

SERIE
POLÍTICAS
PÚBLICAS
Y TRANSFORMACIÓN
PRODUCTIVA

Nº **27**
/ 2017

CAJAMAR CAJA RURAL

LA BANCA AGRÍCOLA
INTELIGENTE DEL SIGLO XXI

CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA

CRÉDITOS

Cajamar Caja Rural. La banca agrícola inteligente del siglo XXI

Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva

RAÚL COMPÉS LÓPEZ

Depósito Legal: DC2017000358

ISBN Obra Completa: 978-980-6810-67-9

ISBN Volumen: 978-980-422-064-7

Editor CAF

Esta serie es coordinada por la Dirección de Desarrollo Productivo y Financiero de CAF

Gustavo Ardila

Vicepresidente Sectores Productivo y Financiero

El autor agradece la colaboración de Cajamar Caja Rural para la realización de este estudio, en particular de las personas entrevistadas de la entidad, teniendo que destacar el apoyo brindado por Roberto García Torrente, Director de Innovación Agroalimentaria. El agradecimiento es extensivo a los profesionales del sector, ajenos a la Caja, que han aceptado ser entrevistados para este trabajo. Evidentemente, todos los contenidos, valoraciones y errores que pudiera contener el Informe son de mi única responsabilidad.

Políticas Públicas y Transformación Productiva consiste en una serie de documentos orientados a difundir las experiencias y los casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

Concepto gráfico: Gatos Gemelos

Montaje y diagramación: Claudia Parra Gabaldón

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

La versión en digital de esta publicación se encuentra en: scioteca.caf.com

© 2017 Corporación Andina de Fomento

Todos los derechos reservados

CONTENIDO

① DESARROLLO
AGRÍCOLA, POLÍTICAS
PÚBLICAS Y
COOPERATIVAS DE
CRÉDITO

PÁG 13

**Agricultura y desarrollo
económico**

**Los instrumentos de financiación
agrícola en España y las cajas
rurales**

② LA CAJA RURAL
PROVINCIAL DE
ALMERÍA Y EL
“MILAGRO
ALMERIENSE”

PÁG 19

**Introducción: “Almería”
como modelo de desarrollo
agrícola hortícola**

**El punto de partida y la génesis
del milagro**

**Los hitos del crecimiento
de la Caja**

**Balance: la evolución del modelo
Almería y su simbiosis con la Caja**

③ CAJAMAR CAJA
RURAL Y SU MODELO
DE EXPANSIÓN E
INTEGRACIÓN

PÁG 35

**Introducción: una necesidad y
una visión para un nuevo modelo
de crecimiento**

**La crisis de las cajas rurales en
España y la creación de Cajamar**

**La crisis del 2008 y el gran salto
de Cajamar**

**Las cajas rurales en España:
un sistema y dos modelos
de cooperación**

4 UN MODELO DE
BANCA AGRÍCOLA
INTELIGENTE PARA EL
SIGLO XXI

PÁG 45

**El conocimiento en la estrategia
de la Caja Rural de Almería
y Cajamar**

**Las Estaciones experimentales
agrarias**

**El Servicio de Estudios y
Publicaciones**

Cátedras de Empresa

Formación

**Asesoramiento y servicios a
empresas**

**Cajamar y el cluster tecnológico
almeriense**

CONCLUSIONES, FACTORES
DE ÉXITO Y LECCIONES

PÁG 56

ANEXOS

PÁG 70

**Relación de cajas rurales
relacionadas con el proyecto
Cajamar Caja Rural**

**Relación de personas
entrevistadas (por orden
alfabético)**

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

FIGURA 1 Esquema de la evolución y conformación básica de la "Organización Cajamar"	PÁG 11	CUADRO 4 Resultados económicos de las cooperativas	PÁG 18	GRÁFICO 1 Evolución de la producción de hortalizas en Almería (millones de tm.)	PÁG 31
FIGURA 2 Cajamar. ADN Agro	PÁG 11	FIGURA 3 La gran transformación del campo de Dalías	PÁG 21	GRÁFICO 2 Evolución de la población del Poniente Almeriense (mil habitantes)	PÁG 33
CUADRO 1 Principales hitos del crédito agrícola público en España en el siglo XX	PÁG 15	CUADRO 5 El Instituto Nacional de Colonización	PÁG 21	GRÁFICO 3 Inversión crediticia de la Caja Rural de Almería (mil millones de euros)	PÁG 33
CUADRO 2 Las cooperativas de crédito en el sistema bancario español antes y después de la crisis iniciada en 2008	PÁG 16	FIGURA 4 Diversidad de modelos de invernadero en el mar de plástico almeriense	PÁG 23	CUADRO 8 El futuro del modelo Almería	PÁG 34
CUADRO 3 El origen de las cajas rurales	PÁG 17	CUADRO 6 Alhóndigas y cooperativas en el modelo almeriense	PÁG 26	CUADRO 9 El modelo Rabobank	PÁG 36
		CUADRO 7 La oferta financiera de la caja rural de Almería	PÁG 29	FIGURA 5 Un nuevo logotipo para el inicio de una nueva etapa	PÁG 38

