



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 21, diciembre 1995, pp. 7-20

Las cooperativas de crédito españolas. Una aproximación empírica a algunos aspectos de su gestión

Alfonso Vargas Sánchez
Universidad de Huelva

Las cooperativas de crédito españolas. Una aproximación empírica a algunos aspectos de su gestión

Alfonso Vargas Sánchez

Profesor Titular de Organización de Empresas
Universidad de Huelva

RESUMEN

Recogemos en este trabajo los resultados de una encuesta realizada a nivel nacional sobre determinados aspectos relacionados con la gestión de las cooperativas de crédito, en comparación con otras entidades financieras (bancos y cajas de ahorro). Más concretamente, se tratan temas como técnicas de gestión, prioridades de la dirección, amenazas y oportunidades, puntos fuertes y débiles, etc., concluyendo con una valoración global de estos resultados y una serie de recomendaciones.

RÉSUMÉ

Nous rassemblons dans ce travail les résultats d'une enquête réalisée au niveau national sur certains aspects de la gestion des coopératives de crédit, en comparaison avec d'autres entités financières (banques, caisse d'épargne). Plus concrètement, sont abordés de thèmes comme les techniques de gestion, priorités de direction, menaces et opportunités, points faibles, ... Nous concluons sur une série de recommandations.

ABSTRACT

In this report we have the results of a survey carried out throughout the country about some aspects on the management of credit unions, compared with other financial entities (banks and saving banks). Save topics, us management techniques, management priorities, chances and threats, strong and weak points, ... and so on, are also dealt with at the end there is an overall conclusion of the results together with a series of recommendations.

1.- Introducción

En mi última obra¹ argumentaba sobre los tres pilares en los que debe asentarse, a mi juicio, el desarrollo del cooperativismo agrario, que pueden hacerse extensivos al sector cooperativo en general:

- La concentración económica, en la línea de configurar estructuras empresariales fuertes de base cooperativa.
- La unidad de acción a través de las organizaciones representativas del movimiento cooperativo.
- Y la potenciación de los recursos financieros endógenos mediante instrumentos como las cooperativas de crédito.

Esta última clave adquiere especial justificación y relevancia si tenemos en cuenta que las realidades más fructíferas del cooperativismo español tienen como sustento último el cooperativismo de crédito. Casos como el de Mondragón Corporación Cooperativa y la Caja Laboral Popular, el Grupo Cooperativo Empresarial Valenciano y la Caixa Popular o el Grupo ACOREX y la Caja Rural de Extremadura son buena prueba de ello.

Bien es verdad, en contraste con lo que sucede en otros países europeos, que en España el crédito cooperativo tiene una reducida presencia en el conjunto del sistema financiero nacional. Los datos a 31 de Diciembre de 1993 sitúan su cuota de mercado, respecto a inversión crediticia y a captación de depósitos de "otros sectores residentes" (sector privado) en el 3'6 y 5'3 por ciento respectivamente, aunque con una evolución al alza en los últimos años (ver cuadro nº 1).

Cuadro Nº 1

	1990	1991	1992	1993
Créditos	3'0	3'1	3'4	3'6
Depósitos	4'9	5'0	5'1	5'3

Fuente: Banco de España. Datos en tanto por ciento respecto al total de entidades de depósito.

Estos porcentajes están aún muy lejos de las cuotas de mercado que la Agrupación Europea de Bancos Cooperativos (más conocida por Groupement)² atribuye a organizaciones como el BVR de Alemania (20'6%), el Crédit Agricole de Francia (21%) o el Rabobank Nederland de los Países Bajos (25%), también a 31 de Diciembre de 1993.

No obstante, pese a su escaso peso, nos encontramos ante un sector en expansión que a la misma fecha anterior gestionaba, según la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito³, 1.358.349 millones

1. Vargas, A. *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva, 1995.

2. *Crédito Cooperativo*, nº 71, 1994, p. 95.

en créditos, 2.423.419 millones en concepto de depósitos, 2.906.472 millones de activo total y agrupa a 957.349 socios, da empleo a 9.478 trabajadores y cuenta con 3.032 oficinas, en el conjunto de las 98 entidades que lo componen, datos todos ellos suficientemente elocuentes de su importancia.

Mucho se ha hablado y escrito acerca de los cambios que está experimentando el entorno en el que han de desenvolverse estas entidades financieras, de los retos que aquéllos les plantean, de sus recursos y capacidades para adaptarse y dar respuesta a los mismos.

