

# Variables determinantes de los procesos de cambio estratégico. Aplicación a las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana (\*)

JOAN RAMÓN SANCHIS PALACIO (\*\*)

JOSÉ FRANCISCO SORIANO HERNÁNDEZ (\*\*\*)

SANTIAGO CANTARERO SANZ (\*\*\*)

## 1. INTRODUCCIÓN. EL CAMBIO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA

Las empresas adoptan una determinada estrategia empresarial con el propósito de alcanzar unos determinados objetivos. En este sentido, y mediante la aplicación del proceso de la Dirección Estratégica (Menguzzato y Renau, 1991; Navas y Guerras, 1996), la empresa es capaz de identificar un determinado *gap* o desfase estratégico que vendrá dado por la insuficiencia de la estrategia actual para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Lógicamente, dicha conclusión será el resultado de la realización de un diagnóstico estratégico consistente en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa por una parte (análisis interno de la empresa) y de las oportunidades y amenazas de la empresa por otra (análisis externo o del entorno). Sin embargo, el proceso descrito, que obedece a un planteamiento holístico de la empresa (global e integrado), no siempre es posible desarrollarlo en un contexto planificador, sino que a menudo ha de realizarse de forma espontánea, sobre la marcha, en la medida en que la empresa va descubriendo nuevas necesidades y nuevos cambios en el entorno (Grant, 1996).

En todo caso, los cambios estratégicos se producen a lo largo de la vida de la empresa, tanto de forma incremental como consecuencia

---

(\*) *El presente trabajo se inscribe dentro del Proyecto de Investigación «El régimen jurídico y tributario del Crédito Cooperativo» con la ayuda GV98-8-94 de la Generalitat Valenciana.*

(\*\*) *Profesor Titular de la Universidad de Valencia.*

(\*\*\*) *Profesor Asociado de la Universidad de Valencia.*

de una estrategia adaptativa continua como de forma brusca como consecuencia de una estrategia radical en un momento determinado de su vida económica. Además, dichos cambios estratégicos provocan cambios organizativos, que a su vez afectan o provocan nuevos cambios de comportamiento en la empresa (1). Dichos cambios estratégicos son consecuencia tanto de los cambios internos de la organización como de los cambios externos del entorno, y, como señala Grant (1996, p. 150), «la estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno».

Las características del sector o del entorno competitivo en el que realiza sus actividades la empresa son un causante destacado de dichos cambios estratégicos, si bien existen múltiples factores. En el presente trabajo se pretende identificar tales factores mediante su aplicación a una clase de empresas determinadas como son las cooperativas agrarias con sección de crédito. La situación de *impasse* que vive este sector en estos momentos en la Comunidad Valenciana, que puede acabar en la desaparición de este tipo de organizaciones tras ser cuestionada su continuidad por parte del Banco de España, justifica la elección de dicho sector.

Para ello hemos realizado un estudio empírico aplicado a estas entidades y basado en un trabajo de campo realizado mediante encuesta postal durante 1998 referente a información de los años 1997 y 1998.

## **2. VARIABLES DETERMINANTES DEL CAMBIO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA: IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES OBJETO DE ANÁLISIS EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS CON SECCIÓN DE CRÉDITO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA**

Como señala Grant (1996, p. 150), los «temas dominantes en la literatura estratégica durante los años 70 y la mayor parte de los 80 pusieron el énfasis en el entorno». Prueba de ello es la enorme influencia que dentro de la Dirección Estratégica ha tenido y tiene el planteamiento del argumento competitivo y del análisis del sector y la competencia de M. Porter a través de sus trabajos desarrollados en

---

(1) *Sobre esta cuestión conviene tener en cuenta la controversia acerca de si son los cambios estratégicos los que provocan los cambios organizativos o si es al contrario, es decir, si la estrategia afecta a la estructura o si la estructura afecta a la estrategia. Nosotros optaremos por la primera de las opciones, siguiendo un planteamiento clásico, esto es, es la estrategia la que determina la estructura de la empresa, puesto que primero se procede a la formulación de la estrategia y posteriormente se procede a su implementación.*

la Universidad de Harvard (1980, 1985) (2). Fruto de ello surgen diversas teorías estratégicas que condicionan el cambio estratégico en la empresa al cambio en el entorno o cambio ambiental (Santos, Fuente y Hernangómez, 1998). Es importante diferenciar entre aquellas teorías que surgen desde el ámbito de la Organización Industrial con una perspectiva de selección, como la Teoría Ecológica (Hannan y Freeman, 1977 y 1989), y que plantean que la empresa difícilmente puede adaptarse a los cambios del entorno porque siempre van a llegar con retraso –por lo que los cambios estratégicos son innecesarios y perjudiciales para la organización– y las que surgen desde una perspectiva de adaptación (Singh, House y Tucker, 1986) según la cual los cambios internos en las organizaciones son el resultado de la necesidad de adaptación a los cambios ambientales.

Sin embargo, «a partir de finales de los años ochenta surge un gran interés por el papel de los recursos y las capacidades de la empresa como base fundamental de su estrategia y como determinantes principales de su rentabilidad» (Grant, 1996, p. 152). Este nuevo enfoque, aunque supone un cambio significativo, «no rompe completamente con el pasado, sino que enlaza con él y lo complementa» (Fernández y Suárez, 1996), a la vez que «recupera trabajos y líneas de investigación relegados a un segundo plano en los últimos años».

Con la Teoría basada en los recursos (*Resource Based View*), la selección de una estrategia determinada por parte de la empresa se basa en la obtención de los principales recursos y capacidades de la empresa, teniendo en cuenta que éstos serán los que le permitan obtener una determinada ventaja competitiva sostenible (Fernández, Montes y Vázquez, 1997). Diferentes trabajos empíricos realizados al respecto demuestran la influencia que distintas variables organizativas como la edad, el tamaño o la historia tienen sobre los cambios estratégicos en la empresa (Santos, Fuente y Hernangómez, 1998). El problema radica en la construcción de la base de recursos de la empresa por dos motivos principales: porque es «sorprendentemente difícil», como manifiesta Grant (1996), «preparar un inventario de los recursos de la empresa»; y porque es aún más difícil determinar si dichos recursos son o no estratégicos para la empresa, es decir, son susceptibles de obtener determinadas ventajas competitivas al ser difícilmente imitables por los competidores,

---

(2) Fernández y Suárez (1996) señalan al respecto que «el análisis estratégico se concentraba en el sector industrial, al dictado de Porter».

ser escasos y ser relevantes. En este sentido, Grant (1996) clasifica los recursos de la empresa en tres grandes grupos: tangibles, intangibles y de recursos humanos. Entre los primeros incluye los recursos financieros (capacidad de inversión y de generación de recursos internos) y los recursos físicos (tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad).

Considerando, por tanto, el enfoque de recursos, como fuente de ventajas competitivas dentro del análisis estratégico de la empresa, a través del estudio de los mismos se puede determinar qué factores son los que explican el comportamiento estratégico. En este sentido, la teoría de los recursos y capacidades proporciona un nuevo enfoque teórico para el análisis de las distintas estrategias globales de la empresa (Fernández y Suárez, 1996), relacionando, por ejemplo, la formulación de estrategias de crecimiento con los recursos que posee la empresa (3).

Siguiendo a Tushman, Newman y Romanelli (1986, pp. 37-38), el cambio organizativo se vincula a la transformación en alguno o varios de los siguientes factores: comportamiento estratégico, estructura de poder, organización interna, modelos de interacción y jefes ejecutivos. Consideramos, al igual que Santos, Fuente y Hernangómez (1998) que los dos últimos factores quedan recogidos en los anteriores, por lo que los vamos a excluir de nuestro estudio. El resto de factores trataremos de adaptarlos a las circunstancias de las secciones de crédito, según sus características y según la disponibilidad de información.