CUADRO 10 Un nuevo logotipo para el inicio de una nueva etapa	PÁG 38	CUADRO 13 Concentración e integración en la banca cooperativa agrícola europea	PÁG 43	CUADRO 17 Ejemplo de colaboración Cajamar-IFAPA	PÁG 52
CUADRO 11 La trayectoria de Ruralcaja	PÁG 40	TABLA 1 Principales magnitudes de las dos grandes organizaciones del sistema de cajas rurales españolas	PÁG 44	CUADRO 18 Colaboración Cajamar-Universidad de Almería	PÁG 53
CUADRO 12 Entidades fundadoras del BCC (ver anexo 1)	PÁG 41	CUADRO 14 La estrategia europa 2020	PÁG 46	CUADRO 19 Ejemplo de colaboración Cajamar-Coexphal	PÁG 53
FIGURA 6 Evolución de la imagen y el logotipo corporativo	PÁG 41	FIGURA 8 Componentes del sistema de conocimiento agroalimentario de Cajamar	PÁG 47	CUADRO 20 Ejemplo de colaboración Cajamar-Tecnova	PÁG 54
GRÁFICO 4 Inversión crediticia de Cajamar (mil millones de euros)	PÁG 42	CUADRO 15 Innovación en Las Palmerillas	PÁG 49	CUADRO 21 Ejemplo de colaboración multilateral	PÁG 55
FIGURA 7 Logos del Grupo "Caja Rural" y el Banco Cooperativo Español	PÁG 43	CUADRO 16 Centro Experimental de Paiporta. Programa Jornada de Puertas Abiertas 2016 (12 de julio de 2016)	PÁG 49		

PRESENTACIÓN

La transformación productiva ha sido una de las áreas que CAF, como banco de desarrollo de América Latina, ha promovido como condición necesaria para alcanzar un desarrollo alto y sostenible en la región.

La experiencia y la pericia generadas en cada proyecto durante las últimas décadas han permitido a la institución constituirse en un referente latinoamericano en temas de competitividad, gobierno corporativo, desarrollo local y empresarial e inclusión productiva.

Las políticas públicas necesarias para impulsar la transformación productiva se basan en el desarrollo de aquellas capacidades orientadas a la implementación de buenas prácticas y en apoyos específicos para la mejora de la gestión empresarial y la productividad. En ese sentido CAF pone a disposición su conocimiento y experticia, brindando un apoyo eficiente a diversos sectores y a la vez generando documentación e investigaciones de casos de éxito relevantes para la región.

“Políticas Públicas y Transformación Productiva” consiste en una serie de documentos de política orientados a difundir esas experiencias y casos relevantes en América Latina, como un instrumento de difusión de conocimiento que CAF pone a disposición de los países de la región, para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

Gustavo Ardila

Vicepresidente Sector Productivos y Financieros

RESUMEN EJECUTIVO

Cajamar Caja Rural es, por activos, la decimocuarta entidad del sistema financiero español. Jurídicamente se trata de una cooperativa de crédito especializada en la financiación de actividades agroalimentarias. Su organización actual es el resultado de un vertiginoso proceso de crecimiento e integración iniciado por la Caja Rural de Almería en 1966. Su historia está ligada a dos grandes hitos: por un lado, al fuerte desarrollo de la horticultura intensiva en el sur de la provincia de Almería y, por otro, a un ambicioso proceso de expansión territorial y sectorial condicionado por los profundos cambios del sistema financiero español tras la crisis iniciada en 2008. En todo este proceso, un elemento diferencial y emblemático de la Caja ha sido su compromiso con la transferencia de conocimiento a los agricultores.

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 compartir tecnología, reducir riesgos y asignar el crédito de forma eficiente en el sector agroalimentario. De esta forma, la financiación contribuye al desarrollo sostenible del sector agroalimentario, y le permite garantizar tanto el abastecimiento de los mercados internos como el aprovechamiento de las oportunidades comerciales internacionales. Se trata de una lección interesante para la mayor parte de países de América Latina, cuyo elevado potencial productivo agroalimentario debería ser orientado en beneficio de toda la sociedad por medio de políticas, estrategias e instrumentos financieros basados en un modelo de banca agrícola inteligente.

INTRODUCCIÓN

El día 20 de abril de 2016 se celebró el cincuenta aniversario de la apertura de la primera oficina de la Caja Rural de Almería. En aquellos años, Almería era una provincia pobre y su actividad agrícola estaba muy limitada por unas condiciones ambientales adversas consustanciales a un clima muy árido. Hoy, el Grupo Cooperativo Cajamar, descendiente y heredero de aquella Caja, se encuentra entre las catorce entidades financieras más grandes de España, es líder del crédito agroalimentario –con una cuota de mercado ligeramente superior al 13%–, se extiende por la mayor parte de las provincias españolas y encabeza el sector de cajas rurales¹. Se trata, sin lugar a dudas, de una trayectoria exitosa.

El objetivo de este Informe es analizar el caso de Cajamar Caja Rural para identificar las claves de su evolución y transformación en una de las principales entidades financieras españolas y, en particular, en el banco agrícola de referencia, tanto por su tamaño y expansión como por su sistema de conocimiento y especialización en el negocio agroalimentario. Adicionalmente, el caso de estudio de Cajamar Caja Rural puede servir para extraer algunas lecciones que permitan contribuir al desarrollo y la financiación agrícola en América Latina.