Precisamente, para conocer algunos aspectos relacionados con la capacidad de gestión de estas entidades, realizamos en 1994 una encuesta a nivel nacional en la que colaboraron cuarenta y nueve directores generales o altos directivos de entidades financieras, entre ellas diecinueve cooperativas de crédito, de las cuales quince eran cajas rurales (el resto se reparte entre bancos y cajas de ahorro, configurando una muestra cuya distribución es muy cercana a la de la población objetivo).

A efectos del presente trabajo dividiremos nuestra población objetivo, las entidades financieras, en dos estratos: las cooperativas de crédito (cajas rurales y cajas profesionales o populares) y el resto, es decir, bancos y cajas de ahorro, al que daremos un tratamiento unitario como referencia comparativa respecto al primero.

Sus conclusiones, que detallaremos seguidamente, las hemos agrupado en los siguientes epígrafes: técnicas de gestión, prioridades de la dirección, amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, distribución del tiempo de trabajo y otras conclusiones.

En los cinco primeros apartados compararemos las respuestas dadas por las cooperativas de crédito con las del grupo de bancos y cajas de ahorro, poniendo así de manifiesto las diferencias entre ambos segmentos. El último comprende una serie de cuestiones específicas, dependiendo de si se trata o no de una caja rural. Finalizaremos con una valoración global del estudio realizado y un epílogo a modo de recomendaciones.

Para contextualizar el alcance de estos resultados comenzaremos por ofrecer el perfil de las entidades que han participado en esta investigación, con datos referidos al 31 de diciembre de 1993.

2.- Perfil de las cooperativas de crédito encuestadas

Los parámetros que hemos utilizado en la encuesta para caracterizar a las entidades financieras, independientemente de su naturaleza, son cuatro: depósitos de clientes, plantilla, número de oficinas y ámbito geográfico de actuación.

En base a ellos y a los porcentajes que se recogen en el cuadro nº 2, puede afirmarse que se trata, mayoritariamente, de cooperativas de crédito de menos de 25.000 millones de depósitos, menos de 100 trabajadores, menos de 20 oficinas y de ámbito local y provincial, que denotan el reducido tamaño de las mismas, en contraste con el mucho mayor de bancos y cajas de ahorro⁴.

Cuadro Nº 2

DEPOSITOS (en mill.)	%	PLANTILLA	%	OFICINAS	%	AMBITO	%
Menos de 10.000	42	Menos de 10	16			Local y Prov.	63
Entre 10.000 y 25.000	11	Entre 10 y 25	21	Menos de 20	58	Regional	21
Entre 25.000 y 50.000	21	Entre 25 y 100	16	Entre 20 y 100	26	Nacional	11
Entre 50.000 y 100.000	11	Entre 100 y 200	21	Más de 100	16	Internacional	5
Más de 100.000	15	Más de 200	26				
Total	100	Total	100	Total	100	Total	100

3.- Técnicas de gestión

En este apartado hemos pretendido valorar el nivel de gestión de estas entidades a través de la utilización que hacen de determinadas técnicas.

Así, mientras que la planificación a largo plazo o planificación estratégica se encuentra casi universalmente extendida entre bancos y cajas de ahorro (97%), en el sector de las cooperativas de crédito se aplicación sólo se realiza en el 68 por ciento de los casos (cuadro nº 3).

También estas últimas han sido más tardías en su implantación, pues el mayor porcentaje lo ha hecho después de 1990 (31%), mientras que en el segmento de bancos y cajas de ahorro el 65 por ciento ya realizaba planes de este tipo con anterioridad a esa fecha.

Cuadro Nº 3

PLANIFICACION ESTRATEGICA	Cooperativas Cto.	Bancos y Cajas
Si	68%	97%
N	21%	-
No, pero está en estudio	11%	3%
Total	100%	100%

Resultados similares obtuvimos respecto al sistema de dirección por objetivos, plenamente implantado en bancos y cajas de ahorro (97 por ciento) pero sólo en aproximadamente las dos terceras partes (63 por ciento) de las cooperativas de crédito (cuadro nº 4), además con cierto retraso, ya que entre ellas el 50 por ciento lo viene aplicando con anterioridad a 1990, porcentaje que en el grupo de bancos y cajas se eleva al 58.

