



LA BANCA COOPERATIVA CAJAMAR

UN MODELO DE BANCA RESPONSABLE PARA EL SIGLO XXI

Eduardo Baamonde Noche
Presidente de Cajamar Caja Rural

Resumen

La historia de Cajamar Caja Rural es un caso de éxito que demuestra que la actividad financiera puede ser uno de los instrumentos más eficaces para el desarrollo de un territorio y el progreso social de sus habitantes. Desde su modesto origen e inicio de actividad como cooperativa de crédito vinculada a la economía social y al sector agroalimentario en particular, hasta convertirse en una de las entidades significativas del sistema financiero español, siendo la entidad de referencia de la banca cooperativa de nuestro país, apenas han pasado 50 años. En este artículo se exponen algunas de las claves de su desempeño económico y de su desempeño social que, más allá de su tamaño y volumen de negocio, pueden servir para explicar su singularidad y diferenciación respecto al conjunto de entidades que operan en el sector bancario español.

Abstract

Cajamar Caja Rural's history is one of success, proving that finance can be one of the most effective instruments for developing an area and the social advancement of its inhabitants. Little more than 50 years have elapsed between its modest origins and the start of operations as a credit cooperative linked to the social economy and agro-food sector in particular, and becoming one of the significant institutions in the Spanish financial system and the leading cooperative bank in Spain. This article looks at some of the key factors contributing to its economic and social performance which, beyond its size and turnover, help explain its uniqueness and differences compared to the other institutions operating in the Spanish banking sector.

1. Introducción: la economía social y el crédito cooperativo

En este volumen de *Mediterráneo Económico* se ilustra con multitud de cifras y ejemplos el peso específico de las empresas e iniciativas de economía social en las dos orillas de la región, tanto en los países más avanzados del norte como en aquellos en vías de desarrollo del sur. En ellos, la economía social está presente en todos los sectores del tejido productivo como un segmento clave de la realidad económica, por su relevancia en el empleo, la renta y el bienestar de millones de personas, y por el número de recursos y organizaciones que se movilizan a su alrededor, desde mucho antes de que comenzáramos a hablar siquiera de globalización.

Como no podía ser de otra manera, en el ámbito financiero esta fórmula de participación en la economía tiene también un protagonismo relevante. El sistema bancario es básico en cualquier sociedad avanzada, como intermediario entre las necesidades de ahorro e inversión de familias y empresas y auténtico motor del pulso económico de un país. Máxime en la era digital, en la que cualquier proyecto, individual o colectivo y sea cual sea su dimensión, necesita de recursos financieros y de servicios y productos sin los cuales ni podría ponerse en marcha ni avanzar a lo largo de las sucesivas etapas de su ciclo vital.

Pero no todos los actores económicos afrontan los mismos obstáculos ni tienen la misma capacidad de negociación y acceso a los mercados de bienes y servicios. Históricamente, aquellos de menor tamaño y más vulnerables, los eslabones más débiles de la cadena de valor al margen de los grandes circuitos financieros y de inversión, han desarrollado diversos mecanismos de asociación y colaboración para proveerse de capital y garantizar una adecuada gestión de sus necesidades financieras.

Este es el origen común de toda experiencia de economía social desde los albores de la industrialización, e incluso de innovadores mecanismos microfinancieros en el ámbito de la nueva economía colaborativa, todavía pendientes de desarrollar. Y lo es también de las cooperativas de crédito, que son el germen de la actual banca social cooperativa y de su orientación a las necesidades de la economía real en todo el mundo. En el hemisferio occidental actúan como motor de emprendimiento, desarrollo local y cohesión territorial, gracias a la confianza de millones de socios y clientes y a su personalidad diferenciada en el conjunto del sistema financiero; mientras que en las regiones más desfavorecidas del planeta son una de las respuestas más comunes a la problemática del subdesarrollo y la exclusión financiera.

En la actualidad, y aunque con notables diferencias por países, la banca cooperativa gestiona aproximadamente el 20 % del negocio bancario de la Unión Europea, donde actúa como catalizador del desarrollo local sostenible y la vertebración socioeconómica de la Europa de las regiones. Si bien todavía no cuenta, como en parte sucede con el conjunto de la economía social, y como también han apuntado muchos de los autores que participan en este volumen, con el suficiente reconocimiento por parte de las instituciones ni el conjunto de la ciudadanía; aunque su capacidad de respuesta a las exigencias de la crisis de 2008 le haya hecho ganar visibilidad.

Concretamente, en España la cuota de mercado de la banca cooperativa se sitúa en torno al 6 %, con una sensible tendencia al alza en los últimos años tras la concentración experimentada en el sistema financiero, sobre todo tras la desaparición de las cajas de ahorros, y la subsiguiente pérdida de diversidad de la oferta bancaria española.

En las páginas siguientes presentaré la realidad de nuestra banca cooperativa Cajamar en el sistema financiero español. Pero antes es necesario hacer referencia al contexto en el que se desarrolla nuestra actividad, resultante de la reestructuración, aún sin finalizar, acometida desde que se desencadena la crisis de 2008; el simultáneo proceso de transformación digital derivado de la nueva economía digital, así como a los retos a los que se enfrenta el conjunto del sistema financiero.

2. Las consecuencias de la crisis de 2008

En el último decenio la economía global ha estado expuesta a todo tipo de convulsiones y sobresaltos, pero pocos sectores han vivido una reestructuración tan intensa como la banca.

Primero por las consecuencias de la crisis de 2008, y casi simultáneamente por el impacto de la transformación digital en el sistema financiero, cuyos efectos a medio y largo plazo todavía no somos capaces de vislumbrar.

Ambas cuestiones, independientes en origen, se correlacionan en las consecuencias: cómo abordar la viabilidad de un modelo de negocio en el que la desintermediación, el negocio típico bancario con su epicentro en la sucursal, pierde relevancia a pasos agigantados frente a la atención multicanal en tiempo real, la especialización por segmentos de negocio, las soluciones de valor añadido y, en definitiva, la personalización de la atención. Y todo ello en un nuevo contexto normativo mucho más exigente.

A continuación, veremos la primera cuestión, el impacto de la Gran Recesión en el sistema financiero, para pasar en el siguiente epígrafe a reflexionar sobre los retos a corto y medio plazo que la nueva economía digital supone para el sector.

Desde la quiebra de Lehman Brothers el 15 de septiembre de 2008, hemos asistido a un decenio de profunda reestructuración del sistema financiero global a consecuencia de la llamada Gran Recesión. Primero con el estallido de la burbuja inmobiliaria, el *credit crunch* y la inmediata contracción del consumo, y después con la crisis de deuda soberana, las tensiones comerciales globales, el retraimiento de las inversiones, las políticas de estímulo monetario de los grandes bancos centrales y la caída de los tipos por debajo de cero, donde todavía permanecen.

