, provinciales y regionales.

CUADRO 7 (Continuación)

Estrategia de Banca local/especializada de las Cooperativas de Crédito según CC. AA. (%).

2002	LOCAL	PROVINCIAL	REGIONAL	NACIONAL	TOTAL
Andalucía	10.94	41.62	20.04	27.39	100.0
Aragón	9.36	57.75	25.94	6.95	100.0
Asturias	24.21	0.00	75.79	0.00	100.0
Baleares	22.73	0.00	77.27	0.00	100.0
Canarias	16.04	77.36	5.66	0.94	100.0
Castilla-Mancha	7.71	82.54	5.22	4.53	100.0
Castilla-León	14.61	72.79	9.57	3.02	100.0
Cataluña	27.03	2.70	10.81	59.46	100.0
C. Valenciana	22.09	48.71	22.99	6.20	100.0
Euskadi	9.49	24.36	33.85	32.31	100.0
Extremadura	13.28	75.00	10.94	0.78	100.0
Galicia	14.71	85.29	0.00	0.00	100.0
Madrid	100.00	0.00	0.00	0.00	100.0
Murcia	33.33	66.67	0.00	0.00	100.0
Navarra	12.10	63.69	0.00	24.20	100.0
Total	13.54	51.45	19.74	15.27	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la UNACC (varios años).

Para el conjunto de las cooperativas de crédito se observa que en el año 2006 más de la mitad de las oficinas están abiertas dentro de la misma provincia donde tiene la sede central la cooperativa y alrededor del 15% corresponde tanto a oficinas locales como a oficinas regionales y a oficinas nacionales. Respecto al año 2002, se ha incrementado ligeramente el número de oficinas provinciales y regionales (en dos y tres puntos respectivamente), mientras que las oficinas locales y nacionales han disminuido (en aproximadamente un punto en ambos casos).

Por clases de cooperativas de crédito se observan algunas diferencias dignas de mención. Así, el peso del ámbito local es mayor en las cajas profesionales (casi el 30%), que además no presentan oficinas provinciales, apenas tienen oficinas regionales y en cambio sí tienen un peso mayoritario de oficinas nacionales (más del 60% del total). Las cajas populares muestran un peso mayoritario en el ámbito nacional y regional (de un 75% conjuntamente) y el ámbito local es el minoritario con diferencia (no llega al 6% del total). La situación de las cajas rurales es muy similar a la del conjunto del sector analizado. Además, las posiciones apuntadas se han afianzado durante el período de tiempo analizado. En definitiva, podemos señalar que la estrategia de banca local está más implantada en las cajas rurales, mientras que en las cajas profesionales y populares no se da tal situación.

No obstante, se trata de un sector, el de las cooperativas de crédito, muy disperso y con diferencias significativas entre unas clases de cajas y otras; por lo que conviene introducir dos variables organizativas clave: el tamaño y la dispersión geográfica. Además, la competencia entre cajas rurales se ha visto limitada por el denominado "pacto de territorialidad", que ha favorecido a las pequeñas cooperativas de crédito (cajas rurales locales) pero no a las cajas rurales más dinámicas y de mayor tamaño, ya que reduce sus posibilidades de crecimiento a través de la expansión geográfica (apertura de nuevas oficinas en aquellas localidades donde ya existen cajas

rurales de ámbito más restringido) (Palomo Zurdo, 1999) y hace que la única forma de desarrollo sea el desarrollo externo vía fusiones. Las cajas rurales más interesadas en el crecimiento de su negocio (medido en función de la apertura de oficinas en otras Comunidades Autónomas) son las que están ubicadas en las comunidades autónomas de Andalucía, Comunidad Valenciana, Euskadi y Castilla-La Mancha principalmente (Belmonte Ureña, 2007).

