

NEW CROPS
Casos de estudios de empresas de economía social y cooperativas:
CAJAMAR CAJA RURAL



Resumen ejecutivo

Este estudio de caso se centra en la puesta en marcha de un banco rural cooperativo y el papel del crédito cooperativo en el desarrollo socio-económico y la innovación.

En 1955, la provincia andaluza de Almería, en el sureste de España, era una zona árida con pocas infraestructuras y un PIB per cápita inferior a la mitad de la media nacional, siendo una de las zonas más pobres de Europa. La mayoría de los residentes, que no habían huido en busca de mejores oportunidades, estaban simplemente subsistiendo.

Hoy en día, es la principal área exportadora de frutas y hortalizas en España, habiendo tenido el tercer crecimiento del PIB per cápita español en este periodo. El crecimiento de Almería es paralelo a la historia de dos instituciones de economía social: su banco cooperativo y sus agricultores en régimen de cooperative (junto con las organizaciones sectoriales relacionadas). Este desarrollo es un caso único, ya que no nació de una gran industria, sino desde pequeñas empresas organizadas en cooperativas agrícolas financiadas por el crédito cooperativo.

La superficie media por agricultor es todavía de 1,8 hectáreas y la mayoría de las 15.500 fincas pertenecen a agricultores (familias) que utilizan invernaderos y que son miembros de cooperativas. La inversión cooperativa y el I+D+i dirigidas a la creación de conocimientos técnicos y el conocimiento de mercado para favorecer el intercambio comercial han sido los elementos centrales en el éxito del modelo. Las características de organización cooperativa ha permitido generar economías de escala a nivel sectorial que les ha hecho poder competir con otras áreas en las que grandes empresas ya estaban presentes.

Sección 1: Descripción del caso

1.1. Contexto e historia

Después de la guerra civil española, Almería era una zona devastada. También tenía pocos recursos, carecía de infraestructura y tenía escasez de agua, un recurso fundamental para los agricultores. El cultivo se llevó a cabo alrededor de los bancos de arena ("Vegas") de lechos de ríos secos, en su mayoría, que dependían de la escorrentía de las montañas y lluvias esporádicas. Era una agricultura de subsistencia y el hambre en las familias era frecuente.

Un gran acuífero fue descubierto en una zona cercana a Almería (El Ejido). Bombas de extracción pequeñas se utilizaron para sacar el agua, pero el procedimiento era muy ineficiente y costoso para los agricultores. El régimen dictatorial de Franco inició esfuerzos de desarrollo en los años 50 y 60 mediante el despliegue de un plan de electrificación y la instalación de bombas de agua que permitieron utilizar el agua subterránea.

Los agricultores fueron atraídos a esta área para el desarrollo de una agricultura rudimentaria, siendo posible adquirir tierra hasta un límite de 3,5 ha. La intención era aumentar la producción agrícola en la zona. Sin embargo, fue un acuerdo de explotación, ambientalmente insostenible, y diseñado para garantizar una agricultura de subsistencia y mano de obra barata para otras actividades. La introducción de las empresa cooperativas cambió esta dinámica y las circunstancias socio-económicas.

1.2. Ciclo de vida

i) Puesta en marcha y fundación

Antes de los comienzos del banco cooperativo, Caja Rural de Almería (ahora Cajamar, actividad que comenzó en 1963), había otras fuentes de financiación que operaban en la región: los bancos comerciales tradicionales (por ejemplo, Banco Bilbao, su domicilio social en la región del País Vasco) del capital ajeno a la zona, los bancos privados, cajas de ahorros relacionadas con la Iglesia, así como, algunos programas de desarrollo público. Mientras que la cajas de ahorros participaban en programas sociales, como escuelas, residencias, viviendas sociales, personas mayores, etc. Esta financiación no llegaba a los agricultores más pobres, a pesar de que se comenzó a ofrecer algunas líneas de crédito a la uva y cítricos de interior, cultivos que resultaban más rentables.