Los volúmenes de negocio se contrajeron de manera abrupta conforme la mayoría de los indicadores de actividad y empleo iban deteriorándose, afectando directamente a la cuenta de resultados de las entidades, mientras que la morosidad sobrepasaba con creces los dos dígitos, algo impensable en la etapa inmediatamente anterior, y las provisiones por pérdidas y la acumulación de activos tóxicos lastraban los balances, amenazando la solvencia de los bancos. Sin olvidar que la alarma social provocada por la responsabilidad de consejeros y directivos en la gestión irresponsable de determinadas entidades, con sus derivadas de inseguridad jurídica y riesgo moral, ha empujado la reputación del conjunto de la banca a mínimos históricos.

Muchas de las consecuencias de todo lo anterior siguen estando presentes, sobre todo en lo que se refiere a los niveles rentabilidad, inversión crediticia y desequilibrios en el balance de las entidades. Además, la respuesta del regulador y de las autoridades políticas a una coyuntura de la que no teníamos precedentes y a las malas praxis de la etapa anterior ha traído consigo una verdadera marea regulatoria, con sucesivas normativas cada vez más estrictas de protección al cliente y nuevos criterios de solvencia con la que intentar vadear una doble crisis: la del negocio y la de la imagen.

En consecuencia, la crisis ha debilitado notablemente el modelo de negocio tradicional de la banca en todo el mundo, mientras que en paralelo se ha incrementado exponencialmente el grado de control sobre las cuentas, sus órganos de gobierno y dirección y sus procedimientos internos, obligando a adaptar su desempeño a nuevos parámetros de control e incurriendo en nuevos costes de administración y auditoría. Todo ello en un entorno de incertidumbre que obliga a tomar decisiones con rapidez pero sin referencias.

11 años después del inicio de la crisis, las reglas del juego han cambiado y nos encontramos ante una banca diferente que, ante la caída de los ingresos y la intensificación de los requerimientos prudenciales de solvencia, se ha reconvertido por el lado de la eficiencia y la integración. Ahora hay menos entidades pero más fuertes, y con una red comercial en pleno reajuste que afronta la transformación digital con fuertes inversiones en tecnología pero un descenso progresivo de los gastos medios de explotación.

En lo que se refiere al caso español, el relato de los hechos es bien conocido y no voy a extenderme demasiado. Además, en Cajamar hemos dedicado a su análisis dos volúmenes de nuestra colección de estudios *Mediterráneo Económico*, de la mano de dos de los mayores especialistas en banca y mercados financieros de nuestro país. El primero en 2011, «El sistema bancario tras la Gran Recesión», coordinado por José Carlos Díez, y el más reciente en 2017, «El futuro del sector bancario tras la reestructuración», coordinado por Joaquín Maudos. Ambas monografías siguen vigentes, a pesar del tiempo transcurrido y de la velocidad de los acontecimientos, y están disponibles para su consulta en nuestra web (www.publicacionescajamar.es).

Desde fechas muy tempranas, a partir de la decisión del Banco de España de intervenir Caja Castilla La Mancha en marzo de 2009, las sucesivas actuaciones del supervisor y el posterior carrusel de integraciones y absorciones entre entidades han ido dibujando un nuevo mapa bancario que, a estas alturas de 2019, en mitad de la peor crisis de rentabilidad que recuerda el sector, sigue siendo todavía provisional, ante la insistencia de reguladores y analistas en la necesidad de redimensionamiento de las entidades para garantizar la solvencia y mejorar la eficiencia.

Así, en el último decenio ha desaparecido más del 50 % de las entidades que operaban en nuestro país, prácticamente el doble que el conjunto de la eurozona. La consecuencia más evidente ha sido, por tanto, la concentración del sector y la consiguiente pérdida de diversidad del mapa financiero español.

Del total de bancos, cooperativas de crédito y cajas de ahorros (2 de las 46 anteriores a la crisis) que siguen en activo, solo 12 tienen el tamaño requerido para ser consideradas entidades significativas y, en consecuencia, para estar bajo supervisión directa del Banco Central Europeo. Entre ellas, nuestro Banco de Crédito Social Cooperativo-Grupo Cajamar, como único representante de la banca cooperativa española. Por otro lado, tras la bancarización de la práctica totalidad de las cajas de ahorros y las operaciones corporativas llevadas a cabo entre las mismas y con el resto del sector, en la actualidad los cinco primeros grandes grupos financieros acaparan prácticamente el 80 % del negocio, cuando en 2008 ese porcentaje no llegaba al 50 %. Además, el primero de ellos gestiona por sí solo el 27 % de los activos totales, la quinta parte del mercado.

La dimensión media de las entidades ha aumentado, pero la red de oficinas es cada vez menor. Según datos del Banco de España, en 2008 nuestro país contaba con 45.600 sucursales y más de 272.000 trabajadores de banca. En estos años, la red se ha reducido en prácticamente un 40 %, al cerrarse casi 20.000 oficinas, mientras que el empleo ha caído un 31 %, más de 100.000 puestos de trabajo, hasta situarse en los 187.000 profesionales actuales.

Aun así, en España la ratio de oficinas por cada 1.000 habitantes sigue siendo de las mayores de la eurozona, aunque con menos empleados por sucursal, con una media de 6,6 trabajadores por los 9,8 de Italia, los 10,9 de Francia o los 19 de Alemania. No obstante, la amenaza de la exclusión financiera ha crecido considerablemente, y la población sin acceso a una sucursal bancaria en su localidad se ha incrementado un 44 % desde 2008, sobre todo en las zonas menos pobladas del interior donde además es mayor la brecha digital.

En definitiva, el actual sistema financiero poco tiene que ver con el anterior a la crisis de 2008, si bien todavía no termina de concretarse el proceso de concentración. Las consecuencias de la Gran Recesión siguen en buena medida presentes, quedando por delante nuevos ajustes necesarios para el definitivo saneamiento de los balances y con bastante probabilidad una nueva ronda de integraciones, a la espera de que el Banco Central Europeo retire definitivamente los estímulos monetarios todavía vigentes.

3. Los retos del nuevo sistema financiero

Además de todo lo comentado en el epígrafe anterior, el proceso de configuración del mapa bancario español de la próxima década dependerá muy especialmente de cómo se adapten las entidades a la digitalización de la economía y a los nuevos usos y exigencias del cliente. Una transición digital que ya han experimentado con gran intensidad otros sectores, como el de las telecomunicaciones, la prensa y el ocio, y que ha dejado en el camino a las organizaciones de referencia hace apenas una generación que no han tenido la agilidad suficiente para aprender a desenvolverse en los nuevos tiempos.