La historia de Cajamar Caja Rural es muy singular, ya que tiene algunas características difícilmente replicables en el espacio y en el tiempo, lo que no es óbice para que de ella se puedan extraer conclusiones extrapolables a otras circunstancias. En primer lugar, en el plano jurídico, se trata de una cooperativa de crédito; en segundo lugar, en el ámbito geográfico, nace y crece en Almería, en la década de los sesenta una de las provincias más pobres de España; en tercer lugar, como modelo de negocio, la primera etapa de su vida está estrechamente ligada a un fuerte proceso de

desarrollo agrícola –conocido como “milagro almeriense”– y, en cuarto lugar, como modelo de crecimiento, a partir de un determinado momento pasa por un acelerado proceso de expansión, integración y absorción de otras cajas rurales.

Para su estudio, esta intensa historia debe dividirse en dos grandes etapas cronológicas, con dinámicas claramente diferenciadas. La primera se inicia en 1963, con la constitución de la Caja Rural de Almería, y concluye en el 2000, con la fusión de ésta con la Caja Rural de Málaga para alumbrar Cajamar Caja Rural. La segunda se inicia con esa fusión y llega hasta la actualidad. En la primera, el gran crecimiento de la Caja Rural de Almería es causa y efecto del “milagro hortícola almeriense” y, en la segunda, Cajamar desborda los límites sectoriales y territoriales típicos de las cajas rurales para iniciar un proceso de crecimiento y bancarización cuyos principales hitos son la creación, en el año 2009, del Grupo Cooperativo Cajamar (GCC) y, en 2014, del Banco de Crédito Cooperativo (BCC).

Si bien cada una de estas dos etapas corresponde a un modelo financiero diferente, en ambas la Caja almeriense muestra una singularidad tanto en el panorama general de la banca española como en el ámbito de las cooperativas de crédito, sin que el necesario relevo de las personas que se han sucedido en los puestos de mando y dirección en estos cincuenta años haya debilitado una cultura corporativa basada en la audacia y la vocación de liderazgo. En la primera etapa, la entonces Caja Rural de Almería fue capaz de convertirse en la primera caja rural española parí passu con el denominado “milagro almeriense”, al que contribuyó decisivamente a través del crédito, la participación en proyectos empresariales, el apoyo a la reestructuración

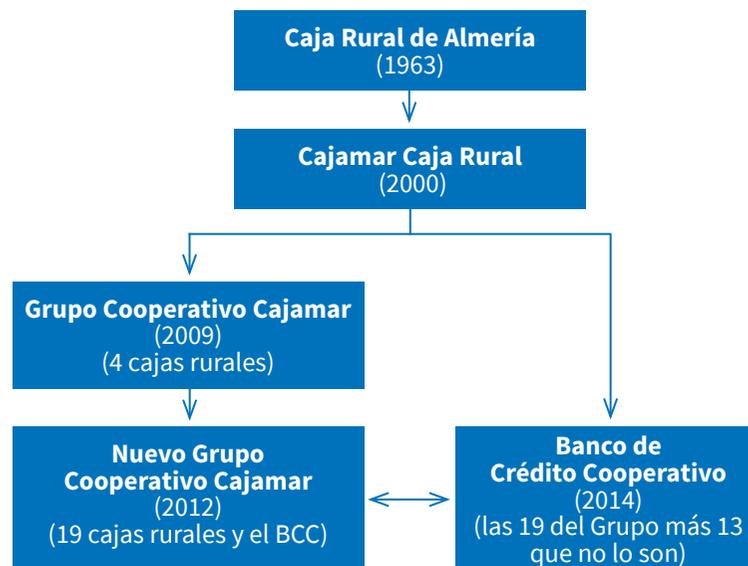
cooperativa y la transferencia de conocimiento; y del que se benefició por medio de las elevadas tasas de crecimiento de la actividad hortícola. En la segunda etapa, Cajamar Caja Rural ha logrado no sólo crecer en medio de una grave crisis económica y social que se ha llevado por delante una buena parte del sistema financiero español, sino también erigirse en la cabeza tractora del proyecto de integración cooperativa más ambicioso del sistema de cajas rurales en España.

El resultado de este proceso de crecimiento es la existencia de un gran grupo financiero que está presente en 42 provincias españolas y en las dos ciudades autónomas, aunque su actividad está concentrada territorialmente en las provincias mediterráneas de Valencia, Murcia y Almería. A 31 de marzo de 2016, el Grupo Cooperativo Cajamar contaba con 1.241 oficinas y 6.106 empleados, el número de socios de las entidades del Grupo superaba los 1,42 millones –de los cuales, 1,3 millones eran personas físicas, 80.000 empresas y 3.000 cooperativas–; su cuota en el mercado bancario nacional era del 2,59% en créditos y del 2,16% en depósitos, y un crédito agro de 4.500 millones €, con una cuota en el mercado agro del 12,3%.