El comportamiento estratégico de las cooperativas agrarias con sección de crédito viene dado por diferentes tipos de estrategias en función de sus recursos disponibles. En este caso vamos a centrarnos en el estudio de las estrategias de crecimiento llevadas a cabo por parte de estas empresas, y distinguiremos entre dos clases de crecimiento: crecimiento interno, manifestado a través de la estrategia de innovación y/o expansión; y crecimiento externo, manifestado a través de las fusiones y adquisiciones y las alianzas. En primer lugar, la estrategia de innovación y/o expansión vendrá dada por las variables: inversiones en instalaciones, acciones de marketing, incorporación de nuevas tecnologías, cambios significativos en la organización del trabajo y diversificación de productos y/o servicios. En segundo lugar, la estrategia de crecimiento externo vendrá dada por las variables:

---

(3) Chatterjee (1990) plantea que los recursos intangibles se asocian con el crecimiento interno y los financieros con el externo (citado en Fernández y Suárez, 1996).

absorción de otras entidades y fusión con otras entidades (estrategia de fusión) y asociación al Consorcio de Cooperativas Agrarias con Sección de Crédito, integración en cooperativas de segundo grado y pertenencia a un grupo cooperativo o firma de un convenio de cooperación con otra entidad (estrategia de cooperación o alianza).

La organización interna (variables internas) la hemos estudiado a través de las variables: actividad principal de la cooperativa, antigüedad de la cooperativa, número de socios de la cooperativa, volumen de facturación, volumen de activos totales, volumen de créditos, volumen de reservas, volumen de depósitos, número de tarjetas, número de trabajadores de la sección, nivel académico de dichos trabajadores, organigrama o número de personas adscritas a cada área de la sección, grado de polivalencia de los trabajadores y nivel de formación de los trabajadores (realización de cursos de formación, número de horas recibidas y tipo de formación impartida).

Por último, las variables externas utilizadas han sido la localización geográfica y el grado de competencia o número de competidores de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana.

Las variables seleccionadas para explicar los procesos de cambio estratégico en las cooperativas agrarias con sección de crédito aparecen reflejadas en el cuadro 1.

*Cuadro 1*

### VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO

Comportamiento estratégico	Organización interna
<p>ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTERNO:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inversiones en instalaciones</li> <li>2. Acciones de marketing</li> <li>3. Incorporación de nuevas tecnologías</li> <li>4. Cambios en la organización del trabajo</li> <li>5. Diversificación de productos y/o servicios</li> </ol>	<p>VARIABLES INTERNAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad principal de la cooperativa</li> <li>• Antigüedad de la cooperativa</li> <li>• Número de socios de la cooperativa</li> <li>• Cifra de facturación</li> <li>• Volumen de activos, créditos, reservas y depósitos</li> <li>• Número de tarjetas</li> <li>• Número de trabajadores de la sección</li> <li>• Nivel académico y formativo de los trabajadores</li> </ul>
<p>ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acuerdos de cooperación firmados durante 1997</li> <li>2. Acuerdos de cooperación pendientes de firmar</li> <li>3. Absorción de otras entidades</li> <li>4. Fusión con otras entidades</li> </ol>	<p>VARIABLES EXTERNAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Localización geográfica de la cooperativa</li> <li>2. Competidores</li> </ol>

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3. ANÁLISIS EMPÍRICO APLICADO A LAS COOPERATIVAS AGRARIAS CON SECCIÓN DE CRÉDITO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Las secciones de crédito son una sección dentro de una cooperativa, principalmente agrícola, destinadas a la financiación de la misma y de sus socios. Al formar parte de la cooperativa está regulada por la normativa correspondiente a ésta, tanto a nivel estatal como autonómico. En la actualidad, en el artículo 117 de la Ley 3/1987, de 2 de abril, General de Cooperativas se establece que «las cooperativas de cualquier clase, excepto las de crédito, podrán tener, si sus estatutos lo prevén, una sección de crédito, la cual, sin personalidad jurídica independiente de la cooperativa que forma parte, actuará como intermediario financiero, limitando sus operaciones activas y pasivas al interior de la propia cooperativa y a sus socios y asociados, sin perjuicio de poder rentabilizar sus excesos de tesorería a través de cooperativas de crédito» (Sanchís, 1997). Se sitúan principalmente en la Comunidad Valenciana (Valencia y Castellón), Cataluña (Lérida) y Andalucía (Jaen y Córdoba) (Morales Gutiérrez, 1989).

Su situación actual es la que muestra el cuadro 2. Las dos terceras partes de las secciones de crédito están ubicadas en la provincia de Valencia (74,36 por ciento), mientras que Alicante y Castellón presentan unos niveles muy similares (11,11 por ciento y 14,53 por ciento respectivamente). Sin embargo, si se consideran las principales variables financieras (activos, créditos y depósitos), se aprecia un

*Cuadro 2*

#### SECCIONES DE CRÉDITO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA POR PROVINCIAS 31-XII-1997 (Millones de pta)

Provincia	Nº entidades	Activos	Créditos	Depósitos
Alicante	13	3.835	900	3.406
Castellón	17	14.131	1.623	12.288
Valencia	87	95.862	24.430	81.753
C. Valenciana	117	113.828	26.953	97.447

*Fuente:* Institut Valencià de Finances (1997).

cambio significativo. Por una parte, el peso de las secciones de la provincia de Valencia se incrementa sensiblemente (84,22 por ciento según activos, 83,89 por ciento según depósitos y 90,64 por ciento según créditos). Por otra parte, las secciones de crédito de Castellón alcanzan unos porcentajes superiores a los de las secciones de Alicante, sobre todo en lo que respecta a los activos y los depósitos (12,41 por ciento y 12,61 por ciento frente a 3,37 por ciento y 3,49 por ciento respectivamente).

El estudio empírico ha consistido en la realización de un cuestionario dirigido al conjunto de cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana con datos referentes a 31 de diciembre de 1997. La muestra utilizada coincide con la población existente, y el índice de respuesta ha sido del 64,10 por ciento tal como se puede observar en el cuadro 3.

Como se puede observar, el 77,34 por ciento de las secciones pertenecen a la provincia de Valencia, el 14,66 por ciento a la de Alicante y el 8 por ciento a la de Castellón. Dichos porcentajes son muy similares a los correspondientes a la distribución del total de secciones de crédito existentes en la Comunidad Valenciana por provincias (74,36 por ciento para Valencia, 11,11 por ciento para Alicante y 14,53 por ciento para Castellón). Los resultados analizados corresponden a los datos obtenidos de la realización y explotación de una encuesta, la cual se ha estructurado en cuatro grandes apartados, en los cuales se han formulado las variables citadas en el cuadro 1.

Las variables de dimensión utilizadas han sido: activos totales, reservas, depósitos, créditos, nº de empleados de la sección, nº de socios de la cooperativa, cifra de facturación de la cooperativa y nº de tarjetas. Sin embargo, después de realizar un análisis de correlaciones entre las variables contempladas, tal como muestra el cuadro 4, se ha decidido mantener una única variable, los activos totales, ya que el resto son explicadas en un alto porcentaje por ésta.

*Cuadro 3*

### ÍNDICE DE RESPUESTA DEL ESTUDIO EMPÍRICO REALIZADO

Provincia	Población	Encuestadas	Índice respuesta
Alicante	13	11	84,61
Castellón	17	6	35,29
Valencia	87	58	66,67
C. Valenciana	117	75	64,10

*Fuente:* Elaboración propia.

## Cuadro 4

## COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES DE TAMAÑO

Variable	Activos	Créditos	Reservas	Depósito	Nº socios	Facturac.	Emplead.	Tarjetas
Activos	1	0,8841	0,7930	0,9930	0,7591	0,7191	0,7338	0,5162
Créditos		1	0,6902	0,8735	0,7668	0,5948	0,7140	0,6804
Reservas			1	0,7746	0,6556	0,4561	0,6181	0,3014
Depósitos				1	0,7427	0,7397	0,7208	0,5113
Nº Socios					1	0,5652	0,6980	0,5565
Facturac.						1	0,5619	0,3064
Emplead.							1	0,4770
Tarjetas								1

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se procede a analizar la influencia que las diferentes variables consideradas ejercen sobre las dos variables estratégicas fundamentales en el proceso de cambio de las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana: la estrategia de cooperación explicada mediante la firma de acuerdos de cooperación y la estrategia de innovación y expansión.