Cuadro Nº 4

DIRECCION POR OBJETIVOS	Cooperativas Cto.	Bancos y Cajas
Si	63%	97%
No	16%	-
No, pero está en estudio	21%	3%
Total	100	100

En materia de sistemas de información contable el desfase es también notable, ya que:

-Sólo un 58 por ciento de las cooperativas de crédito encuestadas disponen de una contabilidad de costes por oficina, frente a la casi totalidad de bancos y cajas de ahorro (cuadro nº 5).

-La contabilidad de costes por productos está, en general, menos implantada, especialmente en las cooperativas de crédito, con un 22 por ciento frente al 53 de bancos y cajas (cuadro nº 6).

Cuadro Nº 5

CONT. COSTES POR OFICINA	Cooperativas Cto.	Bancos y Cajas
Si	58%	93%
No	21%	7%
No, pero está en estudio	21%	-
Total	100	100

Cuadro Nº 6

CONT. COSTES POR PRODUCTOS	Cooperativas Cto.	Bancos y Cajas
Si	22%	53%
No	44%	20%
No, pero está en estudio	34%	27%
Total	100	100

El déficit generalizado en técnicas de gestión empresarial que se desprende de los datos anteriores, se traslada igualmente, y por último, al ámbito del control de la calidad. Frente al 54 por ciento de bancos y cajas de ahorro que declaran aplicar sistemas de gestión de la calidad, en las cooperativas de crédito dicho porcentaje se reduce al 32; esta diferencia es aún mayor si consideramos los casos en que se encuentra en fase de estudio (cuadro nº 7).

Cuadro Nº 7

SIST. GESTION DE CALIDAD	Cooperativas Cto.	Bancos y Cajas
Si	32%	54%
No	58%	23%
No, pero está en estudio	10%	23%
Total	100	100

4.- Prioridades de la dirección

En conjunto, podemos afirmar que no existen diferencias significativas entre los dos grupos considerados a la hora de señalar los aspectos prioritarios de la gestión de sus respectivas entidades financieras.

En ambos lo que más preocupa a la dirección, con un énfasis más acusado en el caso de bancos y cajas de ahorro, es la gestión de los recursos humanos (su formación, motivación, identificación con la empresa, etc.). Aunque con pequeñas diferencias, la segunda prioridad para las cooperativas de crédito es el control de la morosidad, seguida de cerca por la gestión comercial (marketing, atención al cliente, etc.). En orden inverso se presentan éstas en el segmento de bancos y cajas. A más distancia, y por este orden, se encuentran la innovación tecnológica, la imagen corporativa, el desarrollo de nuevos productos y la expansión de la red de oficinas (cuadro nº 8).

Cuadro Nº 8

PRIORIDADES (0 - 10)	Cooperativas Cto.	Bancos y Cajas
Recursos Humanos	8.6	8.9
Imagen Corporativa	5.0	4.7
Innovación Tecnológica	5.6	6.0
Nuevos Productos	4.7	3.9
Gestión Comercial	7.4	7.5
Red de Oficinas	2.2	2.3
Control de la Morosidad	7.6	7.0

Una cuestión a la que hemos querido dar un tratamiento individualizado es la importancia que la dirección de estas entidades atribuye al tamaño de las mismas desde el punto de vista de su competitividad y supervivencia.

Tampoco en esta materia hemos encontrado grandes diferencias entre los dos grupos considerados. En general se observa una cierta indefinición, pues la mayoría se ha situado en el nivel intermedio de la escala ofrecida, "regular", aunque con tendencia a atribuirle mucha importancia (cuadro nº 9).

Los que consideran muy importante la dimensión aluden, fundamentalmente, a las economías de escala como vía para reducir costes de estructura y contrarrestar el estrechamiento del margen de intermediación. También se refieren a que sólo un determinado volumen permite afrontar las inversiones necesarias para ofrecer un alto nivel de servicio.

Por contra hay quienes opinan que el tamaño no es garantía de solvencia y rentabilidad, y que en todo caso dependerá de la amplitud del mercado en que se mueva la entidad financiera. Defienden la viabilidad de entidades pequeñas especializadas en el negocio bancario local, que pueden a través de alianzas o de agrupaciones lograr también economías de escala.