En el epicentro de este nuevo ecosistema se sitúa un modelo de atención distinto, en el que la oficina tradicional pierde su sentido para convertirse en un espacio de asesoramiento comercial y atención especializada a clientes, derivándose las transacciones más habituales y menor valor añadido a los nuevos canales digitales y de autoservicio.

Tanto por el lado de la actividad netamente financiera como por el del desempeño operativo de las entidades, de cara al futuro inmediato el sector debe abordar cuatro grandes desafíos:

- **Retos de mercado.** El incremento de la competencia y, sobre todo, la reducción de los márgenes de interés, sumados a una recuperación lenta y progresiva de la economía, han obligado a las entidades financieras a incorporar en su actividad ordinaria otros servicios que poco a poco han permitido generar una rentabilidad que el negocio tradicional, especialmente en lo referido a la concesión de crédito, ha ido perdiendo.

Lo anterior ha significado un verdadero cambio de paradigma que todavía continúa y, posiblemente, haya venido para quedarse mucho tiempo. Así, en la actualidad, las entidades financieras han pasado de gestionar el pasivo a través de los depósitos tradicionales de sus clientes, y de la concesión de crédito, a centrar su negocio en labores de

asesoramiento más diversificadas y especializadas; así como a comercializar productos fuera de balance, como fondos de inversión, seguros y otras herramientas de ahorro y previsión que antes constituían una parte mucho menos significativa del negocio.

- **Transformación digital.** Para el conjunto del sector, y especialmente para la banca cooperativa por nuestra particular vinculación con la economía real, es mucho más que un reto operativo o tecnológico. Sin lugar a dudas conlleva un cambio profundo en la relación con los clientes. Y además del esfuerzo inversor que exige, implica un cambio de mentalidad por parte de todos, una renovación de nuestra cultura corporativa, y una reconfiguración del modelo de negocio en la mayoría de las entidades. Está íntimamente relacionada con la incorporación de los clientes más jóvenes y la profesionalización y mejora de la eficiencia en las empresas, además del relevo generacional en el seno de las mismas. La aparición de nuevos competidores globales como las *fintech*, con las que las nuevas generaciones están cada día más en contacto a través de la web 2.0, las redes sociales y las plataformas de comercio electrónico, obligarán sin duda a hacer enormes esfuerzos de adaptación a las entidades financieras y también al propio regulador, que todavía no las ha incorporado en su legislación. Como suele ser habitual, todos los cambios sociales, y el tecnológico no deja de serlo, son mucho más rápidos que los normativos. Y más en este caso, cuando se trabaja sin antecedentes ni referencia.
- **Cambios legislativos.** Hemos visto hasta ahora y vamos a seguir asistiendo a una ingente actividad regulatoria dirigida no solo a armonizar los sistemas de control y supervisión bancaria, sino a establecer mecanismos que impidan o reduzcan la posibilidad de una nueva crisis financiera y minimicen el riesgo propio de la actividad bancaria, devolviendo la confianza de la sociedad al sector. Lo anterior conlleva el aumento de las exigencias de solvencia, la mejora de la eficiencia, de la rentabilidad, de la capacidad de control, la transparencia y la gobernanza, así como la mayor responsabilidad de los órganos de gobierno. Todas ellas medidas necesarias, pero que introducen costes adicionales y, sobre todo, una nueva metodología en la gestión que obliga a contar con unos servicios centrales y unas políticas de control interno como nunca han existido en la historia de la banca, lo que exige a su vez economías de escala que permitan compatibilizar control con eficiencia.
- **Incertidumbres políticas.** La globalización de la economía ha dado como resultado una mayor interacción de las políticas en unos mercados cada día más interconectados. La crisis financiera que se inicia con la quiebra de Lehman Brothers a la que he hecho referencia unas páginas más atrás y sus consecuencias en la economía mundial son buena muestra de ello. En la actualidad estamos viviendo una auténtica convulsión política, con iniciativas que defienden un mayor proteccionismo en los intercambios de bienes y servicios que podrían hacer pensar en una cierta involución. La irrupción de nuevos líderes y de nuevas formaciones políticas de corte populista están provocando cambios sustanciales en gobiernos, en particular en la Unión Europea, lo que hace más

imprevisible y volátil el comportamiento de los mercados. El *bretxit*, la diferencia de criterios ante la inmigración entre los Estados miembros, la ausencia de liderazgo y, lo que es peor todavía, de una visión compartida en la UE, incorporan a una situación ya de por sí delicada más incertidumbre, que se traslada a las decisiones de empresas y familias que precisan un horizonte más claro y una mayor seguridad.

Nuestro país no es ajeno a estos movimientos, y la crisis institucional en Cataluña ha hecho más visibles si cabe los problemas que antes comentábamos. En definitiva, la irrupción de nuevos actores y discursos en la representación política nacional e internacional nos sitúa en escenarios desconocidos hasta la fecha, generan dudas y una sensación de inseguridad que induce una mayor volatilidad en unos mercados cada día más sensibles e interconectados; todo lo cual exige una mayor capacidad de resistencia en las entidades financieras ante coyunturas desfavorables, cada día más frecuentes, a las que tendremos que ir acostumbrándonos.

4. Cajamar: un modelo propio de banca cooperativa

El crédito cooperativo en España

La banca cooperativa europea ha superado la crisis de 2008 y el posterior proceso de reestructuración del mapa financiero bastante mejor que el resto de sus competidores, demostrando su solidez y resiliencia, como también ha hecho buena parte del sector de la economía social. En buena medida, esto se debe a su menor exposición al riesgo promotor e inmobiliario por su especialización en la economía real, a los mecanismos de control prudencial de sus sistemas de gobernanza, y en definitiva a la propia naturaleza de su modelo de negocio, menos sujeto a los vaivenes cíclicos de las sociedades mercantiles, ya que responde a una doble demanda social: la propia del mercado para proveer a socios y clientes de soluciones financieras, y la social, la ciudadana, que exige una banca responsable y que actúe conforme a criterios éticos y con transparencia.

No obstante, y como el resto del sector, necesariamente hemos tenido que adaptarnos a las nuevas circunstancias para garantizar la viabilidad de nuestro modelo. En el crédito cooperativo español, históricamente muy atomizado y con un ámbito de actuación por lo general limitado a su comarca o provincia de origen, también se han vivido intensos procesos de integración que han resultado en una concentración sin precedentes.