### 3.1. Estrategia de cooperación en las cooperativas agrarias con sección de crédito

En esta primera parte del estudio empírico vamos a intentar evaluar en qué medida inciden una serie de variables (ubicación de la sección de crédito, tamaño, nivel de formación de los trabajadores y evolución de competidores) como determinantes o no, en la toma de este tipo de acuerdos por parte de la cooperativa. El objetivo que se persigue es evaluar los acuerdos de cooperación de carácter exclusivamente financiero que faciliten el desarrollo de la actividad principal de la sección de crédito.

#### 3.1.1. Acuerdos de cooperación y localización geográfica de la cooperativa

Al realizar el estudio hicimos una selección de variables principales que pensamos podrían influir en la firma de acuerdos de este tipo de forma positiva o negativa y vamos a intentar validar esa intención inicial a través de la prueba *J*-cuadrado de Pearson y el análisis de tablas de contingencia.

En el caso concreto de las variables ubicación de la cooperativa y acuerdos de cooperación, ambas categóricas, planteamos la validación de la hipótesis nula *H*<sub>0</sub>: la existencia de acuerdos de coopera-



ción o convenios es independiente de la localización geográfica de la cooperativa. En este caso, analizando el coeficiente de Pearson para la Ji-cuadrado observamos que se rechaza la hipótesis nula planteada para un  $\alpha=0,05$ , ya que la significación es inferior a este valor y, por tanto, las variables localización geográfica y acuerdos de cooperación firmados en 1997 son variables dependientes (tabla 1).

Observando el recuento de frecuencias se observa que las secciones de crédito localizadas en la provincia de Alicante desarrollan un comportamiento contrario a la firma de acuerdos de este tipo, ya que el 82 por ciento de las mismas no firmó ningún acuerdo. El comportamiento en Castellón es al contrario, es el 83 por ciento de las secciones de crédito las que tienen acuerdos de este tipo en 1997

Tabla 1

MATRIZ DE CONTINGENCIAS Y CONTRASTE DE LA Ji-CUADRADO PARA LAS VARIABLES ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN EL AÑO 1997 Y LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

	Acuerdos y convenios firmados en el año 1997										Total
	Ninguno	Credi-coop Castellón	Caja rural Valencia	Coop 2º grado servicios	Caja Campo	CAM	Otros	Otros + 2º grado servic.	Caja rural coop. 2º grado	Bankinter + coop 2º grado	
<i>Alicante</i> Recuento	9	0	0	0	0	1	1	0	0	0	11
Frecuencia esperada	2,9	0,6	1,3	1,3	0,6	0,3	0,4	0,1	0,3	3,1	11,0
<i>Castellón</i> Recuento	1	4	0	1	0	0	0	0	0	0	6
Frecuencia esperada	1,6	0,3	0,7	0,7	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2	1,7	6,0
<i>Valencia</i> Recuento	10	0	9	8	4	1	2	1	2	21	58
Frecuencia esperada	15,5	3,1	7,0	7,0	3,1	1,5	2,3	0,8	1,5	16,2	58,0
<i>Total</i> Recuento	20	4	9	9	4	2	3	1	2	21	75
Frecuencia esperada	20,0	4,0	9,0	9,0	4,0	2,0	3,0	1,0	2,0	21,0	75,0

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	76,186	18	0,000
Razón de verosimilitud	55,259	18	0,000
Nº de casos válidos	75		

Fuente: Elaboración propia.

principalmente con el grupo Credicoop. En Valencia la actitud es semejante a Castellón, pero centra sus acuerdos principalmente con Bankinter y la Cooperativa 2º grado Servicios de Secciones de Crédito, que mantienen entre ambas una estrecha vinculación. Por tanto, considerando el total de recuentos podríamos considerar que el año 97 fue un año importante para la firma de acuerdos, ya que más del 73 por ciento de las secciones estudiadas firmaron algún tipo de colaboración.

Durante el año 98, según muestra la tabla 2, y al igual que para 1997, se rechaza la hipótesis nula planteada  $H_0$ : la firma de acuerdos en el año 1998 es independiente de la localización geográfica de la cooperativa, por lo que ambas son dependientes entre sí.

A pesar de la dependencia, durante 1998 se prevé, en comparación con el año anterior, un volumen de acuerdos muy inferior, solamen-

Tabla 2

MATRIZ DE CONTINGENCIAS Y CONTRASTE DE LA Ji-CUADRADO PARA LAS VARIABLES ACUERDOS DE COOPERACIÓN PENDIENTES DE FIRMAR EN 1998 Y LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

		Acuerdos y convenios pendientes de firmar en 1998									Total
		Ninguno	Credi-coop Castellón	Caja rural Valencia	Coop 2º grado servicios	Bankinter	Caja Campo	CAM	Otros	Bankinter + coop 2º grado	
Alicante	Recuento	7	0	0	2	1	0	1	0	0	11
	Frecuencia esperada	6,7	0,7	0,7	0,3	0,9	0,3	0,1	0,7	0,4	11,0
Castellón	Recuento	0	5	0	0	0	0	0	0	1	6
	Frecuencia esperada	3,7	0,4	0,4	0,2	0,5	0,2	0,1	0,4	0,2	6,0
Valencia	Recuento	39	0	5	0	5	2	0	5	2	58
	Frecuencia esperada	35,6	3,9	3,9	1,5	4,6	1,5	0,8	3,9	2,3	58,0
Total	Recuento	46	5	5	2	6	2	1	5	3	75
	Frecuencia esperada	46,0	5,0	5,0	2,0	6,0	2,0	1,0	5,0	3,0	75,0

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	85,906	16	0,000
Razón de verosimilitud	53,897	16	0,000

te el 39 por ciento de las entidades se plantean desarrollar nuevos acuerdos de cooperación. Además, el comportamiento por zonas geográficas se modifica, evidenciándose un grupo compuesto por las cooperativas de Alicante y Valencia que recogen el 61 por ciento de las secciones de crédito que no pretenden firmar ningún acuerdo en el año 98, mientras en Castellón la actitud es opuesta, ya que todas tienen la intención de firmar algún acuerdo, principalmente con el grupo Credicoop.

### ***3.1.2. Acuerdos de cooperación y tamaño de la sección de crédito***

Igual que en el epígrafe anterior, vamos a evaluar la posible independencia entre las variables tamaño de la sección de crédito y acuerdos de cooperación, tanto los firmados en 1997 como los que se prevén firmar en 1998. Para ello hemos elegido como variable explicativa del tamaño la variable volumen de activos, al considerarla como la que mejor evidenciaba la situación patrimonial de la sección. Hemos establecido diversos intervalos de variación en los que hemos clasificado las 75 cooperativas que forman parte del estudio y aplicamos nuevamente el contraste de la  $\chi^2$  cuadrado y establecemos como hipótesis nula  $H_0$ : la firma de acuerdos de cooperación es independiente del tamaño de la sección de crédito (tabla 3).

Para un  $\alpha=0,05$  se acepta la hipótesis nula planteada y, por tanto, las variables tamaño de la sección de crédito y firma de acuerdos de cooperación son independientes entre sí, evidenciando que la firma de acuerdos no va ligado al tamaño. Para todas las categorías establecidas, la firma de acuerdos está por encima del 50 por ciento, y para las de mayor tamaño el porcentaje aumenta hasta el 100 por cien de los casos. A pesar de que no existe una relación de dependencia entre las variables objeto de este contraste, sí podemos indicar la evolución creciente en función del volumen de activos.