Cuadro Nº 9

DIMENSION- IMPORTANCIA	Cooperativas Cto.	Bancos y Cajas
Trascendental	5%	3%
Mucha	32%	37%
Regular	42%	40%
Poca	16%	17%
Muy Poca	5%	3%
Total	100	100

5.- Amenazas y oportunidades

Tanto las cooperativas de crédito como el resto de entidades financieras han coincidido en señalar tres amenazas principales a las que deberán enfrentarse en los próximos años: el estrechamiento del margen de intermediación, la creciente competencia (que trae como consecuencia el estrechamiento de los márgenes) y la morosidad, agudizada por la crisis económica (cuadro nº 10). En base

a ello, la reducción, en términos relativos, de los gastos de explotación (para contrarrestar la caída del margen financiero) y la gestión del riesgo (para controlar la morosidad) se convierten, a nuestro juicio, en puntos claves para mantener la competitividad y asegurar su supervivencia.

Cuadro Nº 10

AMENAZAS O RIESGOS	Cooperativas Cto.	Bancos y Cajas
Estrechamiento márgenes	37%	43%
Competencia creciente	26%	11%
Morosidad	16%	17%
Otros	21%	29%
Total	100	100

En lo que se refiere a las oportunidades que puede deparar el entorno competitivo europeo, destaca que la mayor parte de las cooperativas de crédito no detectan en esta nueva situación ninguna oportunidad. Dado su reducido tamaño y su preferente vinculación a mercados locales y provinciales, cabe interpretar que los directivos de estas entidades consideran que el entorno europeo no va a afectar a su actividad. No obstante, algunas respuestas revelan ciertas oportunidades, como las derivadas del incremento de las exportaciones, de los fondos provenientes del FEOGA, etc.

Por su parte, los bancos y cajas de ahorro destacan, principalmente, dos oportunidades para el desarrollo de su negocio: la facilidad para realizar todo tipo de transacciones en el mercado europeo y la posibilidad de expansión, de ampliar mercados.

6.- Fortalezas y debilidades

El principal punto fuerte de las cooperativas de crédito, según sus propios directivos, es el trato directo y personalizado que prestan a sus clientes; merecen ser reseñados también, aunque a considerable distancia, el conocimiento del mercado y la fidelidad de la clientela.

Frente a ellos, desde el sector de bancos y cajas de ahorro se destaca como principal punto fuerte su red de oficinas, es decir, implantación en el mercado y proximidad al cliente.

En lo que se refiere a las debilidades las respuestas giran en torno a la gama de productos y servicios y a la pequeña dimensión de su mercado potencial, en el caso de las cooperativas de crédito, y a los altos costes de transformación para el grupo de bancos y cajas.

7.- Distribución del tiempo de trabajo

En esta investigación quisimos acercarnos también a la naturaleza del trabajo directivo en las entidades financieras, y para ello les pedimos a los encuestados que nos indicaran a qué dedican la mayor parte de su tiempo de trabajo.

En el caso de las cooperativas de crédito la mayor parte de las respuestas convergieron hacia tareas de coordinación y control. Los directivos de bancos y cajas de ahorro, por su parte, mencionaron con frecuencia, además de la coordinación de los responsables de las distintas áreas, la planificación, siendo esta última la más repetida.

8.- Otras conclusiones

En este epígrafe recogemos dos conclusiones de nuestra investigación que atañen exclusivamente a las Cajas Rurales:

- En primer lugar, la mayor parte de ellas (53 por ciento) consideran que el desarrollo futuro de las secciones de crédito en las cooperativas agrarias no será demasiado importante. No obstante, en un 41 por ciento de las respuestas se valoró a aquéllas como una oportunidad de estrechar vínculos con el sector agrario. Sólo un 6 por ciento ven a las secciones de crédito como una amenaza potencial seria.
- Y en segundo lugar, las Cajas Rurales asociadas al Banco Cooperativo Español muestran un alto grado de satisfacción con los resultados que éste depara a su entidad.

9.- Valoración global

La situación interna de las cooperativas de crédito españolas puede ser descrita, desde nuestro punto de vista, en base a cuatro rasgos fundamentales: nos encontramos ante un conjunto de entidades de reducida dimensión empresarial, con una acusada especialización sectorial y territorial, una

extensa red de oficinas dentro de su ámbito de actuación y con las peculiaridades propias de su naturaleza cooperativa.