El análisis por Comunidades Autónomas nos permite detectar diferencias significativas. Así, la estrategia de banca local está más arraigada en Asturias, Baleares, Comunidad Valenciana, Madrid y Murcia, donde las oficinas locales representan porcentajes superiores al 20% y las oficinas nacionales apenas existen o presentan valores muy bajos. En la Comunidad Valenciana, el peso de las oficinas locales es alto, a pesar de la fuerte expansión seguida por Ruralcaja, por la presencia de numerosas cajas rurales locales. También tiene una presencia significativa en Aragón, Canarias, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Extremadura y Galicia, donde el peso mayoritario corresponde a las oficinas provinciales y las oficinas nacionales presentan en cambio porcentajes muy bajos. Sólo en cuatro comunidades autónomas existe una presencia destacada de oficinas nacionales: Andalucía (por la expansión de Cajamar), Cataluña (por las cajas profesionales), Euskadi (por la expansión de Caja Laboral Popular) y Navarra (por la expansión de Caja Rural Navarra); en estas tres comunidades, las oficinas nacionales representan más del 30% del total de oficinas. No obstante, el peso de las oficinas locales en alguna de estas cuatro comunidades también es relevante: en Cataluña, por ejemplo, alcanzan casi el 30% (por la presencia de dos cajas rurales de muy pequeño tamaño); y en Andalucía y Navarra superan el 10% y junto a las oficinas provinciales representan un porcentaje superior al 50% del total de oficinas. La situación en el año 2002 era muy similar a la de 2006.

Si se compara el nivel de la estrategia de banca local/especializada de las cooperativas de crédito con su tamaño, se observa una relación inversa entre ambas variables, es decir, que cuanto menor es el tamaño de la cooperativa de crédito, más consolidada está la estrategia de banca local. Así, por ejemplo, las cooperativas con menos de 20 millones de euros de volumen de activos totales sólo poseen oficinas locales y las que sus activos totales se sitúan entre los 20 y los 100 millones de euros, el 80% de sus oficinas son de ámbito local, no teniendo absolutamente ninguna oficina de ámbito regional y nacional. A partir de los 2.000 millones de euros de activos, las oficinas regionales y nacionales comienzan a tener un cierto peso y es en activos totales superiores a los 10.000 millones de euros (que sólo poseen dos cooperativas) donde las oficinas nacionales llegan a alcanzar un porcentaje mayoritario sobre el total de oficinas. La situación en el año 2002 era muy similar, por lo que se puede concluir que no se han producido variaciones significativas en la estrategia de banca local con respecto al tamaño.

En definitiva, las cooperativas de crédito han ido introduciéndose en estrategias corporativas de diversificación y de ampliación de mercados (sin llegar a la internacionalización) a través de un desarrollo tanto interno (aumento de sus inversio-

nes) como externo (fusiones y alianzas estratégicas); y una estrategia competitiva de diferenciación abandonando en parte la segmentación o el enfoque (nuevos clientes bancarios y captación de fondos de otros sectores distintos al cooperativista)¹⁰. Por una parte, la estrategia de diversificación se ha traducido, primero, en la entrada en el negocio del crédito hipotecario (años noventa) (Soler Tormo, 2001), y actualmente en el segmento del crédito al consumo, segmento que en este momento presenta tasas de crecimiento anuales en torno al 20%. También se ha iniciado la búsqueda de nuevas áreas de negocio como la orientación a empresas y la financiación de grandes empresas industriales y comerciales. A través del Banco Cooperativo Español se buscan nuevos nichos de mercado como la financiación en tiendas y la banca de inversiones¹¹

Las modalidades de desarrollo utilizadas para implementar las estrategias de expansión y diversificación, han sido tanto de desarrollo interno como externo. El desarrollo interno, que se manifiesta a través del uso de los recursos y capacidades actuales y potenciales de la empresa, se ha traducido en la formulación e implementación de tres tipos de opciones estratégicas diferentes: las estrategias de innovación tecnológica, basadas en la utilización de las TICs y de nuevos sistemas de banca a domicilio (banca virtual) con el objeto de reducir el desfase que presentan respecto a las otras dos clases de entidades de crédito (Vaño Vaño, 2004; Caballer Mellado y Moncaleano Rodríguez, 2004); las estrategias de expansión mediante la apertura de nuevas oficinas, sobre todo en otras CC. AA., por parte de las cajas rurales de mayor tamaño y más dinámicas¹²; y las estrategias de mejora de los recursos humanos dirigidas al incremento de la eficiencia a través del aumento de la productividad y la aplicación de políticas de responsabilidad social y gobierno corporativo (Sanchis, Herrera y Soriano, 2000; Chaves y Soler Tormo, 2004; Carrasco, 2005).

Como se puede observar en el Cuadro 8, tanto el número de oficinas como la plantilla de las cooperativas de crédito españolas se ha incrementado en más de un 10% durante los años 2002 a 2006. Los mayores crecimientos en el número de oficinas se producen en Murcia, Cataluña y Navarra con porcentajes de variación superiores o muy próximos al 30%. Los porcentajes de variación más altos se dan en Murcia, Navarra y Galicia.