En este punto, es útil hablar sobre la legislación de la banca cooperativa bajo el Régimen de Franco: En 1942 a través de su Ley de Cooperativas, el Régimen reconoció la importancia de tener un movimiento cooperativo que fue estructurado para ser coherente con su propio sistema (que no debe ser confundido con el reconocimiento de la importancia del movimiento cooperativo). Esto eventualmente condujo a la creación en 1957 de un Caja Rural Nacional (banco de crédito cooperativo rural), que tomó bajo su amparo a los bancos cooperativos rurales ya existentes que operan en España. En 1962 se creó una nueva ley para la regulación del sector financiero en general, en España y en 1964 la Caja Rural Nacional fue reorganizada y fortalecida y puesta bajo la supervisión del Ministerio de Hacienda. Existían beneficios importantes para las cooperativas de crédito que cumplían ciertos requisitos (5 años de funcionamiento, la prohibición de ser una cooperativa de segundo grado y el mantenimiento de activos superiores a 100 millones de pesetas.) Esto dió un gran impulso a las cajas rurales, ya que de este modo tuvieron la oportunidad de acceder a créditos agrícolas oficiales y reestructurarse sobre una base más sólida.

La actividad del banco cooperativo en Almería se inició en silencio por un grupo de abogados jóvenes de Almería (año 1963), que estaban buscando un modelo económico que fuese una alternativa al comunismo y el fascismo. Los agricultores no tenían acceso al capital y fueron aislados en pequeños pueblos con escaso acceso a los mercados. Tuvieron que vender su producto en la "puerta de la finca", lo que significaba utilizar a intermediarios. El agricultor no conocía cuál era el valor en el mercado final de su producto. Los fundadores habían oído hablar del modelo de Raiffeisen y decidieron tratar de copiarlo a partir de las "mesas de cocina" en los pequeños pueblos de la provincia de Almería, es decir, la puesta en común de recursos para prestar a los agricultores que necesitan financiación. Uno de los principales fundadores, Juan del Águila, describe cómo él y su esposa recorrieron los caminos rurales de tierra en su pequeño coche, yendo de ciudad en ciudad, hablando con los agricultores. Cuando se le pregunta cómo "convenció" a los agricultores a unirse a una cooperativa, responde rápidamente- "No convencíamos a nadie. Les explicamos lo que era una cooperativa, la forma en que funcionaba y los beneficios de pertenecer a una. En base a eso y el hecho de que tenían sentido

común, escogían la opción razonable". El joven abogado recogía el dinero de los agricultores y todas las noches volvía a la ciudad para depositarlo en el banco, sacándolo de nuevo en la mañana para hacer las rondas de "mesa de cocina" de préstamos. El banco cooperativo se creó oficialmente en 1966, y en 1967 Cajamar fue autorizado por el estado para suministrar préstamos agrícolas a los agricultores.

Durante este tiempo, los agricultores comenzaron a utilizar nuevas técnicas de cultivo para ahorrar agua y mejorar las condiciones de cultivo. Dado que la tierra era tan pobre, tenían que poner una capa de abono y luego otra de arena en la parte superior para mantener el abono y la humedad. Se construyeron paredes de caña en las fincas y postes típicos de la producción de uva de mesa anticuada más al interior. Cuando estuvieron disponibles los plásticos, las láminas de plástico se colocaron alrededor de las paredes y techo para crear un invernadero rudimentario, utilizando el único recurso sin restricciones: el sol.

La producción se incrementó, sobre todo en los meses en los que no era posible en otras partes de España y Europa. Sin embargo, no se puso fin a los problemas con los compradores de fuera que ofrecían precios abusivos. Para solucionarlos, empezaron a crearse subastas para la fijación de precios. A pesar de todo, para los agricultores era extremadamente difícil obtener crédito.