Ahora bien, ¿en qué medida estas características representan fortalezas o debilidades frente a la competencia?. La respuesta no es fácil. Por ejemplo:

- La red de oficinas ha sido considerada tradicionalmente como un punto fuerte de las cooperativas de crédito, por la proximidad al cliente que les proporciona, pero también es cierto que contribuye a elevar los gastos de explotación, que es uno de sus principales puntos débiles.
- Su especialización sectorial y territorial también presenta una doble cara: por una parte favorece un mayor conocimiento del mercado y la identificación con su entorno social, que puede llegar a ser recíproca; pero por otra se corre el peligro de una excesiva concentración de riesgos en una determinada actividad o zona geográfica, que las hace muy vulnerables ante una crisis en las mismas que provoque una escalada de la morosidad y, por tanto, de las dotaciones por insolvencias, sobre todo si tenemos en cuenta su general y crónica debilidad de capitales propios. La insuficiente diversificación de la inversión crediticia es un hándicap de la banca especializada frente a la banca universal.
- Su naturaleza cooperativa tiene, asimismo, facetas positivas, como la de asociar al cliente la condición de socio (que contribuye a fidelizar la clientela), pero también entraña limitaciones para realizar operaciones con terceros y dificulta la capitalización.
- Por último, su pequeña dimensión empresarial es generalmente admitida como un punto débil de este sector, ya que eleva los gastos de explotación, limita la oferta de productos y servicios, la aplicación de innovaciones tecnológicas y de técnicas de gestión, dificulta el acceso a mayores cotas de profesionalidad y formación en directivos y empleados, etc. Pero también puede arguirse que su reducido tamaño posibilita un trato más personalizado al cliente y gran agilidad en el servicio.

Hasta ahora, el cooperativismo de crédito ha venido alcanzado niveles de rentabilidad (resultados sobre activos totales medios) superiores a los de bancos y cajas de ahorro, sustentados en un margen de intermediación que ha sido, y sigue siendo, el mayor del sistema financiero español, y con gran diferencia. No nos cabe duda que la fidelidad de la clientela es el principal factor explicativo de este fenómeno. Sin embargo, como contrapartida, sus gastos de explotación son los más altos (con el agravante de que en los últimos años están creciendo, en lugar de seguir la tendencia a la baja de bancos y cajas de ahorro) y sus ingresos por servicios son muy escasos. Por tanto, la pregunta es, ¿hasta cuándo podrá mantenerse ese diferencial positivo en el margen de intermediación en el contexto competitivo actual?

En efecto, el estrechamiento del citado margen se ha revelado en nuestra encuesta como la principal preocupación de los máximos responsables de estas entidades, siendo imprescindible tomar medidas compensatorias en la línea de incrementar los productos ordinarios en concepto de comi-

siones (prestando una más amplia gama de servicios) y reducir el peso de los gastos de explotación sobre la cuenta de resultados (en porcentaje sobre los activos totales medios) por la vía del crecimiento.

Desde el punto de vista externo, el aumento de la competencia, con el consiguiente estrechamiento de los márgenes de beneficio, es la consecuencia más evidente del proceso liberalizador de la actividad bancaria que se ha producido a nivel europeo, que es interpretada entre las cooperativas de crédito como una amenaza, pese a las oportunidades que se abren en el campo de las operaciones de comercio exterior y moneda extranjera como consecuencia de la intensificación de las relaciones comerciales internacionales en el contexto del Mercado Único Europeo, y de la posibilidad de canalizar parte de los cuantiosos flujos provenientes de los fondos estructurales comunitarios.

Como consecuencia de todo ello, el cooperativismo de crédito en España tiene ante sí unos retos, que han quedado plasmados en una serie de prioridades de la dirección, encabezadas por la formación de los recursos humanos, el control de los riesgos, la gestión comercial y la innovación tecnológica.

10.- Recomendaciones

Todo diagnóstico debe conducir a unas propuestas de actuación para afrontar los retos que han sido planteados. En nuestro caso, el sector del crédito cooperativo ha reaccionado ante esta situación con una estrategia muy clara: la intercooperación, que ha dado lugar, como es sabido, a tres grupos: el creado en torno al Banco de Crédito Agrícola, el Banco Cooperativo Español y el grupo Credicoop.

No es objeto de este trabajo entrar a analizar las peculiaridades de estos tres modelos, pero en cualquier caso, estamos persuadidos que el futuro del cooperativismo de crédito vendrá marcado por el éxito en la medida en que sea capaz de profundizar en el principio doctrinal de la colaboración intercooperativa, con un planteamiento no sólo nacional, sino internacional.