¹⁰ La Caja de Ingenieros de Barcelona está abriendo su negocio a otras clases de profesionales, para lo cual está firmando, por ejemplo, convenios con universidades españolas para incorporar como socios a economistas, entre otros.

¹¹ Para potenciar la banca de inversiones, el Grupo Caja Rural ha firmado un acuerdo de colaboración con el Grupo Asegurador ONEtoONE Capital Partners, a través del cual se prestan servicios de asesoramiento profesional en operaciones de compra-venta de empresas a los clientes de las cajas rurales (Banca Cooperativa núm. 38, abril 2007).

¹² Por ejemplo, Cajamar ha previsto abrir 90 oficinas e incorporar a 300 empleados en toda España a través de su Plan de expansión 2007-2009. Por su parte, Ruralcaja pretende abrir entre 20 y 25 oficinas nuevas al año, fundamentalmente en Alicante y Murcia, según consta en su Plan estratégico 2008-2011. Y en su plan estratégico de 2006-2008, Caja Laboral Popular plantea abrir en torno a 15 oficinas más fuera de Euskadi (Tatum, 2007).

CUADRO 8

Estrategias de desarrollo interno de las cooperativas de crédito en España 2002-2006.

CC. AA.	EXPANSIÓN OFICINAS			EVOLUCIÓN EMPLEADOS		
	2002	2006	Variación	2002	2006	Variación
Andalucía	1.307	1.502	14,92%	4.959	6.190	24,82%
Aragón	428	433	1,17%	977	1.161	18,83%
Asturias	95	112	17,89%	346	409	18,21%
Baleares	22	25	13,64%	103	129	25,24%
Canarias	106	126	18,87%	438	560	27,85%
Castilla- La Mancha	441	449	1,81%	1.448	1.620	11,88%
Castilla-León	400	416	4,00%	965	1.063	10,16%
Cataluña	37	49	32,43%	372	455	22,31%
C. Valenciana	778	854	9,77%	3.351	3.754	12,03%
Euskadi	390	449	15,13%	2.325	2.556	9,94%
Extremadura	128	149	16,41%	357	435	21,85%
Galicia	34	43	26,47%	89	114	28,09%
Madrid	2	2	0,00%	54	42	-22,22%
Murcia	6	10	66,67%	25	43	72,00%
Navarra	157	203	29,29%	593	803	35,41%
Total	4.331	4.822	11,34%	16.402	19.334	17,88%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la UNACC (varios años).

Por su parte, el desarrollo externo se manifiesta tanto mediante estrategias de concentración empresarial (fusiones, absorciones y adquisiciones) como mediante alianzas estratégicas o estrategias de cooperación. El desarrollo externo vía fusiones se ha traducido en un constante e inacabado proceso de concentración del sector de las cooperativas de crédito desde hace dos décadas, que ha supuesto pasar del centenar de entidades que existían a principios de los años noventa a las poco más de 80 cooperativas que existen en la actualidad en España. Esta concentración se manifiesta en forma de fusiones y absorciones bancarias que se producen sobre todo en las comunidades autónomas donde las cajas rurales tienen mayor peso (Andalucía, Comunidad Valenciana y Aragón, principalmente). Según el Cuadro 9, se aprecia que las operaciones de fusión-absorción de mayor peso dentro del sector tuvieron lugar entre los años 2000 a 2002, destacando los casos de Cajamar (entre las entidades de Almería y Málaga, a las que se añadieron otras de menor dimensión posteriormente), Caja Rural del Sur (entre las cajas de Sevilla y Huelva), Ruralcaja (entre las tres cajas rurales provinciales, a las que posteriormente se suman otras de menor dimensión de Alicante, Castellón y Valencia) y Multicaja o Caja Rural Aragonesa y de los Pirineos (entre entidades aragonesas). A partir del comienzo de la nueva década, las fusiones, que tradicionalmente se han venido dando entre cajas rurales, se producen también incluso con la compra o absorción de bancos privados¹³. Desde el año 2003 no se ha producido ninguna fusión nueva entre

¹³ Se puede citar al respecto los casos de la adquisición de la red de sucursales del Banco Urquijo en el área metropolitana de Barcelona por parte de la Caja Rural de Almería, la venta de seis oficinas

cajas rurales, si bien a mediados de 2007 se anunció la absorción de Caja Rural del Duero por parte de Cajamar, lo que nos indica que el proceso de fusiones seguramente se va a seguir produciendo durante los próximos años.