Para el año 1998 (tabla 4), al igual que en el año 1997, se evidencia nuevamente la independencia entre variables al aceptarse la hipótesis nula planteada, aunque cabe destacar aspectos diferenciadores en el comportamiento de las secciones de crédito de un año para otro, truncándose la tendencia antes planteada. En este caso, las secciones de mayor tamaño pasan a ser las menos activas, siendo las que menos intención tienen de firmar nuevos convenios frente a las de tamaño medio, que mantienen cierta actividad en este sentido.

Se podría justificar este cambio si suponemos que las entidades mayores son las que marcan las pautas en el mercado, condicionando el comportamiento de las demás, pudiéndose establecer similitu-

Tabla 3

MATRIZ DE CONTINGENCIAS Y CONTRASTE DE LA Ji-CUADRADO PARA LAS VARIABLES ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN EL AÑO 1997 Y TAMAÑO DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO

	Acuerdos de cooperación existentes o firmados en 1997										Total	
	No hay acuerdo	Credi-coop Castellón	Caja rural Valencia	Coop 2º grado sección crédito	Caja Campo	CAM	Otros	Otros + coop. 2º grado sec. cdto	Caja rural + coop. 2º grado sec. cdto	Bankinter + coop 2º grado sec. cdto		
<b>Volumen de activos</b>												
>100 m	Recuento	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3
	Frecuencia esperada	0,8	0,2	0,4	0,4	0,2	0,1	1,1	0,0	0,1	0,8	3,0
100-500	Recuento	13	2	2	5	1	1	1	0	0	1	26
	Frecuencia esperada	6,9	1,4	3,1	3,1	1,4	0,7	1,0	0,3	0,7	7,3	26,0
500-1000	Recuento	6	1	2	2	2	1	1	0	0	4	19
	Frecuencia esperada	5,1	1,0	2,3	2,3	1,0	0,5	0,8	0,3	0,5	5,3	19,0
1000-2000	Recuento	0	1	3	1	1	0	0	1	1	8	16
	Frecuencia esperada	4,3	0,9	1,9	1,9	0,9	0,4	0,6	0,2	0,4	4,5	16,0
2000-3000	Recuento	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2	5
	Frecuencia esperada	1,3	0,3	0,6	0,6	0,3	0,1	0,2	0,1	0,1	1,4	5,0
3000-5000	Recuento	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	4
	Frecuencia esperada	1,1	0,2	0,5	0,5	0,2	0,1	0,2	0,1	0,1	1,1	4,0
<5000	Recuento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
	Frecuencia esperada	0,5	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,6	2,0
<b>Total</b>	Recuento	20	4	9	9	4	2	3	1	2	21	75
	Frecuencia esperada	20,0	4,0	9,0	9,0	4,0	2,0	3,0	1,0	2,0	21,0	75,0

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	62,049	54	0,211
Razón de verosimilitud	63,934	54	0,167

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

MATRIZ DE CONTINGENCIAS Y CONTRASTE DE LA Ji-CUADRADO PARA LAS VARIABLES ACUERDOS DE COOPERACIÓN PENDIENTES DE FIRMAR EN EL AÑO 1998 Y LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

	Acuerdos de cooperación existentes o firmados en 1997									Total
	No hay acuerdo	Credi-coop Castellón	Caja rural	Coop 2º grado sección crédito	Bankinter	Caja Campo	CAM	Otros	Bankinter + coop 2º grado sec. cdto	
<b>Volumen de activos</b>										
>100 m	Recuento	3	0	0	0	0	0	0	0	3
	Frecuencia esperada	1,8	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,0	0,2	3,0
100-500	Recuento	13	2	1	2	3	1	1	3	26
	Frecuencia esperada	15,9	1,7	1,7	0,7	2,1	1,7	0,3	1,7	26,0
500-1000	Recuento	11	2	2	0	1	1	0	1	19
	Frecuencia esperada	11,7	1,3	1,3	0,5	1,5	0,5	0,3	1,3	19,0
1000-2000	Recuento	10	1	1	0	2	0	0	0	16
	Frecuencia esperada	9,8	1,1	1,1	0,4	1,3	0,4	0,2	1,1	16,0
2000-3000	Recuento	4	0	1	0	0	0	0	0	5
	Frecuencia esperada	3,1	0,3	0,3	0,1	0,4	0,1	0,1	0,3	5,0
3000-5000	Recuento	3	0	0	0	0	0	0	1	4
	Frecuencia esperada	2,5	0,3	0,3	0,1	0,3	0,1	0,1	0,3	4,0
<5000	Recuento	2	0	0	0	0	0	0	0	2
	Frecuencia esperada	1,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,0	0,1	2,0
<b>Total</b>	Recuento	46	5	5	2	6	2	1	5	75
	Frecuencia esperada	46,0	5,0	5,0	2,0	6,0	2,0	1,0	5,0	75,0

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,762	48	0,998
Razón de verosimilitud	29,245	48	0,985

Fuente: Elaboración propia (en millones de pta).

des entre la actitud del líder y el seguidor, siendo las primeras en aplicar determinadas actitudes que posteriormente son asumidas por los demás. Podríamos indicar que son las cooperativas de Castellón las que muestran mayor dinamismo en este ejercicio por la previsión de firmar acuerdos con el grupo Credicoop radicado en esa provincia y que suponen más del 83 por ciento de las secciones de crédito de Castellón. Valencia firma acuerdos en un 38 por ciento de los casos y Alicante solo el 11 por ciento.

### ***3.1.3. Acuerdos de cooperación y nivel de formación de los trabajadores***

Nos enfrentamos nuevamente a dos variables que podríamos definir como categóricas, permitiéndonos contrastar nuevamente la existencia o no de independencia entre ellas, evaluando si el nivel de formación incide o no en la firma de acuerdos de cooperación. Esta variable hace referencia al trabajador con mayor nivel de cualificación académica de la sección de crédito. En este caso la hipótesis nula a contrastar es  $H_0$ : la firma de acuerdos de cooperación en el año 1997 es independiente del nivel de formación máximo de los trabajadores de la sección de crédito.

Observando los valores para el coeficiente de Pearson y para un nivel de significación de  $\alpha=0,05$ , podemos concluir diciendo que la hipótesis nula planteada se acepta y por este motivo el nivel de formación es independiente de la firma de acuerdos de cooperación. La mayor o menor cualificación de los trabajadores responsables de esta área de la cooperativa no incide en su comportamiento estratégico de manera determinante. Centrándonos en el recuento de frecuencias podemos comprobar que en el 27 por ciento de las secciones de crédito la cualificación más alta, incluida la del director, es la de bachiller, y que sólo en el 10 por ciento de los casos la cooperativa dispone de licenciados y diplomados (tabla 5).

### ***3.1.4. Acuerdos de cooperación y competidores***

Nos vamos a centrar en la evaluación de competidores en el mercado considerando primero el año 1997 y posteriormente el 98, con la pretensión de encontrar cambios en la competencia después de la firma de acuerdos. Para realizar este estudio vamos analizar la tabla (4) de contingencia que relaciona las dos variables mencionadas (tabla 6).

---

(4) Hemos eliminado de la tabla la fila correspondiente a la opción «otros» por su escasa relevancia, aunque hemos mantenido sus valores para el cálculo de los valores totales.