De las 81 cooperativas de crédito existentes en 2008, en su mayoría cajas rurales, en la actualidad operan únicamente 61, que atienden a 3 millones de socios y 11 millones de clientes en todo el país, con una red comercial de unas 4.200 sucursales (casi una cuarta parte del total) y 18.000 empleados (aproximadamente el 10 % del sistema financiero). Conjuntamente, el crédito cooperativo español suma un activo global de 143.000 millones de euros y gestiona el 7,5 % del total del crédito y el 8,8 % del ahorro. No obstante, y como también he apuntado

antes, su distribución territorial no es homogénea y su actividad se concentra especialmente en el litoral mediterráneo, País Vasco, Navarra, Aragón y amplias zonas de ambas Castillas.

En este contexto, la referencia de la banca cooperativa española es el Grupo Cooperativo Cajamar, primer grupo financiero consolidable en la historia del sector en nuestro país, constituido como Sistema Institucional de Protección en 2009, y en torno al que se aglutina actualmente más del 45 % del crédito cooperativo español.

Orígenes y evolución de Cajamar

Las primeras cajas rurales se crearon en los primeros años del siglo pasado como instrumento para el desarrollo económico de personas y territorios que, en la mayoría de los casos, estaban excluidos del sistema financiero. Por eso no es de extrañar que las cooperativas de crédito, en España y en otros países de Europa, nacieran en ámbitos rurales o urbanos para financiar a agricultores y ganaderos, cooperativas y pequeñas empresas locales. La mayor parte de ellas vinculadas a una actividad, la agraria, que a lo largo del siglo XX fue modernizándose y orientándose al mercado, por lo que necesitaba capitalizarse cada vez más para incorporar las nuevas tecnologías y mejorar su productividad.

Esa fue la razón principal de la creación de las cajas rurales en España y de figuras similares, de naturaleza también cooperativa, en otros países de Europa. El hecho de que se constituyan como un *instrumento* y no como un *fin* determina de forma decisiva su estrategia y su modelo de negocio, mucho más orientado a los servicios y con un mayor compromiso con las personas y con los territorios que las entidades financieras de naturaleza mercantil, más orientadas a la búsqueda de la rentabilidad y a la remuneración de sus accionistas.

En nuestro caso, la configuración actual de Cajamar data del año 2014, tras la conclusión de varios procesos de fusión e integración de entidades cooperativas que ha dado como resultado que haya asumido y represente el legado histórico de 40 cajas rurales, muchas de ellas de carácter local, otras provincial y algunas de ámbito autonómico.

En este sentido, conviene destacar que varias de las entidades fusionadas tuvieron su origen hace más de 100 años en la Región de Murcia, Castellón o Valladolid, mientras que otras en Valencia, Málaga, Almería o Madrid iniciaron su actividad en la década de los 60 o más recientemente, como es el caso de Baleares y Canarias; compartiendo todas ellas la misma misión y naturaleza jurídica, cuestiones ambas que fueron fundamentales para su fusión así como en la estrategia desde entonces desarrollada.

En este proceso resultó fundamental el liderazgo de la Caja Rural de Almería, primera caja rural española desde mediados de los años 80, cuyo ejemplo servirá en las páginas siguientes para ilustrar la singularidad y diferenciación del carácter social de las cooperativas de crédito.

La Caja Rural de Almería, germen de la actual Cajamar, se constituye en 1963 en una provincia que por entonces ostentaba la triste condición de ser una de las más atrasadas de España, con la misión de ayudar a financiar una agricultura en aquel momento casi exclusivamente de subsistencia e impulsar la constitución de cooperativas agrarias de comercialización que facilitaran el acceso al mercado de miles de pequeños agricultores.

Las explotaciones existentes en sus pueblos del interior se dedicaban a la producción de uva de mesa y en menor medida de naranja, que afrontaban una precaria comercialización, mientras que los incipientes cultivos hortícolas en las zonas de costa no terminaron de gestarse hasta que en 1963 dio sus frutos el primer ensayo en invernadero, si bien su función inicial tenía más que ver con la protección de los cultivos contra el viento que con las modernas y eficientes estructuras que hoy conocemos.

Sin embargo, a pesar de la simplicidad de los primeros invernaderos, los agricultores pronto se dieron cuenta de la mejora extraordinaria que se derivaba de un cultivo bajo plástico que permitía multiplicar los ingresos por metro cuadrado entre un 500 y un 800 %, dependiendo del cultivo. El problema fundamental era el coste de las inversiones necesarias para la construcción de los invernaderos y la escasa disponibilidad de recursos que tenían los agricultores en aquellas fechas, y lo que era todavía más importante, su nula experiencia en este modelo productivo y en las nuevas tecnologías de riego necesarias para hacerlo sostenible. Estos dos aspectos fueron claves para que la Caja Rural de Almería no solo se implicase de forma activa en la financiación de los nuevos proyectos, sino en la formación de los agricultores en las nuevas técnicas de cultivo y en la promoción del asociacionismo agrario fomentando la constitución de cooperativas hortofrutícolas en esta provincia.

Así nació en 1975 la hoy Estación Experimental de Cajamar en el paraje de Las Palmerillas de El Ejido. Este centro tenía como objetivo el ensayo de nuevas formas de cultivo, materiales y tecnologías aplicadas a la horticultura intensiva, la investigación aplicada y la transferencia del conocimiento a técnicos y agricultores. Con el paso del tiempo se puede afirmar que ha sido la escuela que ha contribuido a formar a buena parte de los productores de la nueva agricultura bajo plástico, y el campo de prácticas para centenares de ingenieros, peritos y expertos en la investigación y la innovación de la hortofruticultura de nuestro país. Hoy en día es un centro de referencia internacional en el cultivo en invernadero que recibe cada año a más de 3.000 visitantes entre investigadores, técnicos, agricultores y estudiantes, y a través de cual se organizan y celebran más de 200 actividades de formación, difusión de conocimiento y tecnología en diferentes provincias españolas en las que participan más de 9.000 profesionales.

En la actualidad, Almería cuenta con más de 30.000 hectáreas de invernaderos y es calificada como la «huerta de Europa». La actividad de la provincia gira en torno al sector hortofrutícola y su industria auxiliar, que aportan conjuntamente el 40 % del producto interior bruto almeriense y que con el paso de los años se han convertido en referencia mundial. El relevo generacional y la creación de empleo le han llevado a ser una de las zonas más dinámicas de España, a pesar de que buena parte de su superficie pueda calificarse como semidesértica.