Pronto se dieron cuenta de que el principal problema de los distintos agricultores, además de la falta de financiación, era el bajo poder de negociación y la falta de acceso a los mercados. El conocimiento técnico también faltaba, ya que no había suficientes canales para compartir información. Cajamar se dio cuenta de que tenía que crearse un tejido cooperativo con el fin de abordar los problemas.

ii) Diseño organizacional

Cuando Cajamar se convirtió oficialmente en una cooperativa de crédito, sólo podía dar créditos y préstamos a las cooperativas agrícolas. Con este fin, se siguió una estrategia de creación de cooperativas en muchas pequeñas ciudades y pueblos, dedicando recursos y personal a esta tarea. Los depósitos de los pueblos del interior, donde durante los años 50 y 60 la exportación de naranjas y uvas era todavía algo rentable, se utilizaron para financiar las necesidades emergentes de la nueva agricultura de riego en la costa. Hubo un doble objetivo: encontrar nuevos clientes y crear una red cooperativa agrícola en toda la provincia. A medida que la legislación se relajaba progresivamente, la estrategia comercial fue variando. Por ejemplo, en la década de 1980, los socios no tenían por qué ser agricultores y el porcentaje de dicho crédito podía ser de hasta un 50%. Cajamar se esforzó para hacer a las cooperativistas clientes, independientemente del sector de origen.

En 1968 Cajamar se convirtió en intermediario, en la provincia de Almería, para los préstamos agrícolas dados por el banco oficial. En 1970, Cajamar, consciente de sus raíces rurales, procedió a abrir sucursales rápidamente en todas las pequeñas ciudades y pueblos de la provincia, tales sucursales eran modestos edificios entre los invernaderos. Este sistema creció junto con el sector agrícola. En 1971, el cultivo de hortalizas ocupaba 9.000 hectáreas y se había convertido en el motor de la economía de Almería. En 1972, el banco cooperativo abrió su propia oficina en la ciudad de Almería.

iii) Crecimiento y expansión

En 1973 Almería hubo fuertes inundaciones acabando con una enorme porción de los invernaderos y campos de cultivo. En ese momento la Caja se volcó en ayudar a

los afectados. Cajamar administraba por aquel entonces más de 860 millones de pesetas en créditos oficiales a los agricultores. Al darse cuenta de sus deficiencias en la gestión, en 1974 se inició un proceso mejora en el tratamiento de la información, firmándose un acuerdo para la adquisición de su primera computadora electrónica.

En 1975 muere Franco y España comienza la transición a la democracia. Observando el final de la dictadura, uno podría estar tentado a pensar que la economía y la sociedad mejorarían inmediatamente. Si bien hubo una clara mejora en términos de libertades políticas, el camino de crecimiento económico resultó ser complicado. El desempleo era alto, había poca cultura de inversión. España estaba aislada y no había una visión clara del camino a seguir tras la pérdida del estado paternalista, tampoco existía un sentido de búsqueda de competitividad internacional. Por no mencionar el temor de más violencia e inestabilidad si el delicado proceso de transición a la democracia fallaba.

Desde el punto de vista social, el crecimiento tuvo un costo. La agricultura era un trabajo duro y en particular el modelo Almería dependía de la colaboración de toda la familia. Según un estudio, el 75% de los padres preferían que sus hijos fueran a la universidad en lugar de seguir siendo agricultores y sólo 0,5% deseaban que sus hijos siguieran sus pasos. Por aquellos años, la población de la zona había crecido más del 250%.

El déficit de servicios, el alcoholismo, la delincuencia, etc. fueron en aumento. A medida que los agricultores tuvieron más deudas, los suicidios se hicieron comunes cuando las empresas fallaban. El modelo agrícola comenzó a mostrar signos de estrés, sobre todo en las zonas de mayor concentración de invernaderos. A medida que hubo mayor demanda de tierra, ésta se hizo más escasa y los precios subieron. Al mismo tiempo, la sobreexplotación de las aguas subterráneas amenazaba los niveles normales y el contenido salino estaba aumentando debido a la intrusión del agua de mar. La mineralización del suelo aumentó, los pesticidas se empezaron a usar, las plagas aumentaron, la eliminación de residuos se convirtió en un problema. La oferta comenzó a superar a la demanda ya que en otras zonas de España también había aumentado la producción (Murcia, Canarias, Valencia, etc.). Los países que tenían un estatus privilegiado dentro del Mercado Común Europeo y los países que tenía acuerdos preferenciales (Holanda, Marruecos, Israel) eran competidores serios. Esta posición de debilitamiento dio más poder de mercado a las grandes empresas agroalimentarias.