Tabla 5

MATRIZ DE CONTINGENCIAS Y CONTRASTE DE LA Ji-CUADRADO PARA LAS VARIABLES ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN EL AÑO 1997 Y NIVEL DE FORMACIÓN

	Acuerdos de cooperación existentes o firmados en el año 1997											Total
	No hay acuerdo	Credi-coop Castellón	Caja rural Valencia	Coop 2º grado secc. cdto	Caja Campo	CAM	Otros	Otros + 2º grado secc. cdto	Caja rural + coop. 2º grado secc. cdto	Bankinter + coop 2º grado secc. cdto		
Hasta Bachiller	Recuento	13	2	2	4	2	0	1	1	0	2	27
	Frecuencia esperada	7,2	1,4	3,2	3,2	1,4	0,7	1,1	0,4	0,7	7,6	27,0
Diplomado	Recuento	4	1	5	3	1	1	1	0	1	7	24
	Frecuencia esperada	6,4	1,3	2,9	2,9	1,3	0,6	1,0	0,3	0,6	6,7	24,0
Licenciado	Recuento	2	0	1	2	11	1	0	0	0	7	14
	Frecuencia esperada	3,7	0,7	1,7	1,7	0,7	0,4	0,6	0,2	0,4	3,9	14,0
Diplomado y licenciado	Recuento	1	1	1	0	0	0	1	0	1	5	10
	Frecuencia esperada	2,7	0,5	1,2	1,2	0,5	0,3	0,4	0,1	0,3	2,8	10,0
Total	Recuento	20	4	9	9	4	2	3	1	2	21	75
	Frecuencia esperada	20,0	4,0	9,0	9,0	4,0	2,0	3,0	1,0	2,0	21,0	75,0

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,587	27	0,288
Razón de verosimilitud	34,810	27	0,144

Fuente: Elaboración propia.

Observando la tabla 6 cabe destacar que de las nueve cooperativas que han firmado acuerdo de cooperación con Caja Rural Valencia sólo seis de ellas han contestado a esta pregunta del cuestionario, y sólo una se manifiesta indicando que esta Caja es un competidor principal de la sección (16,7 por ciento). Con Caja Campo, el número de acuerdos firmados es de cuatro y la mitad de ellas la contemplan como un competidor directo. En referencia a las que han firmado acuerdos con más de una entidad donde participa una Caja (Caja Rural Valencia y la Cooperativa 2º grado de Secciones de crédito), el cien por cien de las mismas identifica a esta entidad finan-

Tabla 6

**MATRIZ DE CONTINGENCIAS PARA LAS VARIABLES ACUERDOS DE COOPERACIÓN  
FIRMADOS EN EL AÑO 1997 Y COMPETIDORES PRINCIPALES**

	Acuerdos de cooperación 1997										Total
	No hay acuerdo	Grupo Credi-coop	Caja rural Valencia	Coop 2º grado	Caja Campo	CAM	Otros	Otros + coop. 2º grado	Caja rural + coop. 2º grado	Bankinter + coop. 2º grado	
Cajas Rurales	5 31,3	1 25,0	1 16,7	1 12,5	2 50,0	1 50,0	2 66,7	1 100,0	2 100,0	12 57,1	28 41,8
Otras coop cto	2 12,5	0 0	1 16,7	1 12,5	0 0	0 0	0 0	0 0	1 50,0	2 9,5	7 10,4
Agentes	2 12,5	0 0	0 0	1 12,5	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	1 4,8	4 6,0
Cajas Ahorro	16 100,0	3 75,0	6 100,0	8 100,0	2 50,0	1 50,0	3 100,0	1 100,0	2 100,0	17 81,0	59 88,1
Bancos privados	13 81,3	3 75,0	4 66,7	5 62,5	2 50,0	1 50,0	0 0	0 0	1 50,0	7 33,3	36 53,7
TOTAL	16 23,9	4 6,0	6 9,0	8 11,9	4 6,0	2 3,0	3 4,5	1 1,5	2 3,0	21 31,3	67 100,0

Fuente: Elaboración propia.

ciera como competidor principal. La misma relación se deduce para el caso de los acuerdos de cooperación que se pretenden firmar en el año 1998 (5) (tabla 7).

Entre las diversas informaciones que se pueden extraer de la comparación de las dos tablas anteriores, la más relevante a priori es la no consideración de Caja Rural Valencia y Caja Campo como competidores principales de la sección de crédito en ningún caso para 1998, probablemente derivado de la firma de acuerdos entre éstas. En cualquier caso, se evidencia que la mayor competencia viene de las cajas de ahorros (88,1 por ciento), seguido de los bancos (53,7 por ciento) y cajas rurales (41,8 por ciento).

Este análisis realizado, como los posteriores que veremos, no va a ser contrastado a través de la  $\chi^2$ -cuadrado, ya que la definición de las variables en el cuestionario permitía respuestas múltiples (más de una opción simultáneamente) y fueron tabuladas por este motivo como variables dicotómicas para cada una de las opciones. La posi-

(5) Hemos eliminado de la tabla la fila correspondiente a la opción «otros» por su escasa relevancia, aunque hemos mantenido sus valores para el cálculo de los valores totales.



Tabla 7

**MATRIZ DE CONTINGENCIAS PARA LAS VARIABLES ACUERDOS DE COOPERACIÓN  
PENDIENTES DE FIRMAR EN 1998 Y COMPETIDORES PRINCIPALES**

	Acuerdos y convenios pendientes de firmar en 1998									Total
	No hay acuerdo	Grupo Credi-coop	Caja rural Valencia	Coop 2º grado	Bankinter	Caja Campo	CAM	Otros	Bankinter + coop 2º grado	
Cajas Rurales	18 43,9	1 20,0	0 0	0 0	4 80,0	0 0	1 100,0	3 60,0	1 33,3	28 41,8
Otras coop. cto	3 7,3	0 0	0 0	0 0	2 40,0	0 0	0 0	1 20,0	1 33,3	7 10,4
Agentes	2 4,9	0 0	0 0	0 0	1 20,0	1 50,0	0 0	0 0	0 0	4 6,0
Cajas Ahorro	35 85,4	4 80,0	4 100,0	1 100,0	5 100,0	2 100,0	1 100,0	5 100,0	2 100,0	59 88,1
Bancos privados	19 46,3	3 60,0	3 775,0	1 100,0	2 40,0	1 50,0	0 0	5 100,0	2 66,7	36 53,7
Total	41 61,2	5 7,5	4 6,0	1 1,5	5 7,5	2 3,0	1 1,5	5 7,5	3 4,5	67 100,0

Fuente: Elaboración propia.

ble transformación de estas variables en categóricas evidenciaba un número excesivamente alto de categorías con respecto del total de casos, por lo que optamos por no hacer la transformación y evitar evidenciar resultados no suficientemente veraces.

El tratamiento estadístico que se desarrolla ante esta situación es definir conjuntos de variables dicotómicas que posteriormente hemos cruzado mediante tablas de contingencia con aquellas variables clave para el desarrollo de este trabajo. Las significaciones obtenidas con estas tablas son tan veraces como los contrastes anteriores, ya que ambos utilizan el recuento de frecuencias a pesar de no tener un coeficiente que nos determine la independencia entre las variables. La interpretación de los datos nos dará información suficiente para obtener conclusiones ciertas.

### 3.2. Estrategias de innovación y expansión en las cooperativas agrarias con sección de crédito

En esta segunda parte vamos a analizar en qué medida inciden las mismas variables que hemos seleccionado para evaluar los acuerdos de cooperación en la elección, por parte de la sección de crédito, de

este tipo de estrategias. Las variables a utilizar serán: localización geográfica de la sección de crédito, tamaño, nivel de formación de los trabajadores y evaluación de competidores.

A diferencia del apartado anterior que considerábamos la situación en el año 1997 y la propensión a la cooperación en el 1998, vamos a considerar el comportamiento estratégico en el último año, considerando primero la posible existencia de estrategias y, posteriormente, evaluar cómo se han desarrollado.

### 3.2.1. Estrategias de innovación y expansión y localización geográfica de la cooperativa

Pretendemos conocer si existe algún tipo de relación entre la localización geográfica de la cooperativa, si aplica comportamientos de este tipo y cuáles son los más relevantes.

A través de la tabla 8 se evidencia nuevamente la actitud diferenciada que existe por zonas geográficas, ya que las secciones de Castellón son las más activas para el desarrollo de comportamientos estratégicos. En cambio, en Alicante sólo un 45 por ciento de las secciones de crédito desarrollan estrategias de innovación y expansión en el año 1998, frente a Valencia con un 65,5 por ciento y Castellón con un 67 por ciento. Los comportamientos no son homogéneos, las situadas más al sur de la Comunidad evidencian comportamientos estratégicos más conservadores y estáticos.