CUADRO 9

Fusiones en las cooperativas de crédito en España 2000-2006.

AÑO	ENTIDAD FUSIONANTE	ENTIDAD FUSIONADA	TIPO	CC.AA.
2000	CR Málaga	Grumeco	Absorción	Varias
2000	CR Almería	CR Málaga	Absorción	Andalucía
2000	CR Cabanes	Credicoop	Cesión	C. Valenciana
2001	Caja Rural del Sur	CR Sevilla y CR Huelva	Fusión	Andalucía
2001	CR Aragonesa y Pirineos	CR Huesca y CR Zaragoza	Fusión	Aragón
2002	CR Aragón	CR Cariñena	Absorción	Aragón
2002	CR Navarra	Cobanexpo	Absorción	Varias
2002	Ruralcaja	CR Valencia, Alicante y Credicoop	Fusión	C. Valenciana
2003	Ruralcaja	Caja de Elche	Absorción	C. Valenciana

Fuente: Elaboración propia con datos de la UNACC (varios años).

Las alianzas estratégicas en las que intervienen las cooperativas de crédito pueden ser de dos tipos: alianzas horizontales o entre cooperativas de crédito y alianzas verticales o con otras clases de cooperativas. Las alianzas horizontales favorecen la realización de las estrategias de diversificación analizadas anteriormente al facilitar el acceso a productos/ servicios bancarios modernos que reclaman los clientes (diversificación de productos), el acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (banca virtual) y el acceso a nuevos mercados (diversificación marketing o de mercados). Mediante estrategias de cooperación, las cooperativas de crédito de pequeño tamaño pueden acceder a recursos y capacidades que individualmente nunca podrían conseguir. Estas pueden ser de tipo político, cuando las cooperativas de crédito colaboran a través de su pertenencia a asociaciones representativas del sector como son la UNACC (a nivel estatal) y las federaciones de cooperativas de crédito (a nivel autonómico o regional); y de tipo empresarial, cuando con la cooperación se busca compartir recursos mediante la realización de acuerdos funcionales (en recursos humanos, marketing, etc.) o incluso se plantea la creación de instituciones instrumentales al servicio de las cooperativas de crédito como sucede con la Asociación Española de Cajas Rurales (AECR), de la que dependen tres instituciones creadas para dar soporte operativo a las cajas rurales asociadas: el Banco Cooperativo Español, el consorcio Rural Grupo Asegurador y Rural Servicios Informáticos (Palomo Zurdo *et al.*, 2001). En el Cuadro 10 se observa

del Banco Zaragozano en Galicia a la Caja Rural de Granada (octubre 2001) o el intento de absorción de Bankoa por parte de la Caja Rural Vasca.

que el porcentaje de cooperativas de crédito asociadas al Grupo Caja Rural es próximo al 90%; pues prácticamente casi todas las cajas rurales forman parte del mismo. Del 2002 al 2006 se ha reducido el porcentaje en poco menos de un punto debido al abandono por parte de Cajamar. Además de las cajas profesionales y populares (en Barcelona, Madrid y Euskadi), sólo las dos cajas rurales catalanas (Castellans y Guissona) y la de Euskadi (Caja Rural Vasca), no pertenecen al Grupo Caja Rural.

La cooperación con otras clases de cooperativas ha sido también un objetivo existente en las cooperativas de crédito desde sus inicios. De hecho, las cooperativas de crédito surgen con el objeto de financiar a los colectivos que las constituyen. En este sentido, las cajas rurales mantienen acuerdos de colaboración con cooperativas agrarias a través de los cuales se desarrollan estrategias de financiación de las inversiones agrícolas, bien directamente entre la cooperativa y la caja rural o bien a través de la sección de crédito de la cooperativa (Campos Climent, Fajardo García y Sanchis Palacio, 2006). Una forma de establecer acuerdos de cooperación entre cooperativas de crédito y otras clases de cooperativas (por ejemplo, con cooperativas de trabajo asociado industriales y de servicios) es a través de la constitución de cooperativas de segundo grado (Caja Laboral Popular en Euskadi y Caixa Popular en la Comunidad Valenciana). La otra opción es incluir como socios a las cooperativas, práctica muy habitual en el sector. Así, según el Cuadro 10, las cooperativas de crédito españolas tienen poco más de 8.000 cooperativas (principalmente agrarias) socias y entre los años 2002 a 2006 se han incrementado en un 5,17%. De las 83 cooperativas de crédito existentes en 2006, no hay ninguna que no tenga cooperativas socias. Las Comunidades Autónomas que mayor número de cooperativas socias tienen las cooperativas de crédito son Andalucía con más de 2.000 socios (28,76% del total) y Comunidad Valenciana (15,49%) y Castilla-La Mancha (15,25%) con más de 1.000 socios; entre las tres alcanzan más de la mitad del total de cooperativas socias.