Hoy han transcurrido ya más de 50 años desde la apertura de la primera oficina de la entonces Caja Rural de Almería, en 1966, y el reconocimiento de la sociedad almeriense a la contribución de nuestra entidad y a su apuesta por la dinamización de su actividad económica, se pone de manifiesto de forma clara al haberle otorgado el 50 % de la cuota de mercado bancario de la provincia, situación que no encuentra precedentes en ninguna otra entidad financiera de nuestro país.

Este es un ejemplo claro que ilustra el compromiso de la Caja Rural de Almería con las personas y la economía local, que lejos de limitarse exclusivamente a la financiación, cuestión ya de por sí importante si tenemos en cuenta la escasez de recursos y garantías de los agricultores en las primeras fases de desarrollo del actual modelo de cultivo, se preocupó asimismo de destinar recursos a su formación, promoviendo la investigación aplicada y la transferencia del conocimiento.

El Grupo Cooperativo Cajamar y la modernización del sector

Hasta aquí nos hemos limitado a describir el origen de nuestra entidad y los pilares sobre los que se asienta su misión. Pero otra de las claves fundamentales en el crecimiento experimentado por Cajamar ha sido su visión y capacidad de anticipación, que le ha permitido liderar el proceso de modernización del crédito cooperativo en nuestro país, con la intención de garantizar la continuidad de su actividad financiera y social y homologarla en desempeño, eficiencia y competitividad con las entidades de referencia de la banca cooperativa europea.

Sin duda, la visión es la parte inspiradora y el motor de cualquier estrategia. Ha sido una de las claves en el proceso de fusiones e integraciones realizado hasta la fecha. La necesidad de unir fuerzas y crear un gran grupo financiero cooperativo de ámbito nacional se entendió como una necesidad ineludible de abordar para estar en condiciones de seguir siendo un instrumento útil y eficiente en una economía cada día más globalizada, en la que la competencia con las grandes corporaciones financieras se convierte en una realidad implacable.

Así, a finales de la década de los 80 la Caja Rural de Almería llegó a la conclusión de que para seguir siendo un instrumento útil a socios y clientes era necesario unir al sector de crédito cooperativo e incrementar su dimensión y actividad a través de un proceso de consolidación. De ahí que, al tiempo que comenzaba a extender su actividad a otros territorios, como la Región de Murcia y Cataluña, promoviera asimismo, junto a otras cajas rurales, la constitución en 1990 del Banco Cooperativo Español.

Pero unos años más tarde, discrepancias surgidas con la Asociación Española de Cajas Rurales sobre el papel que estaba llamado a representar este banco, junto a su insuficiente evolución y desarrollo, motivaron finalmente que nuestra entidad decidiera emprender su

propio proceso de crecimiento y diversificación territorial. Una visión compartida por otras entidades, la primera de ellas por la Caja Rural de Málaga, que en el año 2000 acordó unirse a la de Almería, operación de la que surgió ya la marca Cajamar, con la que se intensificó la expansión a otros territorios; a la que siguió la Caja Rural del Duero, cuya fusión en 2007 contribuyó a ampliar nuestra presencia en Castilla León, Cantabria, Asturias y Galicia.

Un año después del estallido de la crisis, en 2009, nuestra entidad lideró la creación de un *sistema institucional de protección* al que durante los cinco años siguientes decidieron unirse sucesivamente otras 25 cajas rurales de la Comunidad Valenciana, Baleares y Canarias, ocho de las cuales optaron por fusionarse con Cajamar. Por último, en 2014, lideramos la constitución del Banco de Crédito Social Cooperativo, junto a 32 cooperativas de crédito españolas, que desde entonces actúa como la entidad de cabecera de nuestro Grupo.

Así, en 2019 se cumplen 10 años de la creación del Grupo Cooperativo Cajamar y de su primer SIP asociado, una fórmula de integración pionera en el sistema financiero español, que pusimos en marcha en aquellas fechas propiciando el inicio del necesario proceso de concentración en el sector, pendiente tras la primera experiencia fallida de los años 90.

El tiempo nos ha dado finalmente la razón y de este modo, con el paso de los años, hemos ido sumando recursos y capacidades, fortaleciéndonos sin necesidad de recibir ayudas públicas, hasta llegar a posicionarnos entre las 12 entidades significativas de nuestro país y las 117 de toda la zona euro que se encuentran bajo supervisión directa del Mecanismo Único de Supervisión-Banco Central Europeo y que, en su conjunto, gestionan el 85 % de los activos bancarios.

Nuestro Grupo Cooperativo Cajamar cuenta, a 31 de diciembre de 2018, con 1.018 oficinas y 5.506 empleados que dan servicio a 1,4 millones de socios y 3,4 millones de clientes; nuestros activos suman 44.079 millones de euros, gestionamos un volumen de negocio de 73.859 millones de euros, y estamos presentes en 43 provincias de Andalucía, Aragón, Asturias, Baleares, Canarias, Cantabria, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Comunidad Valenciana, Extremadura, Galicia, La Rioja, Madrid, Navarra y Región de Murcia, así como en las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.

En la actualidad representamos el 40 % del volumen de negocio del conjunto de las cajas rurales de nuestro país, si bien el cooperativismo de crédito en España todavía está alejado de las cuotas de mercado conseguidas en otros países de la UE, como Holanda o Francia. Pero el mercado y las exigencias de los reguladores europeos, así como los importantes retos que debe afrontar el sector bancario, como ya hemos visto, obligan a tener una dimensión cada vez mayor para generar economías de escala que mejoren su eficiencia y permitan acometer las importantes inversiones que exige un sector que para muchos está necesariamente obligado a reinventarse.