Observando los valores totales podemos justificar la consideración anterior, ya que es la menos propensa a los cambios y que las

Cuadro 8

#### MATRIZ DE CONTINGENCIAS PARA LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS DE INNOVACIÓN Y/O EXPANSIÓN Y LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Provincia	Inversión instalación	Acciones de marketing	Incorporac. de nuevas tecnologías	Cambios en organización trabajo	Diversificac. productos y servicios	Otras	Total	% respecto total de su categoría
Alicante	2 40	2 40	4 80	2 40	4 80	0 0	5 10,6	45
Castellón	1 25	0 0	1 25	3 75	2 50	0 0	4 8,9	67
Valencia	18 47	13 34	13 34	16 42	21 55	1 2,6	38 80,9	65,5
Total	21 44,7	15 31,9	18 38,3	21 44,7	27 57,4	1 2,1	47 100	

Fuente: Elaboración propia.

estrategias que pretende acometer van orientados principalmente hacia la diversificación de productos y servicios, así como la introducción de nuevas tecnologías en los procesos de trabajo, opciones que se pueden considerar complementarias la una de la otra.

Castellón comparte con Valencia porcentaje de actuación, aunque el dato más destacable para la primera sea la consideración de cambios significativos en la organización del trabajo, probablemente relacionado con su propensión al desarrollo de acuerdos de cooperación con el Grupo Credicoop de Castellón. En Valencia las distribuciones entre las distintas opciones planteadas son más homogéneas que en los casos anteriores.

Profundicemos un poco más en la relación entre las dos variables relacionando la localización geográfica con la forma en que se van realizar estas estrategias de innovación y expansión, según muestra la tabla 9. Podemos destacar como dato relevante las opciones de crecimiento planteadas en las distintas zonas geográficas, que evidencian la opción del crecimiento externo frente al interno en Castellón, fusiones y absorciones, mientras que en las otras dos provincias la expansión es eminentemente interna. También podrían ser destacables los resultados obtenidos en la opción «cambios en la organización», que en el caso de Castellón y Alicante no van acompañadas de incrementos en la plantilla, mientras que en Valencia esta medida va a ser adoptada por el 16 por ciento.

Cuadro 9

MATRIZ DE CONTINGENCIAS PARA LAS VARIABLES TIPO DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y/O EXPANSIÓN Y LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Provincia	Expansión	Absorción	Fusión	Integrac. coop. 2º	Acuerd financier.	Acuerd I+D	Ampliar plantilla	Cambios organiz	Total	% total de su categoría
Alicante	2 40	0 0	1 20	2 40	1 20	1 20	0 0	0 0	5 10,9	45,4
Castellón	0 0	1 25	1 25	0 0	2 50	0 0	0 0	0 0	4 8,7	66,7
Valencia	21 56,7	0 0	0 0	7 18,9	17 45,9	2 5	6 16,2	9 24,3	37 80,3	63,8
Total	23 50	1 2,2	2 4,3	9 19,6	20 43,5	3 6,5	6 13	9 19,6	46 100	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2. Estrategias de innovación y expansión y tamaño de la sección de crédito

Planteemos en primer lugar la tabla de contingencia que nos establece las relaciones entre estas dos variables (tabla 10):

Se observa que a medida que se incrementa el tamaño de la sección de crédito, mayor es la proporción de componentes de cada categoría que aplica estrategias de innovación y/o expansión. Podemos observar que a mayor tamaño se incide sobre todas las opciones planteadas con distribuciones relativamente homogéneas, incidiendo la inversión en instalaciones, en donde las seis secciones de mayor tamaño van a aplicar estrategias encaminadas hacia el objetivo de expansión. Observando la evolución de los porcentajes que recogen la relación entre el número de secciones de crédito que aplican estas estrategias y el número total por tamaño se constata que a mayor tamaño, más propensa es a aplicar comportamientos estratégicos de este tipo.

A menor tamaño adquiere más relevancia la diversificación de productos y la introducción de nuevas tecnologías, así como la reorga-

Cuadro 10

#### MATRIZ DE CONTINGENCIAS PARA LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS DE INNOVACIÓN Y/O EXPANSIÓN Y TAMAÑO DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO

Activos (mill. de pta)	Inversión instalación	Acciones de	Incorporac nueva tecnología	Cambios organizac. del trabajo	Diversif. de productos y servicios	Otras	Total	% total de su categoría
-100 m	0 0	0 0	0 0	1 100	1 100	0 0	1 2,1	33,3
100-500 m	3 25	5 41,7	5 41,7	6 50	8 66,7	0 0	12 25,5	46,1
500-1000 m	7 63,6	1 9,1	4 36,3	5 45,4	5 45,4	1 0	11 23,4	57,8
100-200 m	4 28,6	4 28,6	5 35,7	3 21,4	7 50	0 0	14 23,4	57,8
2000-3000m	1 33,3	1 33,3	2 66,7	1 33,3	2 66,7	0 0	3 6,4	60
3000-5000m	4 100	2 50	1 25	3 75	3 75	1 25	4 8,5	100
+5000 m	2 100	2 100	1 50	2 100	1 50	0 0	2 4,3	100
Total	21 44,7	15 31,9	18 38,3	21 44,7	27 57,4	1 2,1	47 100	

Fuente: Elaboración propia.

nización del trabajo debido, tal vez, a la necesidad de integrar aspectos de competitividad en el negocio, motivado por los movimientos estratégicos de esta orientación desarrollados por secciones de crédito de mayor tamaño y por el constante incremento de competencia en el sector financiero. Cuanto mayor es el tamaño, la tendencia es hacia la expansión interna de la actividad incidiendo en inversión en instalaciones y funciones de marketing.

La tabla 11 nos confirma lo planteado con anterioridad, al relacionar, al igual que en el epígrafe anterior, la forma en que pretende la sección de crédito realizar sus estrategias de innovación y/o expansión, pero esta vez con la variable tamaño:

A mayor tamaño se confirma la apuesta por el crecimiento interno, mientras que son las pequeñas las que van a desarrollar estrategias de absorción y fusión (crecimiento externo), como vía para alcanzar tamaños eficientes y capacidad para diversificar su oferta de productos y servicios. A pesar del dato anterior, son las principales secciones de crédito las que participan más activamente del mayor número de estrategias innovación y expansión.

Cuadro 11

MATRIZ DE CONTINGENCIAS PARA LAS VARIABLES TIPO DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y/O EXPANSIÓN Y TAMAÑO DE LA SECCIÓN DE CRÉDITO

Activos (mill. de pta)	Expansión	Absorción	Fusión	Integrac. coop. 2º	Acuerdo financiero	Acuerdos I+D	Ampliar plantilla	Cambios organiz.	Total	% total de su categoría
-100 m	1 100	0 0	0 0	0 0	1 100	0 0	0 0	0 0	1 2,2	33
100-500 m	5 41,7	0 0	2 16,7	3 25	4 33,3	1 8,3	1 8,3	0 0	12 26,1	46
500-1000 m	5 45,5	1 9,1	0 0	1 9,1	6 54,5	0 0	2 18,2	3 27,3	11 23,9	57
1000-2000 m	5 35,7	0 0	0 0	1 7,1	7 50	1 7,1	1 7,1	2 14,3	14 30,4	87
2000-3000 m	3 100	0 0	0 0	1 33,3	0 0	0 0	0 0	1 33,3	3 6,5	60
3000-5000 m	2 66,7	0 0	0 0	2 66,7	1 33,3	0 0	0 0	1 33,3	3 6,5	75
+5000 m	2 100	0 0	0 0	1 50	1 50	1 50	2 100	2 100	2 4,3	100
Total	23 50	1 2,2	2 4,3	9 19,6	20 43,5	3 6,5	6 13	9 19,6	46 100	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3. Estrategias de innovación y expansión y nivel de formación.