Otra forma de cooperación que practican las cooperativas de crédito es su colaboración con las Administraciones Públicas al participar en los diferentes programas y acciones de apoyo que el sector público lanza a favor del cooperativismo. Como señala Borrero Moro (2000; pp. 58-59), "...la adquisición de la condición de entidad colaboradora por las cooperativas de crédito encaja extraordinariamente bien en la estrategia comercial y mutualista de las cooperativas de crédito... En primer lugar, ratifica la solvencia económica y técnica de dicha entidad, lo cual implica un reconocimiento socioeconómico de la misma. En segundo lugar, le reporta un beneficio al suponer la disposición de unos depósitos durante un determinado plazo. En tercer lugar, implica el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los mismos". Efectivamente, según datos del Boletín Estadístico del Banco de España, el volumen de depósitos y de créditos que mantenían las cooperativas de crédito con las Administraciones Públicas a 31 de diciembre de 2007 fue de 3.112 y 607 millones de euros respectivamente, lo que representa el 4,2% y el 1,6% respectivamente del conjunto del sector bancario.

CUADRO 10
Alianzas estratégicas de las cooperativas de crédito según CC. AA. (2002-2006)

CC. AA.	PERTENENCIA GRUPO CAJA RURAL*		COOPERATIVAS SOCIAS**	
	2002	2006	2002	2006
Andalucía	10 (100%)	9 (90%)	2.327 (30,32%)	2.322 (28,76%)
Aragón	3 (100%)	3 (100%)	933 (12,16%)	694 (8,59%)
Asturias	2 (100%)	2 (100%)	132 (1,72%)	127 (1,57%)
Baleares	1 (100%)	1 (100%)	71 (0,93%)	92 (1,14%)
Canarias	2 (100%)	2 (100%)	265 (3,45%)	291 (3,61%)
Castilla-La Mancha	8 (100%)	8 (100%)	976 (12,72%)	1.231 (15,25%)
Castilla-León	7 (100%)	7 (100%)	681 (8,87%)	889 (11,01%)
Cataluña	0 (0%)	0 (0%)	176 (2,29%)	217 (2,69%)
C. Valenciana	38 (100%)	36 (100%)	1.284 (16,73%)	1.251 (15,49%)
Euskadi	0 (0%)	0 (0%)	157 (2,05%)	162 (2,01%)
Extremadura	2 (100%)	2 (100%)	322 (4,19%)	366 (4,53%)
Galicia	1 (100%)	1 (100%)	99 (1,29%)	163 (2,02%)
Madrid	0 (0%)	0 (0%)	5 (0,06%)	21 (0,26%)
Murcia	0 (0%)	1 (100%)	8 (0,11)	15 (0,19%)
Navarra	1 (100%)	1 (100%)	238 (3,10%)	230 (2,85%)
Total	75 (88,24%)	73 (87,95%)	7.674 (100)	8.071 (100%)

Fuente: Elaboración propia con datos de la UNACC (varios años).

* Entre paréntesis se indica el % de cooperativas que pertenecen al Grupo en de cada CC. AA.

** Entre paréntesis se indica el peso de cada Comunidad Autónoma sobre el total estatal.

En definitiva, tomando en consideración tanto el proceso de expansión territorial llevado a cabo como el nivel de las estrategias de crecimiento externo (fusiones y alianzas) implementadas, se pueden identificar, dentro del sector de las cooperativas de crédito, varios modelos de desarrollo, que a su vez están directamente relacionados con el grado de especialización-diversificación de estas entidades. Así, en primer lugar se puede señalar la existencia de un modelo de fuerte desarrollo caracterizado por una expansión intensa tanto interior como exterior (dentro y fuera de su provincia) y por una mayor concentración a través de fusiones entre cooperativas de crédito, que se ha traducido en una clara estrategia de diversificación, característica de la banca universal. Dentro de este modelo se incluyen los casos de Caja Mar, que con una fuerte implantación en su territorio de origen ha buscado, a través de la fusión con otras cajas rurales de menor dimensión, la expansión a otras provincias y a otras Comunidades Autónomas; y de Ruralcaja, que mediante la fusión con otras cajas rurales perseguía afianzarse en su propio territorio para posteriormente iniciar un proceso de expansión exterior. Un segundo modelo sería el de una fuerte expansión externa pero sin procesos de fusiones, como es el caso de la Caja Laboral Popular; o de una expansión tanto interna como externa (ésta última moderada), como es el caso de las cajas profesionales y populares en general. En este segundo caso se produce una cierta diversificación bancaria pero sin llegar a implementar una estrategia de banca universal pura, o al menos compartida con