De cara al futuro próximo, y ante la previsible nueva ronda de fusiones y adquisiciones que se avecina en el sistema bancario español, Cajamar es la entidad mejor posicionada para incrementar su liderazgo en el mundo de las cajas rurales, dadas las nuevas oportunidades de integración cooperativa que previsiblemente van a surgir. La rapidez, intensidad y singularidad de este proceso de crecimiento, en particular a partir del año 2007, ha dado lugar a una compleja estructura organizativa que, desde el año 2014, parece haberse estabilizado (Figura 1).

1. Las 14 principales entidades bancarias que operan en España son las siguientes: Santander, BBVA, Caixabank, Bankinter, Bankia, Sabadell, Banco Popular, BMN, Ibercaja, Liberbank, Kutxabank, Abanca, Grupo Unicaja y Grupo Cajamar. En esta clasificación Cajamar se sitúa en décimo cuarta posición según la cifra de activos (42.168 millones de euros en 2014). Esto hace que Cajamar Caja Rural sea la única entidad cooperativa que, junto a los grandes bancos españoles, es supervisada por el Banco Central Europeo (BCE). El resto de las cajas rurales, dado su menor tamaño, son supervisadas por el Banco de España (BE).

Figura 1. Esquema de la evolución y conformación básica de la "organización Cajamar"²



Fuente: Elaboración propia

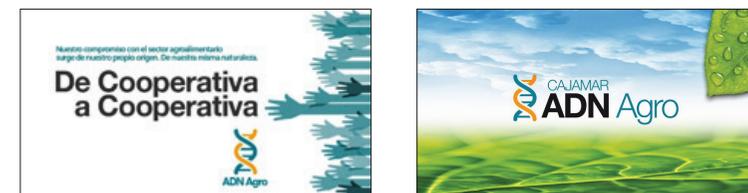
En todo este vertiginoso periplo, uno de los aspectos más interesantes es la consolidación de una de las señas de identidad de la Caja Rural de Almería desde sus orígenes. Se trata de su compromiso con la creación y transmisión a los agricultores de conocimiento aplicado, en particular a los mundos hortícola y cooperativo. Partiendo del principio, acuñado por el fundador D. Juan del Águila, de que es mejor que se equivoque la caja a que lo hagan sus socios y clientes productores, la entidad ha creado a lo largo de todo este

2. En este Informe, por simplificar, y dado que en la actualidad coexisten tres entidades que forman parte de la misma organización –Cajamar Caja Rural, Banco de Crédito Cooperativo y Grupo Cajamar– se emplea en general el término Cajamar, excepto cuando es necesaria la precisión en aras del rigor explicativo.

tiempo uno de los nodos centrales de la red de I+D+i de Almería y España. De hecho, su Centro de Experimentación de Las Palmerillas, buque insignia de la entidad, creado en 1975, se ha convertido en un paradigma de apoyo y transferencia tecnológica. A partir del mismo, Cajamar ha construido un sistema integral de conocimiento científico-técnico, integrado por múltiples instrumentos y actividades, que es único en el ámbito financiero y bancario español, y sirve de ejemplo de buenas prácticas de cooperación en el marco de un clúster.

Todos estos factores hacen de Cajamar Caja Rural la primera cooperativa de crédito de España y, a pesar de que su actividad se ha diversificado mucho, la entidad financiera de referencia en el sector agroalimentario. Aunque el actual Grupo Cooperativo Cajamar, por tamaño, evolución y modelo de negocio, está más cerca de la banca universal que de una caja rural tradicional, no ha olvidado sus raíces ni perdido su identidad, lo que se refleja en su imagen corporativa, en la que reivindica su "ADN Agro" (Figura 2).

Figura 2. Cajamar. ADN Agro



Fuente: Web de Cajamar y Canal de YouTube de Cajamar ADN Agro

3. La metodología ha consistido en:
a) revisión de la literatura y análisis de informes de Cajamar y otras entidades financieras, b) entrevistas personales con expertos, clientes e integrantes de Cajamar, principalmente en Almería y Valencia y c) visitas a las Estaciones Experimentales de Cajamar.

Este Informe se estructura en seis capítulos, incluyendo la Introducción y las Conclusiones. El Capítulo 2 sitúa a Cajamar en el marco institucional de la financiación al sector agroalimentario y del sistema bancario español. En el Capítulo 3 se analiza la historia de la Caja Rural de Almería, primera etapa de vida del actual grupo Cajamar, y su vínculo con el “milagro almeriense”. El Capítulo 4 explica la creación, crecimiento y expansión de Cajamar Caja Rural en el marco del proceso de reestructuración de las cajas rurales españolas. El Capítulo 5 se centra en el modelo de gestión y transferencia de conocimiento agroalimentario de la entidad. En el Capítulo 6 se presentan las conclusiones y las lecciones del caso. Finalmente, se adjuntan referencias para ampliar la información contenida en el estudio y sendos anexos con la relación ordenada de las entidades incorporadas al gran proyecto Cajamar y de las personas entrevistadas³.