Al igual que en el epígrafe 3.1.3, hemos creído interesante intentar contrastar si entre el nivel de formación y las estrategias de innovación y expansión existe algún tipo de relación, indicando nuevamente que esta variable sólo recoge la titulación de aquel trabajador de la sección de crédito con mayor rango académico.

Analizando los resultados totales (tabla 12) se observa que el nivel de formación dominante del trabajador de la sección de crédito es la de diplomado, seguido de los que poseen estudios hasta el grado de bachiller, para continuar con los licenciados. Esta distribución por títulos no nos evidencia ninguna relación directa entre la formación y el comportamiento estratégico de la cooperativa, resultado equivalente al que obtuvimos en el apartado 1.3, cuando planteamos el contraste de la  $\chi^2$  y aceptamos la hipótesis nula de independencia entre las variables.

### 3.2.4. Estrategias de innovación y expansión y competidores

En este caso se pretende estudiar dos cuestiones: evaluar las relaciones existentes entre las estrategias de innovación y expansión con los competidores del mercado y analizar de qué forman se van a desarrollar las estrategias elegidas y su relación con los competidores principales.

Cuadro 12

MATRIZ DE CONTINGENCIAS PARA LAS VARIABLES ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y/O EXPANSIÓN Y NIVEL FORMATIVO DE LOS TRABAJADORES

Nivel de formación	Inversión instalación	Acciones de marketing	Incorporac. nueva tecnología	Cambios organizac. del trabajo	Diversific. de product. y servicios	Otras	Total
Hasta bachiller	6 46,2	3 23,1	5 38,5	8 61,5	7 53,8	0 0	13 27,7
Diplomado	5 33,3	4 26,7	6 40	5 33,3	8 53,3	0 0	15 31,9
Licenciado	5 45,5	4 36,4	3 27,3	3 27,3	8 72,7	0 0	11 23,4
Licenciado Diplomado	5 62,5	4 50	4 50	5 62,5	4 50	1 12,5	8 17
Total	21 44,7	15 31,9	18 38,3	21 44,7	27 57,4	1 2,1	47 100

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 13 de contingencias nos resume la información correspondiente a la primera cuestión planteada.

En los valores totales se observa una clasificación semejante a la obtenida en el apartado 1.4., con la salvedad de que en este caso las cajas rurales y bancos privados suponen la misma importancia como competidores principales (50 por ciento) por detrás de las cajas de ahorros (84,1 por ciento). Este aspecto nos puede justificar que sean las estrategias de diversificación de productos y servicios las más aplicadas por aquellas secciones de crédito que ven en estas entidades financieras sus principales amenazas, con porcentajes muy superiores a otras opciones estratégicas.

El 63,6 por ciento de las secciones que consideran a la Caja Rural como competidor directo aplica esta estrategia de diversificación, porcentaje semejante a los que otorgan ese papel también a los bancos privados, siendo del 54,1 por ciento ante las cajas de ahorro.

Para completar esta información debemos de analizar la siguiente tabla, que correspondería a la segunda cuestión de este epígrafe:

Cuadro 13

MATRIZ DE CONTINGENCIAS PARA LAS VARIABLES ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y/O EXPANSIÓN Y COMPETIDORES PRINCIPALES

Competidores	Inversión instalación	Acciones de marketing	Incorporac. nueva tecnología	Cambios organizac. del trabajo	Diversific. de product. y servicios	Otras	Total
Cajas Rurales	7 31,8	10 45,5	8 36,4	10 45,5	14 63,6	1 4,5	22 50
Otras coop de crédito	2 33,3	4 66,7	3 50	3 50	4 66,7	1 16,7	6 13,6
Agentes	0 0	0 0	1 50	1 50	1 50	0 0	2 4,5
Cajas de Ahorros	15 40,5	12 32,4	15 40,5	17 45,9	20 54,1	1 2,7	37 84,1
Bancos privados	9 40,9	8 36,4	8 36,4	11 50	14 63,3	1 4,5	22 50
Otros	0 0	1 50	1 50	1 50	1 50	0 0	2 4,5
Total	18 40,9	14 31,8	15 34,1	19 43,2	24 54,5	1 2,3	44 100

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14

**MATRIZ DE CONTINGENCIAS PARA LAS VARIABLES TIPO DE ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN  
Y/O EXPANSIÓN Y COMPETIDORES PRINCIPALES**

Competidores	Expansión propia	Absorción	Fusión	Integrac. coop. 2º	Acuerdos financieros	Acuerdos I+D	Ampliac. plantilla	Cambios organiz.	Total
Cajas rurales	12 57,1	0 0	1 4,8	1 4,8	8 38,1	2 9,5	4 19	8 38,1	21 48,8
Otras coop crédito	4 80	0 0	1 20	0 0	1 20	0 0	0 0	1 20	5 11,6
Agentes	0 0	0 0	1 50	0 0	1 50	0 0	0 0	0 0	2 4,7
Cajas de ahorro	17 47,2	1 2,8	1 2,8	7 19,4	16 44,4	2 5,6	5 13,9	8 22,2	36 83,7
Bancos privados	8 38,1	0 0	2 9,5	2 9,5	14 66,7	0 0	1 4,8	4 19	21 48,8
Otros	0 0	0 0	1 50	1 50	1 50	0 0	0 0	0 0	2 4,7
Total	21 48,8	1 2,3	2 4,7	7 16,3	19 44,2	3 7	6 14	9 20,9	43 100

Fuente: Elaboración propia.

Se constata que la reacción ante los competidores antes mencionados pasa por diversificar productos y servicios que precisarán de acuerdos de cooperación financiera, ya que los que consideran a las cajas rurales, cajas de ahorros y bancos como principales amenazas aplican acuerdos de cooperación en el 38,1 por ciento, 44,4 por ciento y 66,7 por ciento respectivamente. Estos acuerdos permitirán el desarrollo de otras estrategias también explicitadas en la tabla, como las estrategias de expansión, que alcanzan valores muy elevados con respecto a otras opciones, estableciéndose entre ellas una posible vinculación que determine la actitud estratégica de estas secciones de crédito.

#### 4. CONCLUSIONES FINALES

Las cooperativas agrarias con sección de crédito están llevando a cabo un intenso proceso de cambios estratégicos con el propósito de adaptarse a una nueva situación que viene dada por las exigencias de competitividad y dimensión registradas en el sector bancario durante los últimos años. Los cambios se manifiestan, fundamentalmente, a través de dos variables estratégicas: los acuerdos de cooperación y



las estrategias de expansión/innovación desarrolladas, las cuales vienen condicionadas en gran medida por la localización geográfica de la empresa. Efectivamente, la conclusión más destacada que se obtiene del estudio empírico realizado es aquella que hace referencia a la relación existente entre la localización geográfica de la empresa y las estrategias llevadas a cabo, tanto de cooperación como de expansión/innovación. Por el contrario, el tamaño no parece ser una variable determinante en el comportamiento estratégico de estas entidades, al menos en términos globales, al igual que tampoco lo es el nivel de cualificación y de formación de sus directivos y empleados.