la estrategia tradicional de especialización-segmentación de las cooperativas de crédito (atención preferente a sus cliente-socios). Por último, cabría señalar la existencia de un tercer modelo, el tradicional o clásico, que seguirían las cajas rurales de menor tamaño (principalmente las de ámbito local y comarcal), caracterizado por una estrategia de banca local o especializada y reacio a la expansión y a las fusiones.

4. CONCLUSIONES

La banca cooperativa ha asumido un papel de intermediario financiero dispuesto a competir en condiciones de mercado con cualquier otra modalidad de empresas financieras, como la banca y las cajas de ahorros. Esta idea refuerza el sentido de que las cooperativas de crédito y los grupos financieros que éstas constituyen son, ante todo, empresas de titularidad completamente privada que sustentan su razón de ser en una cultura empresarial propia con dos claros componentes: los principios cooperativos y de gestión democrática que la identifican y distinguen frente a otras formas jurídicas y la plena orientación de su actividad hacia sus socios y clientes, que define la vocación y especialización de cada cooperativa de crédito.

El desarrollo de las hipotéticas potencialidades de la banca cooperativa gira en torno al mantenimiento y desarrollo de las cualidades que caracterizan su modelo de negocio bancario: la especialización, la proximidad física y personal al socio y al usuario, el conocimiento de sus necesidades y circunstancias, el apoyo y asesoramiento en sus decisiones financieras y el reconocimiento de su vinculación territorial y/o sectorial.

La llamada “banca de proximidad” que practica la banca cooperativa española, se encuentra ante la dificultad de conjugar su actividad financiera tradicional basada en la proximidad al cliente, con la visión global que requiere el negocio bancario actual; es decir, se presenta el reto de conjugar la gestión local con la perspectiva global de su actividad y aquí habrá de tener mayor cabida en el futuro la banca de empresas, en la vertiente que se considere más apropiada.

El análisis de su presencia territorial actual (a 31 de diciembre de 2006) y su comparación con ejercicios anteriores, permite obtener diversas conclusiones: 1) El proceso de expansión territorial fuera de las provincias de origen de las respectivas cooperativas de crédito, es un hecho que se puede cuantificar en el 35,6% de las 4.822 oficinas del sector; porcentaje que ha crecido con respecto a años anteriores; 2) El 60% de las oficinas aperturadas entre 2002 y 2006 se encuentran en provincias ajenas a las provincias de las que son autóctonas sus respectivas cooperativas de crédito, lo que demuestra una tendencia a la desespecialización de estas entidades, sobre todo entre aquellas que practican la estrategia de banca universal y son más dinámicas, además de ser las de mayor tamaño; 3) Los principales desarrollos de la expansión territorial han tenido lugar hacia las zonas costeras y con más potencial económico, así como en Madrid, por razón de su capitalidad y por la presencia de algunas grandes cooperativas de crédito; 4) Sigue habiendo 18 provincias españolas que no cuentan con cooperativas de crédito autóctonas, mientras que en otras zonas hay un considerable número de cooperativas (en particular en la Comunidad

Valenciana); y 5) El Índice de Herfindahl-Hirschman (HH) permite medir el grado de expansión territorial de las cooperativas de crédito, apreciándose enormes diferencias entre unas entidades y otras, que muestra, una vez más la gran heterogeneidad existente en el cooperativismo de crédito español, en el que actualmente se encuentran varias entidades con una única oficina mientras que otras superan prácticamente las 800; y lo mismo ocurre con su dimensión económica, societaria, laboral y su Dirección Estratégica.