Los retos para los agricultores de las cooperativas en esta etapa no sólo eran los ajustes a realizar en la transición hacia una economía de mercado y una democracia, también había una necesidad de innovación, a nivel social, económico y estratégico. En la provincia de Almería, Cajamar fue el instigador para que los agricultores iniciaran un proceso de cambio.

Una decisión estratégica clave fue tomada en 1975/6: se pusieron en funcionamiento tres fincas experimentales totalmente financiadas por Cajamar con el objetivo de aumentar el nivel técnico de las cooperativas agrícolas mediante ensayos, cuyos resultados luego se compartirían con las cooperativas. Su objetivo era transferir, en parte, el riesgo experimental y de cultivo (y, por tanto, el riesgo financiero) desde el agricultor a la cooperativa de crédito. Tecnologías del agua fueron un área importante de investigación. Las fincas experimentales impartieron cursos y publicaron informes científicos e informativos, ampliamente difundidos entre las cooperativas y los agricultores. En ese momento no había ninguna universidad ni centro de investigación que pudiera cumplir esa función de investigación.

De esta manera, en 1975/6, se creó un Servicio Técnico Agrícola, totalmente financiado por Cajamar, para proporcionar información sobre el establecimiento de los mecanismos de financiación adecuados que necesitaban ser puesto en marcha. Básicamente, era un sistema de evaluación de riesgos para estudiar si ciertas tecnologías innovadoras eran rentables o no.

En 1977 se crea COEXPHAL (la asociación de cooperativas y organizaciones de productores) con el apoyo de Cajamar con el fin de dar a los agricultores el acceso a los mercados externos.

Aunque Cajamar proporcionaba financiación, era más importante su labor como catalizadora en la organización del sector. Tenía un interés vital en asegurarse que las actividades de las cooperativas agrícolas eran adecuadas ya que el éxito del banco cooperativo dependía de ello.

El papel catalizador de Cajamar y las cooperativas se convirtió en la innovación sectorial estratégica. En la década de 1970, las fincas (estaciones) experimentales realizaban ensayos y compartían los resultados mejorando la implantación de nuevas tecnologías agrícolas, tales como, las mejoras de diseño de los invernaderos, las nuevas técnicas de riego, etc. Las cooperativas de Almería respondieron a los nuevos retos planteados por la globalización, invirtiendo más en I+D+i: invernaderos sostenibles, el control biológico de los cultivos, la investigación del genoma, las cadenas de suministro más cortas, y el uso de energías renovables.

El modelo de producción de Almería, basado en pequeñas explotaciones familiares (1,5 hectáreas) y pymes, ha crecido hasta convertirse en un clúster agrícola. Las sinergias creadas por las diferentes instituciones han permitido a las cooperativas agrícolas y de crédito prosperar: Cajamar es ahora la cooperativa de crédito más grande de España, y la agricultura de Almería se ha convertido en la mayor área de cultivo de hortalizas en Europa, utilizando las cooperativas el control biológico de plagas como fórmula sostenible de producción.

La situación actual de la entidad Cajamar es el resultado de las fusiones con otras cooperativas de crédito rurales de toda España¹. Está presente en 41 provincias de España como indican las zonas color azul oscuro en el gráfico que se muestra a continuación (fuente Cajamar).