CAPÍTULO 1

DESARROLLO AGRÍCOLA, POLÍTICAS PÚBLICAS Y COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Agricultura y desarrollo económico

Cajamar Caja Rural es una entidad financiera especializada en el crédito al sector agroalimentario. Por ello, el análisis del caso Cajamar debe comenzar considerando el papel de la agricultura en los procesos de desarrollo y los desafíos que presenta su financiación. Si bien la agricultura tiene hoy un papel relevante en la agenda política y económica internacional, hay que recordar que hasta hace muy poco tiempo sus funciones han sido poco valoradas. De hecho, durante décadas, y bajo la influencia de la teoría de la modernización, la agricultura ha sido considerada un sector menor, incluso en algunos casos un freno al desarrollo. Por eso, siguiendo este enfoque, en muchos países del mundo, en particular en los países en desarrollo, han predominado las estrategias y políticas basadas en la extracción de rentas y recursos del sector agrario y su transferencia a otros sectores.

Los hechos históricos de las últimas décadas dan aparentemente la razón a este paradigma. La agricultura era capaz de suministrar alimentos a la población, servir de mercado a la industria y transferir mano de obra al resto de sectores, todo ello reduciendo su peso tanto en el PIB como en el empleo total⁴, sin provocar efectos externos significativos. En los países desarrollados, este modelo agrícola estaba corregido por el apoyo de la política agrícola, que daba al sector instrumentos y ayudas para mantener los precios o ciertos niveles de renta, al tiempo que los aumentos de productividad se transmitían vía precio a los consumidores, pero esto no cuestionaba su papel subsidiario frente a otros sectores.

Sin embargo, en los últimos años, como resultado de una combinación de factores, entre los cuales cabe destacar la

subida del precio de los alimentos de 2007 y 2008, el pinchazo de las burbujas financiera e inmobiliaria en varios países occidentales y las amenazas crecientes del cambio climático y el aumento de la población, ha cambiado la percepción del papel de la agricultura y, como consecuencia de ello, también lo han hecho las estrategias públicas y privadas en relación con el sistema agroalimentario, su crecimiento y financiación. A la agricultura se le reconoce hoy una dimensión geopolítica estratégica, ya que es una de las actividades con mayor capacidad para determinar la estabilidad de las sociedades y el estado del medio ambiente y los recursos naturales y, con ello, la seguridad y la paz mundial. Esta situación de crisis sistémica en relación con la producción agraria y el suministro de alimentos estructural es la que explica el nuevo papel de la agricultura en la agenda internacional del desarrollo. A este respecto, el estudio del caso Cajamar es especialmente significativo, ya que permite analizar cómo un proceso de desarrollo agrícola bien diseñado y gestionado puede generar un cambio económico y social radical en un territorio, al tiempo que muestra los retos de la financiación agrícola.

En efecto, la financiación ha sido tradicionalmente uno de los factores críticos del desarrollo agrícola. La razón es que las inversiones en agricultura se caracterizan por su baja rentabilidad, su elevado riesgo productivo y económico –por la elevada variabilidad de precios y rendimientos, la estacionalidad y la elevada dependencia de los factores ambientales–, sus elevados períodos de rentabilización en el caso de numerosos cultivos y la baja liquidez de sus activos. Adicionalmente, estos problemas se ven agravados por la escasa capacidad de autofinanciación del sector -que lo hace muy dependiente del crédito agrícola- y el riesgo de exclusión financiera de una parte de los productores, ya que el crédito

tiende a dirigirse hacia otros sectores productivos y a los más grandes productores, dejando al margen a los pequeños y medianos agricultores⁵. En los países en desarrollo a esto hay que añadir los problemas derivados de la insuficiencia del ahorro interno.

La importancia del crédito para el desarrollo agrícola no suscita grandes controversias teóricas o empíricas, y se considera un elemento determinante en cualquier proyecto público o privado. Arthur Gaitskell, un alto funcionario británico con amplia experiencia en proyectos de cooperación, resumiendo sus años de trabajo en muchos países en desarrollo, lo expresa muy bien señalando que *“las mejores obras de infraestructura, los mejores planes de inversión y desarrollo agrario fallan por su base si no hay crédito agrícola ágil y fácil para los agricultores beneficiarios”*⁶. Es este conjunto de factores el que explica por qué casi todos los gobiernos han apoyado en el marco de su política económica la existencia de instrumentos financieros específicos para el sector agrario y que, incluso, una de las primeras medidas de política agraria haya sido siempre la política de crédito agrario.

Los instrumentos de financiación agrícola en España y las cajas rurales

De los muchos ejemplos que existen al respecto, el de España es ilustrativo, por la antigüedad, cantidad y variedad de actuaciones de las Administraciones públicas para crear, promover y regular instituciones dedicadas a facilitar la financiación del sector agrario. Durante la mayor parte del pasado siglo XX, España contó con dos tipos de entidades especializadas en la canalización de crédito hacia los agricultores: en primer lugar, un banco de naturaleza pública

4. En el proceso también se reduce el peso de la actividad agraria en el crédito total. En el caso de España, el crédito a la agricultura, ganadería y pesca ha pasado del 3,59% en 1992 al 1,34% en el 2015 (Cinco Días, 29 de febrero de 2016).

5. Para compensar, además de señalar la menor componente cíclica de la agricultura en relación con otros sectores, el menor riesgo de burbujas especulativas, la elevada capacidad exportadora, la mayor fidelidad del cliente, la elevada diversificación y el bajo índice de morosidad, es oportuno recordar las palabras del profesor Barea, que fue Presidente del Banco de Crédito Agrícola (BCA), quien señalaba que el *“el agricultor, en términos generales, es muy buen pagador”* (Horticultura Global, 1985, pág. 57).