La actual banca cooperativa española es, en definitiva, el resultado de su historia y de sus actuaciones más recientes. Durante los últimos años ha conseguido competir eficazmente en un mercado cada vez más agresivo, tanto en el segmento de particulares como en el de empresas y autónomos. La banca del siglo XXI se encamina inexorablemente hacia una reestructuración de su negocio orientándose más hacia el cliente. La hasta ahora tradicional segmentación de clientes sobre la base de los productos va a dar paso a la segmentación de los clientes por su rentabilidad y por la capacidad para fidelizarlos (marketing relacional), abriéndose hacia nuevos campos (empresas, profesionales, jóvenes, inmigrantes, etc.). Consecuentemente, se tiende a analizar con mayor interés el comportamiento del cliente para poder ofrecer un trato cada vez más personalizado en el que tienen cabida servicios de calidad orientados a empresas e instituciones; y en este factor del trato personalizado es donde precisamente ya tiene experiencia la banca cooperativa (tan sólo tiene que potenciarlo).

Dado el intenso proceso de globalización y la imparable tendencia a la liberalización del comercio internacional, es improbable que se invierta el proceso de pérdida progresiva del peso específico del sector agrario en la economía; pero las cooperativas de crédito pueden potenciar su modelo de banca de empresas para que las estructuras agrarias puedan reconducir favorablemente ese inquietante proceso. Para ello pueden jugar un papel de interlocutor financiero en sus procesos de crecimiento y expansión empresarial, reforzando su poder de mercado y colaborando en su adaptación al nuevo entorno. Palabras como modernización, desarrollo rural/local y diversificación, constituyen sin duda alguna la respuesta de la industria agroalimentaria española y a ello pueden contribuir decisivamente las cajas rurales.

En particular, las cooperativas de crédito pueden actuar muy bien como vínculo entre empresas del sector productivo y de la distribución y los servicios en sus respectivos ámbitos tradicionales de actividad, como es el caso del sector agropecuario y alimentario. Sin duda alguna, ello se configuraría como una modalidad netamente especializada de banca de negocios.

De forma paralela, el mantenimiento de la eficacia de las cooperativas de crédito (que se traduce en atender las necesidades y exigencias de sus socios y clientes), ha de ir unido a un incremento de su eficiencia, no sólo mediante el mayor aprovechamiento de sus infraestructuras básicas (las oficinas bancarias) y su introducción sin titubeos en la banca a domicilio a través de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (banca virtual), si no también a través de la implementación de estrategias funcionales en forma cooperativa o mediante alianzas estratégicas, que les proporcionen verdaderas ventajas competitivas sostenibles como

son el marketing relacional (para potenciar la fidelización del cliente), la innovación de servicios y de procesos (que potencia la diversificación) y los recursos humanos (mediante la utilización de las buenas prácticas de recursos humanos o de alto rendimiento).

En definitiva, el mantenimiento de la eficacia conseguida tras largos años de experiencia y de atender las necesidades concretas de sus clientes y el incremento de la eficiencia a alcanzar a través de una mejor asignación de sus recursos y capacidades, son los dos pilares en los que se ha de sustentar la estrategia de las cooperativas de crédito españolas para enfrentarse con posibilidades de éxito a los retos que surgen del nuevo entorno financiero europeo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAREA, J., JULIÁ, J.F. y MONZÓN, J.L. (Dir.). (1999): "Grupos empresariales de la economía social en España" en *CIRIEC-España*, Valencia.
- BELMONTE UREÑA, L.J. (2007): "El sector de cooperativas de crédito en España. Un estudio por Comunidades Autónomas", Consejo Económico y Social de Andalucía, Sevilla.
- BERGÉS LOBERA, A. (2003): "Bancos y cajas: estrategias divergentes", *Análisis*, 112, pp. 5-20.
- BORRERO MORO, C.J. (2000): "Las cooperativas de crédito como entidades colaboradoras de la Administración Tributaria" en *CIRIEC-España*, nº 36, pp. 51-78.
- CABALLER MELLADO, V. y MONCALEANO RODRÍGUEZ, G.I. (2004): "Las nuevas tecnologías de la información en las cooperativas. Una aplicación a las cooperativas de crédito y citricolas de la Comunidad Valenciana" en *CIRIEC-España*, nº 49, pp. 239-261.
- CAMPOS CLIMENT, V., FAJARDO GARCÍA, G. y SANCHIS PALACIO, J.R. (2006): "Triple justificación de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana: jurídica, económica y social" en *CIRIEC-España*, nº 54, pp. 129-166.
- CARBÓ VALVERDE, S. y LÓPEZ DEL PASO, R. (2005): "Exclusión financiera: un panorama" en *Perspectivas del sistema financiero*, nº 84, pp. 13-23.
- CARRASCO, I. (2005): "La ética como eficiencia: la responsabilidad social en las cooperativas de crédito españolas" en *CIRIEC-España*, nº 53, pp. 351-367.
- CHAVES ÁVILA, R. y SOLER TORMO, F. (2004): *El gobierno de las cooperativas de crédito en España*, CIRIEC-España, Valencia.
- CÔTE, D. (Coord) (2001): *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, Bruselas.
- ISABEL, C., VALOR, C. y GARCÍA, J.C. (2007): "Los productos socialmente responsables y su actividad comercializadora por los proveedores de servicios financieros de la economía social: sociedades cooperativas de crédito y cajas de ahorro" en *CIRIEC-España*, nº 57, pp. 173-192.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. (2006): *Dirección Estratégica*: Prentice-Hall, Madrid.
- MARTIN MESA A. (1988): *La crisis de las cajas rurales y el nuevo modelo de cooperativismo agrario*, Universidad de Granada, Granada.
- MARTÍNEZ SOTO, A.P. (2003): "Los orígenes del cooperativismo de crédito agrario en España, 1890-1934" en *CIRIEC-España*, nº 44, pp. 57-104.
- MELIÁN NAVARRO, A. (2004): "El fenómeno concentratorio como estrategia de crecimiento en las cajas rurales españolas. El Grupo Caja Rural" en *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 82, pp. 89-112.