¹ En Andalucía (Almería y Málaga en el año 2000), Murcia (Campo de Cartagena en 1989), Madrid (Grumeco en 2000), Castilla y León (Caja Rural del Duero en 2007), Baleares (Caixa Rural de Balears en 2010), Comunidad Valenciana (CajaCampo en 2011, Caja Rural Castellón y Ruralcaja en 2012, Caja Rural de Casinos y Crèdit Valencia en 2013) y Canarias (Caja Rural de Canarias en 2013).

La estructura de Cajamar ha cambiado con el tiempo, como se ha mencionado anteriormente, por las fusiones realizadas. Recientemente, se ha creado el Banco de Crédito Cooperativo (BCC) que integra 32 cajas rurales cooperativas como accionistas. El más importante de estos accionistas es el Grupo Cooperativo Cajamar, que incluye Cajamar y otras 18 cajas rurales. En segundo lugar, hay otras 13 cajas rurales que no forman parte del Grupo Cooperativo Cajamar.

iv) Crisis y/o Cambios

Cajamar ha pasado por muchos períodos de crisis y cambio. En primer lugar, se produjo la transición a la democracia que condujo a la apertura de los mercados. Ya no era cuestión de limitarse a financiar la producción, sino más bien orientar el sector para convertirse en empresas agrícolas y empresarios agrarios. La degradación del medio ambiente por el mal uso de pesticidas y la sobre-explotación del agua fue tratada mediante la mejora en la inversión en I + D. Con respecto a la última crisis financiera ha tratado de sortearla siendo el líder de un grupo con el fin de estabilizar el sistema bancario, poniéndose a la cabeza de las fusiones con otras entidades más pequeñas. Este proceso ha dado como resultado la creación de la entidad global BCC. Ahora el reto no sólo es en la globalización de los mercados, sino también en el cumplimiento de las normas bancarias europeas. En las palabras del presidente, Luis Rodríguez: el reto más importante y fundamental es haber superado la revisión de la calidad de nuestros activos por parte de los organismos nacionales y internacionales de control bancario.

1.3. Modelo de negocio

Cajamar sigue manteniendo sus vínculos con la comunidad rural, promoviendo su "ADN" agrario. Su negocio es compatible con las PYMES, empresas familiares, agro-negocios, la economía real y la economía social. Cuenta con oficinas en ciudades y pueblos pequeños donde no hay otros servicios financieros, ya que los bancos tradicionales no encuentran el volumen de negocios suficiente en ellas. La Fundación Cajamar continúa financiando la finca experimental Las Palmerillas, así como otros estudios económicos y sociales.

Con el fin de favorecer el desarrollo general, Cajamar ha ayudado a establecer instituciones de exportación, fincas experimentales de I+D, mecanismos de transferencia de conocimiento y gestión de ayudas, etc. También se dio cuenta de la necesidad de implementar métodos de cultivo innovadores para ser ambientalmente sostenibles y económicamente viables. A medida que el sector creció, también lo hizo el banco cooperativo, en lo que puede ser descrito como un "círculo virtuoso".