6. Recogidas por Federico Fernández-Santos en un artículo de opinión aparecido en El País el 25 de noviembre de 1985.

–el Banco de Crédito Agrícola– y, en segundo lugar, unas cooperativas de crédito especializadas en el sector y denominadas cajas rurales.

En la actualidad queda poco de esa estructura financiera. Por un lado, y como consecuencia de la privatización del sector financiero español ocurrida los años noventa del siglo pasado, la banca pública agrícola ya no existe. Por otro, el sistema de las cajas rurales ha evolucionado hacia un modelo de banca universal y se ha reestructurado en torno a dos grandes grupos de distinta filosofía. Por ello, sin banca pública agrícola, aunque con el apoyo financiero de dos instituciones oficiales como el ICO y la SAECA, las cajas rurales son las únicas entidades financieras especializada en la financiación del sector agrario en España, aunque la banca comercial generalista también presta servicios a este sector (Cuadro 1).

Jurídicamente, las cajas rurales son cooperativas de crédito y, de los tres tipos que existen⁷, son las más importantes por volumen de activo. Las cooperativas de crédito constituyen un modelo de entidad financiera que se caracteriza por orientar sus servicios de crédito y ahorro, de forma preferente, a satisfacer las necesidades de su entorno más próximo – pymes, familias y autónomos–, por lo que también se le denomina banca minorista. En el caso de las cajas rurales, su ámbito de referencia es el sistema agroalimentario – subsectores agrícola, agroindustrial, ganadero y forestal–, por ser el más estrechamente vinculado al medio rural.

La crisis económica iniciada el año 2008 ha modificado drásticamente el sistema financiero español, con consecuencias importantes para las cajas rurales. Antes de la crisis, las cooperativas de crédito, en su conjunto, eran el

7. Los otros dos tipos de cooperativas de crédito son las constituidas por colectivos de profesionales (Ingenieros, Abogados o Arquitectos) -de carácter industrial y urbano, que tienen su origen en asociaciones y cooperativas gremiales o profesionales- y las de empleo (Caja Laboral *Ipar Kutxa*).

8. En 1988, el Instituto de Crédito Oficial se convirtió en *holding* financiero, asumiendo la titularidad de las acciones de los cuatro bancos oficiales (BHE, BCA, BCL y BCI). Al privatizarse la banca pública, el ICO se centró en su función de Agencia Financiera del Estado y, cuando procede, en banco público para mejorar la financiación de algunos sectores, como es el caso del agroalimentario, con planes y líneas específicas –v. gr. Plan de Estimulo a la Inversión en el Sector Agroalimentario, Línea “ICO-LIQUIDEZ 2010” o Créditos ICO 2015 al sector agroalimentario-. El resultado de esta atención al sector en los últimos tiempos es que el crédito agroalimentario representa el 20,3 % Crédito ICO, frente al 9,1% de su peso en el PIB (Luis F. Orodea García, 17 de junio de 2016).

CUADRO 1 PRINCIPALES HITOS DEL CRÉDITO AGRÍCOLA PÚBLICO EN ESPAÑA EN EL SIGLO XX

- **1906. Aprobación de la Ley de Pósitos Agrícolas.**
- **1925. Creación del Servicio Nacional de Crédito Agrícola (SNCA).**
- **1962. Transformación del SNCA en Banco de Crédito Agrícola (BCA), como entidad de derecho público.**
- **1971. Conversión del BCA en entidad oficial de crédito, como banco de titularidad pública encargado de la canalización del crédito oficial destinado a la agricultura y creación del Instituto de Crédito Oficial (ICO) como institución responsable de la coordinación y control de la banca pública⁸.**
- **1988. Creación de la SAECA (Sociedad Anónima Estatal de Caucción Agraria), como sociedad 100% pública con la misión de prestar avales para inversiones en los sectores agrícola, ganadero, forestal, pesquero, industria agroalimentaria y mejora del medio rural.**
- **1991. Integración del BCA en el *holding* público Sociedad Estatal Corporación Bancaria de España –después, Argentaria– junto con el resto de bancos públicos.**
- **1999. Fin de la banca pública dedicada a la agricultura en España, tras la fusión de Argentaria con el BBV, tras un período progresivo de privatización entre 1993 y 1998.**

hermano pequeño del sistema, dominado por bancos y cajas de ahorros. Por ejemplo, en lo que se refiere al crédito agrario, y a pesar de no estar especializados en él, estos dos tipos de entidades tenían una cuota de mercado del 39% respectivamente, mientras que las cajas rurales se quedaban con el 19,4%⁹. Sin embargo, como consecuencia de la crisis, la mayoría de las cajas de ahorros han desaparecido, y las cooperativas de crédito han crecido porque han sido capaces de captar una parte de su cuota de mercado. A pesar de ello, su peso en el conjunto del sistema financiero sigue siendo relativamente reducido (Cuadro 2).