Cronograma del Grupo Cooperativo Cajamar. Antecedentes y evolución histórica

Fecha	Acontecimientos
1903	Origen CR de Castellón San Isidro (Caja Popular/Rural de Crédito del Sindicato Agrícola Obrero de Castellón de la Plana)
1906	Promulgación de la Ley sobre Sindicatos Agrícolas y Pósitos de 20 enero 1906
1913-1926	Origen de CR del Duero en Valladolid (1913), CR de Cheste (1917), CR del Circulo Católico (Vila-real, 1917), Credicoop Castellón (1923), CR de Nules (1926)
1931	Decreto de Cooperativas de 4 de julio de 1931
1931-1939	Origen de CR de Burriana (1931), CR de Vilafamés (1935), CR de Almenara (1935), CR de Vilavella (1938)
1942	Promulgación de la Ley de Cooperación de 2 de enero de 1942
1943-1973	Constitución de CR de Valencia (1946), CR de Chilches (1946), CR de Alicante (1951), CR de Petrel (1959), CR de Málaga (1961), CR de Almería (1963), CR de Turís (1963), CR La Unión- Caja Campo (1964), CR de Altea (1968), Grumeco (1969), CR de Villar (1969), CR de Torrent (1969), CR de Callosa (1969), CR de Casinos (1970), CR Balears (1972), CR Sant Vicent de La Vall d'Uixó (1972)
1974	Promulgación de la Ley 52/1974, de 19 de diciembre, General de Cooperativas
1978	Promulgación de la Ley General de Cooperativas y RD 2860/1978, de 3 de noviembre, por el que se regulan las cooperativas de crédito
1978-2001	Constitución CR de Canarias (1978), CR de Alginet (1981), CR Elche (1982), CR Albalat dels Sorells (1999), Crèdit Valencia (2001)
1980-1986	Equiparación progresiva de las cooperativas de crédito al sector bancario
1986	En virtud del Real Decreto Legislativo 1298/1986, de 28 de junio, se concede a las cooperativas de crédito el carácter de entidades de crédito, al igual que también lo son los bancos privados, las cajas de ahorros o las entidades oficiales de crédito.
1989	Promulgación de la Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito
1989	Fusión de la Cooperativa A. y CR del Campo de Cartagena con CR Almería
1999	Promulgación de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, en la que se prevé la constitución de grupos cooperativos
2000-2007	Primer período de fusiones: Grumeco con CR de Málaga, y esta última con CR Almería (nace Cajamar, 2000); CR Alicante y Credicoop con CR Valencia (Ruralcaja, 2002); CR Elche con Ruralcaja (2003), CR del Duero con Cajamar (2007)
2008	La Circular 3/2008 del Banco de España, de 22 de mayo, establece las condiciones para la existencia y autorización de los sistemas institucionales protección (SIP)
2009-2011	Constitución y evolución del primer Grupo Cooperativo Cajamar y SIP asociado: Cajamar, Caja Campo, CR Casinos y Caixa Albalat (2009); CR Petrel y CR Turís (2010); CR Castellón San Isidro y CR de Canarias (2011)
2010	CR Balears se fusiona con Cajamar
2010	Promulgación del RD Ley 6/2010, de 9 de abril, de medidas para el impulso de la recuperación económica y el empleo, que otorga carta de naturaleza a los sistemas institucionales protección (SIP) y los equipara a los grupos bancarios consolidables tradicionales
2010-2011	Constitución y evolución Grupo Cajas Rurales del Mediterráneo y SIP asociado: Ruralcaja, Crèdit Valencia, CR Altea, CR Almenara, CR Callosa, CR Burriana, CR Torrent, CR Alqueries, CR Cheste, CR Nules, CR Chilches, CR Vilavella, CR Vilafamés y CR Alginet (2010). CR Villar se incorpora al SIP CRM (2011)
2011	Caja Campo se fusiona con Cajamar
2012	Publicación de Reales Decretos sobre reestructuración y saneamiento del sistema financiero español
2012	Fusión de CR Castellón San Isidro y de Ruralcaja con Cajamar
2012	Unión del Grupo Cooperativo Cajamar y del Grupo CRM. Incorporación al nuevo grupo resultante de CR de Vila-real y CR Sant Vicent de La Vall d'Uixó
2013	Fusión de CR Casinos, Crèdit Valencia y CR Canarias con Cajamar
2014	Constitución Banco de Crédito Social Cooperativo (entidad cabecera del Grupo Cooperativo Cajamar)
2017	Reforma régimen jurídico de las cooperativas de crédito en virtud de las medidas contempladas en el RD Ley 11/2017, de 23 de junio, de medidas urgentes en materia financiera
2018	Fusión CR Albalat dels Sorells con Cajamar

Trabajando en la creación de valor compartido

Llegados a este punto puede resultar interesante hacer la reflexión de si una cooperativa de crédito puede permanecer próxima a sus socios y a la economía local y, al mismo tiempo, expandirse territorialmente, incrementando su dimensión a través de procesos de fusión e integración. En definitiva, si puede seguir siendo fiel a su misión, a sus principios y a sus valores cuando pasa a tener una dimensión y un ámbito de actuación que va más allá de su territorio original.

La respuesta de Cajamar siempre ha sido clara y rotunda: crecer a partir de fusiones e integraciones no solo es compatible con el compromiso territorial de partida, sino absolutamente necesario en sectores y actividades que han visto incrementada la competencia como consecuencia de una economía cada día más globalizada. Siendo conscientes de que la dimensión no es un fin en sí mismo, sino una estrategia imprescindible, en la mayoría de los casos, para adaptarse a las necesidades de un tiempo nuevo, y seguir siendo así un instrumento útil y eficiente, capaz de dar servicio a nuestros socios y clientes, muchos de ellos agricultores, empresas y cooperativas que también han tenido que crecer en los últimos años para poder mantenerse en el mercado y generar economías de escala, sin las que difícilmente podrían ser competitivas y sostenibles. Y en nuestro caso, nos hemos apoyado para ello precisamente en una de las herramientas propias de la economía social: la integración y, más concretamente en el ámbito cooperativo, la intercooperación.

Como suele recordar a menudo el profesor Juan Francisco Juliá, citando a su vez al profesor Michael Cook, las cooperativas somos «empresas con causa», con un planteamiento de desarrollo social a largo plazo que va mucho más allá del cortoplacismo del beneficio inmediato, y con un modelo de negocio sostenible que redundará en beneficio del territorio. A esto los teóricos de la empresa lo vienen llamando desde hace tiempo la «generación de valor compartido» con el entorno, y aunque no es un rasgo exclusivo de las cooperativas ni del resto de empresas de la economía social, sí que constituye uno de sus elementos de diferenciación más evidente. En este sentido, a nosotros nos gusta decir que somos copartícipes del éxito de las empresas que financiamos, con las que hemos crecido juntos, y con los territorios en los que operamos, donde hemos contribuido a desarrollar e impulsar algunos de los sistemas productivos locales más dinámicos de nuestro país, habiendo alcanzado como resultado de esta actividad una posición de referencia en el mercado nacional.

Compromiso, proximidad y conocimiento posiblemente hayan sido las palancas utilizadas a lo largo del tiempo y que han diferenciado a Cajamar del resto de entidades financieras. En la actualidad siguen plenamente vigentes y son percibidas como un elemento claramente diferenciador, consecuencia de su misión y de los principios que rigen el funcionamiento diario de nuestra entidad y que, como veremos, seguirán inspirando nuestra estrategia en el futuro. En definitiva, son principios y valores intrínsecamente ligados a la economía social, en la que más allá de la búsqueda de la rentabilidad económica se encuentra la creación de valor compartido y, lo que es todavía más importante, una distribución más justa y equitativa.