1.4. Institutional/governance structure

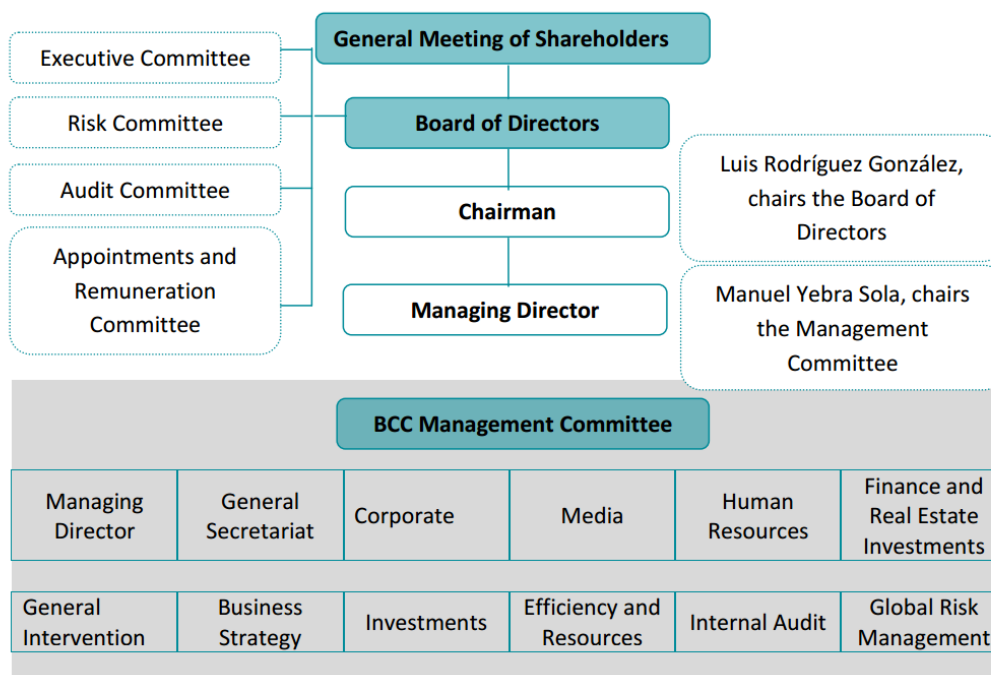
BCC gestiona el Grupo Cooperativo Cajamar, siendo responsable del día a día, el establecimiento de la política comercial, los procedimientos y los controles de riesgos, tesorería, así como, la emisión de instrumentos financieros, planes comerciales y presupuestos. También prepara cuentas consolidadas y se ocupa de los agentes de supervisión y mercados, y la conformidad con los estándares de buen gobierno y mejores prácticas. Se rige por el Banco Central Europeo. BCC es muy activo en el mercado a través de las 1.258 oficinas del Grupo Cooperativo Cajamar.

BCC tiene una asamblea general, en la que los miembros tienen capacidad de voto y decisión. También hay un Consejo de Administración, compuesto en la actualidad por 11 miembros de la junta, 3 de las cuales son mujeres. El Consejo de

Administración ha puesto en marcha una Comisión Ejecutiva, con delegación de facultades decisorias generales. Se sigue un código de buen gobierno corporativo en el que la transparencia y el flujo de información precisa y oportuna es fundamental. La gestión está estructurada como se indica en la tabla que se muestra a continuación:

Government bodies and Management of Banco de Credito Cooperativo

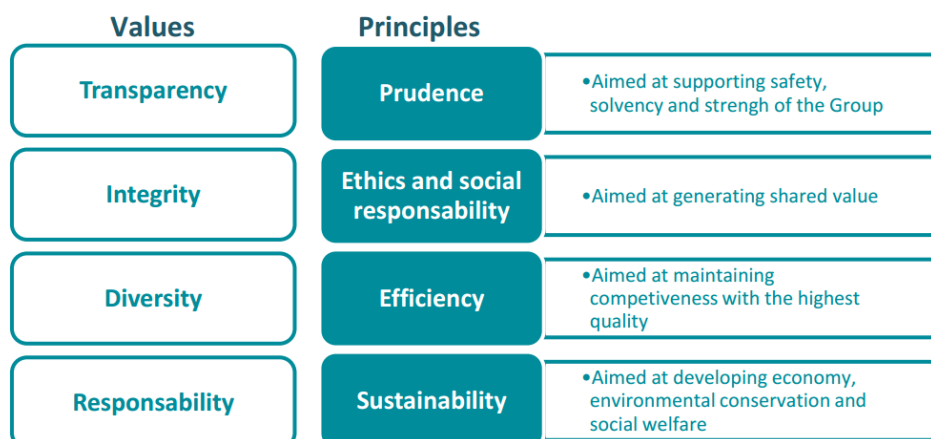
The General Meeting of Shareholders is the supreme body of Banco de Credito Cooperativo, being the Board of Directors and its three Committees the natural bodies of representation, administration, management and supervision of the Entity.