Las estrategias de cooperación llevadas a cabo por las cooperativas agrarias con sección de crédito, centradas en la firma de acuerdos de colaboración financiera con otras entidades de crédito (cajas rurales, cajas de ahorros y bancos privados) se han desarrollado a lo largo del año 1997 con mayor intensidad en la provincia de Castellón y en menor medida en Valencia. Este hecho tiene su explicación en la existencia, en ambas provincias, de dos entidades con una fuerte implantación entre las cooperativas agrarias: Credicoop en el caso de Castellón, y la Cooperativa de Servicios de Segundo Grado Agrocrèdit en Valencia. Además, las tendencias apuntadas durante 1998 hacen prever una intensificación de dichos acuerdos, sobre todo por parte de las secciones de crédito de menor tamaño. Pensamos que ello es debido al desarrollo de estrategias de expansión/innovación que se manifiestan de forma más activa y dinámica en la provincia de Castellón, siendo muy poco habituales en Alicante. Dichas estrategias precisan del apoyo de entidades de crédito de mayor tamaño, principalmente de entidades de crédito cooperativo (cajas rurales y cooperativas de segundo grado). La localización geográfica condiciona también la forma que adopta la estrategia de crecimiento, pues mientras en la provincia de Castellón muestran preferencia por el crecimiento externo (cooperación y fusiones), en Alicante y Valencia prefieren el crecimiento interno (diversificación de productos y servicios financieros e introducción de innovaciones tecnológicas principalmente). Es importante señalar que las cooperativas agrarias con sección de crédito están llevando a cabo acuerdos de cooperación con otras entidades de crédito, a pesar de que las consideran como competidores directos, especialmente a las cajas de ahorros y, en menor medida, a los bancos privados y cajas rurales.

Por otra parte, aunque el tamaño no parece ser una variable determinante en el proceso de cambio estratégico de las cooperativas agrarias con sección de crédito, sí es cierto que éste está influyendo

en parte en la elección de las formas de expansión e innovación llevadas a cabo. Así, las entidades de mayor tamaño se centran principalmente en la inversión en instalaciones y en acciones de marketing, mientras que las más pequeñas buscan la diversificación de productos y servicios y la incorporación de nuevas tecnologías. Además, las secciones de crédito de mayor tamaño lo hacen mediante el crecimiento interno, mientras que las de menor tamaño prefieren el crecimiento externo. La conclusión apuntada confirma nuestra impresión inicial, ya que el principal obstáculo que tiene una sección de crédito en la actualidad es la gran limitación en la oferta de productos y servicios bancarios y su escaso nivel de innovaciones tecnológicas, dos aspectos fundamentales en la actualidad en el negocio bancario español. Además, las secciones de crédito son conscientes que sus limitaciones financieras les imposibilita a desarrollar procesos internos de expansión e innovación, por lo que necesariamente les obliga a firmar acuerdos de colaboración o a ser absorbidas por otras entidades de crédito. En el estudio realizado observábamos precisamente la mayor tendencia durante 1998 a firmar acuerdos de colaboración financiera por parte de las secciones de crédito de menor tamaño, si bien durante el año 1997 fueron las entidades de mayor tamaño las que mayor número de acuerdos llevaron a cabo.

Llegados a este punto, podemos concluir que el futuro de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana vendrá garantizado principalmente por el desarrollo de estrategias de crecimiento externo, bien sean alianzas con otras entidades de crédito, preferentemente de crédito cooperativo (cooperación con una caja rural ya existente o creación de un cooperativa de segundo grado), bien sea mediante la absorción por parte de otra entidad de crédito (mediante cesión de activos y pasivos de la sección de crédito y la firma de un acuerdo de cooperación financiera entre la cooperativa agraria y la entidad de crédito).

## BIBLIOGRAFÍA

- CHATTERJEE, A. (1990): «Excess Resources, Utilization Costs and Mode of Entry», *Academy of Management Journal*, 33: pp. 780-800.
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 5, 3: pp. 73-92.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M. y VÁZQUEZ, C. J. (1997): «La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, 3: pp. 11-32.
- GRANT, R. M. (1996): *Dirección Estratégica*, Cívitas, Madrid.

- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1977): «The Population Ecology of Organizations». *American Journal of Sociology*, Vol. 82: pp. 929-964.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1989): *Organizational Ecology*, Cambridge, M.A., Harvard University Press.
- IVF (1997): *Anuario de las Entidades Financieras de la Comunidad Valenciana*, Institut Valencià de Finances, València.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel, Barcelona.
- MORALES GUTIERREZ, A. C. (1989): «Las secciones de crédito como intermediario financiero». *Revista Crédito Cooperativo* mayo-junio: pp. 53-64.
- NAVAS, E. y GUERRAS, L. (1996): *Dirección Estratégica de la Empresa*, Cívitas, Madrid.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- SANCHÍS, J. R. (1995): *Análisis estratégico de la empresa cooperativa*, Tirant Lo Blanch, Valencia.
- SANCHÍS, J. R. (1997): *El Crédito Cooperativo en España*, Editorial CIRIEC, Valencia.
- SANCHÍS, J. R. (1998): «Intégration et stratégies de coopération dans le coopérativisme agricole: les alliances entre coopératives agricoles et caisses rurales en Espagne». *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, 267, 1<sup>o</sup> trimestre: pp. 72-82.
- SANCHÍS, J. R. y RIBEIRO, D. (1997): «Typologie des coopératives de crédit espagnoles par la méthode des groupes stratégiques. Une étude empirique». *Annales de l'Economie Publique, Sociale et Coopérative*, Vol. 68, 1, pp. 5-38.
- SANCHÍS, J. R. y SAFÓN, V. (1994): «Análisis de la integración y estudio de las fusiones y alianzas estratégicas en las cooperativas de crédito españolas». *Revista Crédito Cooperativo*, 79, mayo-julio: pp. 41-68.
- SANCHÍS, J. R. y SAFÓN, V. (1996): «Análisis estratégico de la integración del sector bancario español. Un estudio empírico sobre la concentración bancaria». *Revista Estudios Financieros*, 163, octubre: pp. 95-150.
- SANTOS ÁLVAREZ, M. V.; DE LA FUENTE SABATÉ, J. M. y HERNANGÓMEZ BARAHONA, J. (1998): «Factores determinantes de los procesos de cambio organizativo». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 7, 3: pp. 31-52.
- SERVER IZQUIERDO, R. y MELIÁN NAVARRO, A. (1997): «Marco legal y estructura económico-social de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias». *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 63: pp. 147-183.
- SINGH, J. V.; HOUSE, R. J. y TUCKER, D. J. (1986): «Organizational Change and Organizational Mortality». *Administrative Science Quarterly*, 31: pp. 587-611.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1995): *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario*, Universidad de Huelva, Huelva.

## RESUMEN

### **Variables determinantes de los procesos de cambio estratégico. Aplicación a las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana**

El cambio estratégico en la empresa se produce como respuesta a los cambios internos y externos que se dan en la misma. En este sentido, las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana están sufriendo un proceso de cambio estratégico importante durante los últimos tres años debido tanto a las transformaciones que se están produciendo en sus propias estructuras productivas y comerciales como consecuencia de la diversificación, como a las modificaciones que se vienen dando en el entorno que las rodea. A través de un estudio empírico basado en un cuestionario referido al período 1997-1998 y sobre el cual se ha aplicado la prueba Ji-cuadrado de Pearson y el análisis de tablas de contingencias por medio del programa informático SPSS, se procede a analizar la relación existente entre las variables internas (tamaño y nivel de formación de los directivos principalmente) y externas (localización geográfica y competencia) y las estrategias de crecimiento interno (estrategias de expansión e innovación) y externo (fusiones, absorciones y alianzas) llevadas a cabo por estas empresas.

**PALABRAS CLAVE:** Cambio estratégico, secciones de crédito, cooperativas agrarias.

## SUMMARY

### **Determinants variables in the process of strategic changes. Applied to the agricultural cooperatives with credit section in the Valencia community**

The strategic change in the enterprise appears as an answer to the internal and external changes, which has been doing in them. In this sense, the agricultural cooperatives with credit section in the Valencia community are suffering a important strategic change process in the last tree years, due to the changes they are occurring in their internal productive and commercial structures also due to the diversification as the modification in their environment in which they are in. Through the empirical study based in a questionnaire referred to the period 1997/1998 and over which we are applied the Ji-square of Pearson and the analysis of contingency tables through the SPSS program, has been analysed the relation between the internal variable (size and level of education, in the managers) and external (geographic situation and competence) and internal grow strategy (innovation and expansion strategies) and external (merged and absorption and alliances) doing by this enterprises.

**KEYWORDS:** Strategic change, credit section, agricultural cooperatives.