Resulta hasta cierto punto paradójico que las principales empresas de la economía global hagan gala hoy en día de sus políticas de responsabilidad social, muchas de ellas inspiradas en principios inherentes a las empresas que formamos parte de la economía social y que, precisamente por ello, no nos hemos preocupado de divulgarlo hacia el exterior; cuestión que sin duda debemos revisar.

Sin embargo, mientras que la mayoría de estas empresas solo persiguen mejorar su imagen externa, para las empresas de la economía social estos principios y valores están intrínsecamente ligados a su propia naturaleza, e inspiran su estrategia y sus decisiones diarias.

Como cooperativa de crédito, Cajamar se caracteriza por desarrollar un modelo propio de banca de proximidad centrado en las personas como eje del desarrollo local sostenible, ofreciendo soluciones financieras especializadas a cooperativas, empresas, emprendedores y autónomos, que conforman el núcleo de nuestro tejido productivo.

Trabajamos para construir una cuenta de resultados sólida y sostenible, derivada de un modelo de negocio responsable, que atiende y da respuesta adecuada a las necesidades de financiación, ahorro e inversión de nuestros socios y clientes; al tiempo que genera los recursos necesarios para continuar extendiendo nuestro modelo de banca cooperativa, singular y diferenciado en el sector financiero de España.

Todo ello es posible gracias a los dos pilares en los que se basa nuestra manera de hacer: la vocación de servicio a empresas y particulares, que sustenta y nutre nuestro conocimiento directo de los sistemas productivos locales; y nuestra estrategia de sostenibilidad, que planteamos desde una triple dimensión económica, social y ambiental a modo de marco de relación a largo plazo con nuestros socios y clientes, orientada a mantener un entorno conjunto de crecimiento y valor compartido duradero en el tiempo.

De ahí que no limitemos nuestra actividad a poner en el mercado bienes y servicios financieros a cambio de un rendimiento económico, sino que proponemos soluciones adaptadas a cada empresa y persona en los diferentes momentos de su ciclo de vida. Y por eso mismo, además, generamos bienes intangibles para la comunidad a través de nuestro Fondo Social, compartimos conocimiento y vamos de la mano con diversas organizaciones de la economía social y del tercer sector en la puesta en marcha de proyectos de emprendimiento, asistenciales, culturales y de desarrollo colectivo.

El emprendimiento siempre ha sido el pilar de nuestra estrategia como entidad. De hecho, Cajamar y todas las cajas rurales del Grupo Cooperativo Cajamar nacieron precisamente para apoyar iniciativas emprendedoras, las de aquellos pioneros de la agricultura comercial en España marginados por la banca mercantil, volcada en la gran industria. Con el paso del tiempo, y conforme ha ido evolucionando la propia realidad económica y social de nuestro país, hemos reforzado nuestra orientación fundacional al desarrollo local y regional extendiendo ese apoyo al emprendimiento al resto de los sectores productivos.

En Cajamar, de acuerdo con nuestra visión y a nuestra estrategia, tenemos la vocación de seguir siendo la cooperativa de crédito de referencia en España y continuar trabajando para consolidar nuestro liderazgo en la financiación al sector agrario, con una cuota de mercado nacional cercana ya al 15 %.

Somos la única caja rural española de ámbito nacional, y trabajamos cada día para que se nos perciba como a los máximos expertos en el sector agroalimentario, de forma que cuando alguien piense en agro piense directamente en Cajamar. Para ello, para garantizar el futuro de nuestras empresas, fomentamos la modernización de sus estructuras productivas y de comercialización, al tiempo que actuamos como agente de difusión de las innovaciones agronómicas y de capacitación de técnicos y gestores, con una oferta de transferencia de conocimiento y tecnología única en el panorama nacional.

En nuestros centros experimentales de Almería y Valencia se desarrollan proyectos de investigación aplicada en colaboración con instituciones y universidades de todo el mundo, lo que nos sitúa como referencia internacional en agricultura mediterránea desde hace más de 40 años. La renovación de las estructuras de producción, la búsqueda permanente de variedades y manejos más productivos, la gestión responsable del agua, las nuevas aplicaciones de la biotecnología, la búsqueda de la eficiencia energética y los vínculos entre alimentación y salud son nuestras principales líneas de trabajo.

Nuestro modelo de innovación se basa en la estrecha relación con el sector agroalimentario. En nuestros centros experimentales confluyen las necesidades del sector productor, el conocimiento científico y los nuevos desarrollos de las diferentes empresas, estableciéndose la red de relaciones necesaria para promover e impulsar el desarrollo del sector agroalimentario.

La investigación permite transformar recursos económicos en conocimiento, e innovar permite transformar ese conocimiento, generado por la investigación, en valor. Año tras año, las actividades de Cajamar se han ido intensificando para poner a disposición de los usuarios finales toda la información generada por la actividad de los investigadores, en forma de seminarios técnicos, jornadas de transferencia, talleres de formación, cursos de especialización y visitas divulgativas. Un modelo de innovación agroalimentaria que se basa en una relación directa y permanente con el sector, y donde Cajamar actúa como dinamizador.

5. Conclusiones y estrategia

Tras repasar la historia de Cajamar y su desempeño como entidad financiera de base cooperativa, quiero terminar este artículo con una breve alusión a la estrategia que estamos impulsando, a las palancas sobre las que queremos apoyar nuestro modelo de negocio, y los principales retos que debe abordar a corto y medio plazo, a partir de esos mismos principios, que son los que nos diferencian y nos hacen ocupar un espacio propio, aportando valor a nuestros socios y clientes y al territorio donde operamos.

El apoyo a una economía más sostenible y equitativa, nuestro compromiso con el territorio y las personas, y nuestra firme decisión de que tanto la entidad como el Grupo continúen existiendo y actuando como un medio y no un fin en sí mismo, siguen siendo los principios que inspiran nuestra estrategia ante un panorama tan complejo como el descrito anteriormente.

Nuestra estrategia, conforme a la misión de la entidad, pone el foco del negocio en el conjunto de la economía social, y el sector agroalimentario en particular, sobre el que pretendemos consolidar nuestro liderazgo como entidad de referencia, incorporando una visión de cadena, desde el suministro de *inputs* hasta la distribución minorista, pasando por la producción y la industria agroalimentaria.