The functions of the General Meeting of Shareholders in regard to the control and monitoring of the entity are:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Approval of annual statements, distribution of the profit and approval of corporate management. • Appointment, reappointment and removal of Directors, besides of the ratification of themselves by means of co-optation. • Appointment, reappointment and removal of statutory auditors. • Modification of Articles of Association. • Increase and reduction of share capital. • Exclusion or limitation of pre-emptive subscription rights. • Transformation, merger, spin-off or global assignment of assets and liabilities and transfer of the ownership abroad. | <ul style="list-style-type: none"> • Dissolution of the Company. • Approval of final liquidation balance sheet. • Approval of the establishment of remuneration systems for Directors and senior executives of BCC consisting of the delivery of shares or rights thereto or that are linked to the value of such shares. • Issuance of debentures and other negotiable securities and delegation to the Board of Directors of the power for their issuing. • Authorization to derivative acquisition of own shares. • Approval and modification of the Rules of the General Meeting of Shareholders. |
|---|---|

Cajamar también tiene un sistema de gestión ética de la política corporativa (fuente Cajamar):



1.5. External relations

Cajamar tiene estrecha relación con el sector agrícola, las cooperativas y pymes. Es un miembro de la asociación de economía social (CEPES). Patrocina varias cátedras en universidades Españolas (Almería, Murcia, Valencia,...). Además de las relaciones en las zonas tradicionales de actuación, su gestores han iniciado diversas iniciativas a nivel mundial:

❖ Principles of the United Nations Global Compact. The Group supports the Global Compact and works to the dissemination of its ten principles, based on human, labour, environmental and fight against corruption rights.	❖ Women's Empowerment Principles: An initiative of UN Women and the Global Compact of the United Nations. With this signature, the Group assumes the public commitment to align its policies to move forward the gender equality.
❖ Caring for Climate: an initiative jointly convened by the Global Compact of the United Nations, the United Nations, the United Nations Environment Programme (UNEP) and the secretariat of the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). The aim is to prevent the crisis of climate change.	❖ Carbon Disclosure Project (CDP): The CDP is an independent non-profit organization that works for the reduction of greenhouse gas emissions and for a sustainable use of water. According to this accession, and as a demonstration of its commitment to the environment, the Group is committed to measure, make public, manage and share its environmental information.
❖ By the end of the year, the adherence to the Code of Good Tax Practices of the Spanish State Tax Administration Agency (AEAT) was also approved.	

1.6. Datos económicos

A 30 de septiembre de 2015, el Grupo Cooperativo Cajamar tenía activos por valor de 40.464 Millones de euros, un volumen de negocios de 67.917 Millones de euros, un coeficiente de solvencia del 11,47% de, una relación CET1 del 10,97%, 1.258 oficinas y 6.422 empleados (no se muestra datos de los últimos 5 años por el número elevado de fusiones y reestructuraciones.)

1.7. Política medioambiental

Cajamar se rige por el Banco de España y el BCC está regulado por el Banco Central Europeo. En general, los bancos cooperativos han sido discriminados debido al aumento de los controles y los requerimientos de capital, que son más apropiadas para los bancos de inversión de alto riesgo.

Sección 2: Análisis de caso

2.1. Análisis del impacto

El impacto de Cajamar es profundo y éste ha cambiado con el tiempo dependiendo de la etapa de su ciclo de vida. Los siguientes impactos más notables son los siguientes:

- el compromiso económico y social con una comunidad. Esto condujo a que tuviera que implicarse de una manera profunda y activa en las actividades económicas y sociales de la comunidad;
- el fomento del establecimiento de un tejido económico cooperativo a través de la puesta en marcha de este tipo de empresas;
- la promoción de acciones que va mucho más allá de la financiación: difusión del conocimiento técnico, económico y social, teniendo una actitud pro-activa y jugando un papel decisivo en la incorporación de la innovación;
- la financiación / inversión en I + D + I y servicios de extensión agrícola (no había otras entidades de I + D);
- la sustitución del riesgo económico individual (incluyendo el riesgo tecnológico y experimental) por el riesgo de la comunidad;