Si bien estos datos demuestran que las cajas rurales tienen un peso reducido dentro del sistema financiero español, para valorarlas con justicia hay que tener en cuenta su idiosincrasia. Eso significa tener en cuenta factores como su especialización en un sector que ha reducido su participación en el conjunto de la economía, su compromiso con sus lugares de origen, sus objetivos económicos y sociales y su modo de gestión, hasta hace poco tiempo muy tradicional, con directivos seleccionados a veces más por su carisma que por sus capacidades financieras¹⁰. Por todo ello, su aportación al desarrollo agrario y a la oferta de crédito de sus territorios de referencia supera con creces su contribución al sistema financiero en su conjunto.

Sin embargo, las cajas rurales, no hubieran podido sobrevivir a las transformaciones del sistema económico si no se hubieran adaptado, y para ello han contado con el apoyo del Estado. En general, la historia de su regulación es una secuencia de reformas que han ido flexibilizando su actuación para permitirles ampliar su mercado original. De ser un instrumento para luchar contra la usura en la agricultura, favorecer la inclusión financiera de los pequeños y medianos agricultores, potenciar el cooperativismo agroalimentario y promover el desarrollo agrícola, se han convertido en

CUADRO 2 LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO EN EL SISTEMA BANCARIO ESPAÑOL ANTES Y DESPUÉS DE LA CRISIS INICIADA EN 2008

En 2006, poco antes de la debacle del sistema financiero español, su balance suponía el 3,9% del balance total del conjunto de las entidades de depósito, su cuota de mercado sobre los créditos y los depósitos totales ascendían al 5,4% y al 6,6%, respectivamente, y empleaban a algo más del 7% del total de ocupados del sector, es decir, a más de 18.000 trabajadores. Adicionalmente, el número de instituciones cooperativas, que ascendía a 83, en su mayoría cajas rurales, suponía el 30% del número total de entidades de depósito, dato que pone de relieve el elevado grado de atomización del sector y el reducido tamaño de las unidades empresariales.

Actualmente, tras haber pasado los peores años de la crisis, las cooperativas de crédito tienen en conjunto más de 4.597 sucursales, cuentan con más de 2,8 millones de socios cooperativistas –700.000 más que al comienzo de la crisis– y su plantilla asciende a 18.443 empleados, lo que significa que, a diferencia de lo que está sucediendo en la banca generalista, las cooperativas vienen manteniendo su plantilla. Su cartera de crédito supera los 80 mil millones de euros y su cuota de mercado en crédito ha crecido en 80 puntos básicos, pasando del 5,24 % de 2008 al 6,04 %. Su bajo apalancamiento, su menor exposición al sector inmobiliario y la no politización de sus órganos de gobierno les ha permitido afrontar mejor la crisis, aumentando sus activos y su cartera de depósitos.

Fuente: Cinco Días (4.8.2016), UNACC (2007) y Web centrocultural.coop/

9. En financiación de crédito estrictamente agrario (excluida la parte industrial), la situación era similar, aunque las cajas Rurales tenían una cuota mayor (25,6%), pero seguían por detrás de cajas de ahorros (40,5%) y bancos comerciales (31,7%), de un crédito total de 35.463 millones de euros (Fuente: CCAE. Confederación de Cooperativas Agrarias de España). Estos datos demuestran que las entidades financieras no cooperativas han tenido no sólo productos específicos para el sector agrario sino también un fuerte posicionamiento comercial en él.

10. Estas características están relacionadas con que las cajas no tienen accionistas puros como tales, sino que son los propios trabajadores o clientes los propietarios de la entidad –se les llama “socios cooperativistas”– y son ellos los que ponen el capital social de la entidad y los que pueden tomar decisiones de carácter directivo a través de sus Asambleas.

11. <http://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2013/11/22/espana-las-cooperativas-de-credito-financian-el-equivalente-al-8-del-pbi/>

entidades capaces de atender tanto las nuevas necesidades del medio rural como de los mercados financieros en general (Cuadro 3).

La componente más determinante de esta flexibilización ha sido la liberalización de las operaciones de crédito¹². Inicialmente, las cajas rurales sólo podían operar en sus territorios de origen y prestar servicios financieros a cooperativas agrícolas –de hecho, muchas de ellas nacieron de las secciones de crédito de éstas–. Posteriormente, y de forma gradual, se les fue permitiendo ampliar el abanico de clientes. Se comenzó con los agricultores socios de las cooperativas agrícolas clientes; se continuó con cualquier activo del sector agrario, fuera o no socio de una cooperativa; y se concluyó, en los ochenta del siglo pasado, con abrir también el mercado territorialmente. Para ello se les autorizó a abrir oficinas fuera de sus lugares de origen para

diversificar riesgos territorialmente –aunque la mayoría procuró no abrir oficinas donde existían otras cajas rurales–, a realizar operaciones de activo con empresas y particulares de cualquier sector y, finalmente, a ofrecer las mismas condiciones comerciales a los clientes no socios de cooperativas que a los socios cooperativos¹³.

El resultado de este largo proceso es que, a día de hoy, las cajas rurales actúan bajo las mismas reglas y condiciones que el resto de entidades bancarias, con la única diferencia de su naturaleza jurídica, que es cooperativa. Así, lo específico de las cajas rurales es su doble condición financiera y cooperativa. Esto supone que están sometidas a un doble marco normativo regulador, como entidades financieras y como cooperativas. Esto determina un modelo de gobierno y gestión específico que se manifiesta, por ejemplo, en el destino de sus excedentes y en el tratamiento fiscal de sus beneficios (Cuadro 4)¹⁴.