Para ello seguimos ampliando nuestra red de oficinas en las regiones donde tenemos menos implantación, trasladando a ellas nuestra especialización agroalimentaria con una mayor proximidad. Conviene recordar aquí que nuestro compromiso con la economía social no responde a un mero enfoque de negocio, sino la respuesta que proporcionamos a un modelo que forma parte de nuestra propia naturaleza como entidad cooperativa y con el que nos sentimos plenamente identificados. Si algo ha enseñado la crisis vivida en los últimos años es la necesidad de apostar por iniciativas empresariales sostenibles, que aporten valor al conjunto de la sociedad, donde las personas unan sus esfuerzos e ilusiones y sean los verdaderos protagonistas, sintiéndose los artífices del proyecto empresarial en el que participan.

En este sentido, en el *Informe integrado del Grupo Cooperativo Cajamar*, documento en el que se analiza el desempeño financiero, social y ambiental de nuestra organización conforme a criterios de reporte empresarial reconocidos internacionalmente, damos cuenta cada año del valor aportado a los colectivos y territorios donde intervenimos, poniendo de manifiesto nuestro compromiso con el desarrollo de una economía más sostenible.

Asimismo, entendemos que junto a la actividad crediticia debemos mantener una participación activa en la generación y transferencia del conocimiento a nuestros socios y clientes. A este fin destinamos un 13 % de nuestros resultados, una vez deducidos impuestos y retribución al capital social, a nuestro Fondo de Educación y Promoción, dedicado en un 65 % a la transferencia de conocimiento al sector agroalimentario y el 35 % restante a actividades de carácter sociocultural.

En esta labor de promoción y transferencia de conocimiento incluimos nuestros centros de experimentación, cátedras universitarias y convenios con universidades y centros de investigación, publicaciones, estudios, seminarios, congresos y jornadas de formación, estas últimas dirigidas a empresas de la economía social para las que hemos diseñado módulos específicos con profesores especializados. En todo ello damos especial importancia a la gobernanza cooperativa, porque entendemos que el avance de este modelo pasa necesariamente por la estrategia desarrollada por sus órganos de gobierno, y en especial por su visión a largo plazo, muchas veces postergada ante las urgencias del día a día.

En definitiva, estamos asistiendo a un panorama extraordinariamente complejo e incierto que requiere estrategias flexibles y dinámicas que, a nuestro juicio, deberán asentarse sobre principios sólidos. Y ante este contexto tan convulso y exigente, nuestra naturaleza cooperativa es precisamente nuestro principal signo de distinción entre las entidades financieras significativas del sistema financiero español. El hecho de que seamos la única banca cooperativa española bajo supervisión directa del Banco Central Europeo, más allá de una figura jurídica concreta, pone de manifiesto la realidad de un modelo de negocio singular y diferenciado, orientado a la economía social y que va mucho más allá de una mera declaración de intenciones, que forma parte de nuestra misión como entidad financiera, de nuestra razón de ser, y que nos aporta la ilusión y motivación necesaria para seguir liderando un proyecto que hoy es más necesario que nunca.

Gracias a la confianza de nuestros socios y clientes, nos disponemos a seguir creciendo, extendiendo nuestra actividad y ganando cuota de mercado en un mercado cada vez más exigente y regulado, actuando como una entidad competente y rigurosa, a la vez que ágil, innovadora y abierta a incorporar los nuevos desarrollos tecnológicos, al tiempo que manteniendo siempre presente, ante todo y por encima de cualquier otra consideración, el compromiso con las personas propio de nuestra condición social y cooperativa.

Solo así, combinando la eficiencia en el desempeño financiero y el compromiso social propio de la banca cooperativa, podemos aspirar a desplegar un papel relevante en el nuevo escenario global y cumplir nuestro objetivo de ser un instrumento social y financieramente útil, aportando soluciones financieras al servicio de las personas y de las buenas ideas, con las que afrontar conjuntamente los retos de la próxima generación. Y solo así, como banca responsable, podemos abordar el horizonte 2030, con el que nos hemos comprometido a escala global asumiendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y las cláusulas del Acuerdo de París contra el cambio climático y por una transición hacia una economía baja en carbono, eficiente en el uso de los recursos y más equitativa en la distribución de bienes y servicios a una población mundial cada vez mayor.

Seguimos construyendo una entidad cada día mejor y más fuerte, reafirmada en los valores de la banca cooperativa y predispuesta a ser referencia de innovación tecnológica, calidad en el servicio y experiencia de cliente. Una entidad que está implementando un nuevo modelo de asesoramiento y atención comercial tanto en nuestra red de oficinas como a través de los canales digitales, que cuenta con un equipo profesional competente, en continua formación y actualización, y que está siendo reconocida globalmente por nuestras prácticas de sostenibilidad, igualdad, reporte y transparencia.

Referencias bibliográficas

- COMPÉS LÓPEZ, R. (2017): *Cajamar Caja Rural. La banca agrícola inteligente del siglo XXI*. Caracas, Banco de Desarrollo de América Latina. Disponible en <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1030>.
- DE CASTRO APARICIO, M. (2012): «La banca cooperativa, un modelo que funciona durante la crisis»; en *Economistas* (131); pp. 143-147.
- GARCÍA TORRENTE, R. (2013): «La financiación del sector agroalimentario y del cooperativismo»; en BAAMONDE, Eduardo, coord.: *Mediterráneo Económico* (24): «El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial»; pp. 231-245. <http://www.publicacionescajamar.es/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/mediterraneo-economico-24-el-papel-del-cooperativismo-agroalimentario-en-la-economia-mundial/621/>.
- GUIDER, H. (2017): «La banca cooperativa en Europa. ¿A qué desafíos se enfrenta después de la crisis financiera?»; en MAUDOS, Joaquín, coord.: *Mediterráneo Económico* vol. 29: «El futuro del sector bancario español tras la reestructuración»; pp. 361-379. Disponible en <http://www.publicacionescajamar.es/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/mediterraneo-economico-29-el-futuro-del-sector-bancario-espanol-tras-la-reestructuracion/782/>.
- KARAFOLAS, S.; GROENEVELD, H. y BIASIN, M. (2017): «La banca cooperativa europea antes y después de la crisis. Los casos de Países Bajos y Alemania»; en Maudos, J., coord.: *Mediterráneo Económico* vol. 29: «El futuro del sector bancario español tras la reestructuración»; pp. 311-359. Disponible en <http://www.publicacionescajamar.es/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/mediterraneo-economico-29-el-futuro-del-sector-bancario-espanol-tras-la-reestructuracion/781/>.
- PALOMO ZURDO, R.; FERNÁNDEZ TORRES, Y. y GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, M. (2018): «Banca cooperativa y transformación digital: hacia un nuevo modelo de relación con sus socios y clientes»; en *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* (129); pp. 161-182. Disponible en <http://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/62490>