- PALOMO ZURDO, R.J. *et al.* (2001): *Banca cooperativa: entorno financiero y proyección social*, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- PALOMO ZURDO, R.J. (1999): "Análisis empírico del criterio de territorialidad en la actividad de las cajas rurales españolas" en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, nº 8 (2); pp. 41-62.
- Palomo Zurdo, R. J. y Mateu Gordón, J. L. (1999). "Verificación de la aplicación del criterio de territorialidad en las cajas rurales españolas", *CIRIEC-España*, nº 32, pp. 157-188.
- PALOMO ZURDO, R.J. (2004): "Co-Operative Banks And Savings Banks: Territorial Expansion And The Implementation Of "County Advisory Committees", en: Y. Stryjan, R. Spear, S. Karafolas, J. L. Monzón y Chaves, R. (ed.), *El futuro de las cooperativas en una Europa en crecimiento*, Valencia: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, pp. 361-392.
- PALOMO ZURDO, R.J. (Coord.) (2004): *Banca cooperativa y economía social en Europa*, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (DG Fomento de la Economía Social y del Fondo Social Europeo), Madrid.
- PALOMO ZURDO, R.J. y CARRASCO, I. (2001): "Le Caractère Specifique des Groupes Bancaires Coopératifs dans un Environnement Financier Global", en D. Côté (Dir.), *Les Holdings Coopératifs: Evolution ou Transformation Définitive?* Bruselas: De Boeck Université, pp. 139-160.
- PORTER, M.E. (1982): *Estrategias competitivas*, Continental, México.
- SANCHIS PALACIO, J.R., PUIG BLANCO, F. y SORIANO HERNÁNDEZ, J.F. (1998): "Las relaciones banca-industria en España. Un estudio empírico sobre las participaciones de las entidades de crédito en el capital de las empresas no financieras" en *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 63-64, pp. 83-102.
- SANCHIS PALACIO, J.R. (2003): "Análisis estratégico de las cooperativas de crédito. Estudio empírico aplicado a las cajas rurales de la Comunidad Valenciana" en *Información Comercial Española*, nº 805, pp. 145-169.
- SANCHIS PALACIO, J.R., HERRERA, J. y SORIANO, J.F. (2000): "Un estudio sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito" en *CIRIEC-España*, nº 36, pp. 181-202.
- SOLER TORMO, F.V. (2001): "La financiación de la adquisición de viviendas: crecimiento y sus repercusiones para las cooperativas de crédito españolas" en *CIRIEC-España*, nº 38, pp. 101-132.
- SOLER TORMO, F.V. (2002): "La identidad cooperativa como garantía de futuro: las cooperativas de crédito ante la trivialización de sus principios" en *CIRIEC-España*, nº 40, pp. 215-242.
- TATUM (2007): *Informe 2007 sobre la evolución de las cooperativas de crédito en España*, Tatum, Madrid.
- UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO (Varios años): *Anuario de las Cajas Rurales, Populares y Profesionales*, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- VAÑÓ VAÑÓ, M.J. (2004): "Transparencia y nuevas tecnologías en las cooperativas de crédito" en *CIRIEC-España*, nº 49, pp. 117-141.