- la transformación del campesino hacia el empresario agrícola y la disponibilidad de formación y gestión financiera, así como, el apoyo a otros agentes institucionales;
- la capacidad de asumir el papel de catalizador de los cambios internacionales y políticos para miembros de la comunidad;
- el desarrollo de estrategias de crecimiento con el fin de mantener la innovación y el crecimiento del sector para diversificar sus actividades más allá de la especialización local (tanto en el sector y territorial) protegiendo así contra la excesiva concentración y riesgo;
- la aplicación de estrategias de crecimiento en respuesta al gobierno y las diversas reglamentaciones con el fin de mantener su fuerza, tanto dentro como fuera de su territorio original.

A pesar de una producción agrícola de 3 millones de toneladas y una facturación de más de 2.000 millones de euros, lo que es más sorprendente del sector agrario en Almería es el empleo directo proporcionado (más de 40.000 trabajadores), favoreciendo una distribución equitativa de la riqueza generada en la región. La existencia de más de 250 empresas auxiliares favorece que la riqueza generada aumente cerca de 1000 millones de euros adicionales.

2.2. Mirando el futuro

En este momento, el mayor riesgo al que se enfrenta Cajamar es ser víctima de su propia estrategia de éxito y crecimiento. Si bien ha sentido la necesidad de crecer, en parte forzado por la política del gobierno y el Banco de España, en la actualidad tiene que compaginar la transición de un banco de crédito cooperativo rural, y arraigado territorialmente, hacia una entidad nacional con una fuerte competencia. Su mayor reto es mantener la conexión con el cliente y la lealtad a su área de influencia.

Sus puntos fuertes son la financiación a PYMES y al sector agrícola, ya que en estos sectores se desempeña bien. España se encuentra todavía en una crisis profunda y

las PYMES han tenido dificultades de financiación por la introducción de la política de austeridad y aumento de los requisitos de adecuación de capital para las entidades financieras. Los acuerdos de libre comercio con la UE pueden tener incidencia sobre el sector agrario. Estudios recientes han demostrado que la agricultura europea tiene poco que ganar con tales acuerdos. En cualquier caso, se espera un período de volatilidad.

Sin embargo, esta situación puede ser positiva para Cajamar, ya que tiene experiencia en gestionar cambios. Además, Cajamar todavía tiene una amplia gama de PYMES como clientes, diversificando así el riesgo. También cuenta con un profundo conocimiento de sus sectores de actividad. Para cambiar a otros sectores, debería centrarse en un hueco poco atendido como es la financiación de las PYMES. El presidente dijo sobre el futuro:

La naturaleza de esta cooperativa es mantener el compromiso del Grupo a su territorio, especializándose en el apoyo financiero a las familias, los empresarios y los sistemas de producción locales; de modo que se genere valor añadido para contribuir al desarrollo económico y el progreso social a través de la creación de empleo, la promoción de la economía social y, sobre todo, mediante el apoyo a miles de pequeños y medianos agricultores y ganaderos en un sector agroalimentario cada vez más competitivo y técnico.

Material adicional.

<https://www.grupocooperativocajamar.es/recursos-entidades/en/pdf/informacion-corporativa/integrated-report-2014.pdf> (En inglés)

<https://www.cajamar.es/es/comun/informacion-corporativa/sobre-cajamar/> (En español)

Ver Cynthia Giagnocavo, David Uclés Aguilera and Luis Fernández-Revuelta Pérez (2013) "The case for proactive cooperative banks in local development: innovation, growth, and community building in Almería, Spain" in Goglio, S. and Alexopoulos, Y. Eds., *Financial Cooperatives and Local Development.*, (London: Routledge).

También para una descripción muy completa de la historia de Cajamar ver http://www.euricse.eu/sites/default/files/db_uploads/documents/1284104993_n694.pdf

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.