A buen seguro que los acuerdos de cooperación, las alianzas, la creación de empresas conjuntas tanto a nivel nacional como europeo seguirán intensificándose en los próximos años, pero no sólo entre cooperativas de crédito (es decir, con actuaciones de tipo horizontal), sino entre éstas y empresas cooperativas de distintos sectores de la economía real (dimensión vertical de la cooperación). La experiencia de otros países nos muestra el camino, si bien la unidad de acción, tanto a nivel económico como representativo, debiera plantearse como objetivo último.

BIBLIOGRAFIA

- BALAGUER ESCRIG, C. Cajas Rurales, ¿banca universal o especializada? Crédito Cooperativo. Nº 50. Mayo-Junio 1991, pp. 45-52
- BERGE ROYO, F. Fusión de cooperativas: regulación legal y régimen fiscal. Crédito Cooperativo. Nº 55. Marzo-Abril 1992, pp. 17-31.
- DE SARALEGUI, F.J. y SANCHEZ SANTOS, J.A. Las cuentas de resultados de las cooperativas de crédito (1989-1992). Crédito Cooperativo. Nº 65, Septiembre-Octubre 1993, pp. 69-82.
- GARCIA-GUTIERREZ, C.; GOMEZ, P. y PALOMO, R. Estudio de la normativa reciente de las sociedades cooperativas de crédito españolas. Actualidad Financiera. Nº 25. 21-27 de Junio de 1993, pp. 179-212.
- MARTIN MESA, A. El cooperativismo de crédito en España ante el Mercado Unico Europeo. CIRIEC-España. Nº 11. Octubre 1991, pp. 37-51.
- MEDINA HERNANDEZ, U. Las empresas bancarias de economía social (EBES): grados de adaptabilidad. Esic-Market. Nº 73, 1991, pp. 61-70.
- MIRANDA GALLARDO, A.A. y SOLER TORMO, F. El nuevo entorno financiero europeo y sus consecuencias sobre la banca cooperativa europea. Crédito Cooperativo. Nº 51. Julio-Agosto 1991, pp. 7-36.
- OÑATE REVEST, R. Las fusiones bancarias: varias consideraciones y un epílogo. Crédito Cooperativo. Nº 55. Marzo-Abril 1992, pp. 5-15.
- PALOMO ZURDO, R.J. Los procesos de concentración de la banca cooperativa europea. Estrategias de expansión. Crédito Cooperativo. Nº 63. Mayo-Junio 1993, pp. 29-66.
- PALOMO ZURDO, R.J. La banca cooperativa y la financiación empresarial en España. Estructura y función de las sociedades cooperativas de crédito. Economía Industrial. Nº 293. Septiembre-Octubre 1993, pp. 151-162.
- POVEDA LOPEZ, J. Los gastos de explotación. Crédito Cooperativo. Nº 48. Enero-Febrero 1991, pp. 33-40.
- RAVOET, G. Las cooperativas de crédito en Europa. CIRIEC-España. Nº 11. Octubre 1991, pp. 97-115.
- RAVOET, G. Los bancos cooperativos. XIX Congreso Internacional de CIRIEC. Valencia, 1992.

- RAVOET, G. La dimensión de la banca cooperativa en Europa. Crédito Cooperativo. Nº 68. Enero-Febrero 1994, pp. 7-17.
- RUIZ PARRA, E. Las cooperativas de crédito: presente y futuro. Papeles de Economía Española. Nº 54, 1993, pp. 180-194.
- SANCHIS PALACIOS, J.R. La formulación de estrategias en las cooperativas de crédito. Crédito Cooperativo. Nº 53. Noviembre-Diciembre 1991, pp. 7-45.
- SANCHIS PALACIOS, J.R. y SAFON CANO, V. Análisis de la integración y estudio de las fusiones y alianzas estratégicas en las cooperativas de crédito españolas. Crédito Cooperativo. Nº 70. Mayo-Junio-Julio 1994, pp. 41-67.
- SOLER TORMO, F.V. La financiación de la agricultura y el crédito cooperativo español. XIX Congreso Internacional de CIRIEC. Valencia, 1992.
- SOLER TORMO, F.V. Dimensión y eficiencia en las Cajas Rurales españolas. Crédito Cooperativo. Nº 65. Septiembre-October 1993, pp. 7-32.
- VICENT CHULIA, F. La nueva ley de cooperativas de crédito. CIRIEC-España. Nº 7. Junio-Septiembre 1989, pp. 121-138.