12. Las restricciones a las que han estado sometidas las cajas rurales han sido muy numerosas. Por ejemplo, en diciembre de 1967 entró en vigor una norma reguladora del régimen de actividades crediticias de las cooperativas de crédito que establecía que, para poder desarrollar su actividad, debían reunir un mínimo de 100 personas físicas asociadas, ya fuesen en calidad de “socios directos o indirectos”.

13. A lo anterior hay que añadir que también se ha producido una equiparación progresiva de las cooperativas de crédito al resto del sector bancario en materia de aplicación del coeficiente de caja, del coeficiente de inversión obligatoria, del coeficiente de préstamos de regulación especial, del coeficiente de recursos propios y del Fondo de Garantía de Depósitos para cooperativas de crédito.

14. El marco normativo vigente viene dado por la Ley 13/1989 de Sociedades Cooperativas de Crédito –y su Reglamento, aprobado por Real Decreto 84/1993–, así como por la normativa propia del sector de crédito y, subsidiariamente, por la Ley de Cooperativas 27/1999, que establece el régimen jurídico de las Cooperativas de Crédito.

CUADRO 3 EL ORIGEN DE LAS CAJAS RURALES

Quitando las alemanas, que surgieron un poco antes, las cajas rurales españolas aparecieron prácticamente a la vez que en otros países europeos¹⁵. Las primeras fueron la Caja Rural de Socorros, Préstamos y Ahorros de Jabalí Viejo (Murcia), en 1891 y la de Amusco (Palencia), en 1901. A partir de ese momento, su crecimiento fue continuo. En los primeros tiempos fue decisivo el apoyo de la Iglesia Católica,

que vio en ellas una forma de evitar que el malestar de las masas campesinas empobrecidas empujase a los hombres y mujeres del campo hacia posiciones políticas revolucionarias de inspiración marxista y socialista. Posteriormente, y a lo largo de todo el siglo XX, casi todos los gobiernos las han fomentado, al considerarlas instrumentos indispensables para el desarrollo económico en aquellas actividades y territorios menos interesantes para la gran banca¹⁶.

CUADRO 4 RESULTADOS ECONÓMICOS DE LAS COOPERATIVAS

En las cooperativas se pueden dar tres clases de resultados económicos:

- 1. Resultados ordinarios cooperativos, que son los propios de la actividad cooperativizada con los socios.**
- 2. Resultados ordinarios extra-cooperativos, consecuencia de la actividad realizada con terceros.**
- 3. Resultados extraordinarios, los que no proceden de la actividad cooperativizada, como son, por ejemplo, los obtenidos por la venta de bienes de inmovilizado.**

Los primeros constituyen los excedentes cooperativos y los otros dos tipos de resultados son propiamente beneficios.

Los beneficios extra-cooperativos y, al menos, el 50% de los extraordinarios se destinan a la reserva obligatoria o al fondo de formación y promoción cooperativa. El resto de los beneficios extraordinarios pueden destinarse a la reserva voluntaria.

Los excedentes netos que constituyen los excedentes disponibles se destinarán (no en las de crédito):

- a. Un 20%, al menos, a la reserva obligatoria, hasta que alcance la cifra del capital social suscrito.**
- b. Un 5%, como mínimo, al fondo de formación y promoción cooperativa.**

c. El resto podrá aplicarse a reservas voluntarias, distribuirse a los socios en concepto de retorno, a la participación de los trabajadores asalariados o destinarse a cualquiera de los fondos anteriormente dichos.

El retorno cooperativo es la parte de los excedentes cooperativos, una vez hechas las dotaciones obligatorias, que se distribuye a los socios en proporción a las operaciones hechas por cada uno con la cooperativa durante el ejercicio. La distribución del retorno puede hacerse mediante su pago en efectivo, mediante la asignación de aportaciones al capital social (obligatorias o voluntarias), o mediante la creación de un fondo de retornos.

En las cooperativas de crédito, el excedente disponible se destinará, una vez cumplidas las obligaciones que eventualmente se puedan derivar de la cobertura del capital social obligatorio o del coeficiente de solvencia, a:

- a. Dotar el Fondo de Reserva obligatorio, al menos, con un 20%.**
- b. El 10%, como mínimo, a la dotación del Fondo de Educación y Promoción (FEP)¹⁷.**
- c. El resto estará a disposición de la Asamblea General, que podrá distribuirlo de la forma siguiente: retorno a los socios, basado en los criterios estatutarios al respecto, dotación a Fondos de Reserva voluntarios o análogos.**

Fuente: resumen elaborado a partir de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas; Ley 13/1989, de 26 de mayo, Cooperativas de Crédito y del Real Decreto 84/1993, de 22 de enero y Reglamento de Desarrollo de la Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito (BOE de 19 de febrero) (Corrección de errores, BOE de 17 de marzo)

15. Se considera como padre de las cajas rurales a Frederick Wilhelm Raiffeisen, alcalde de varios municipios de Renania, que movido por sentimientos religiosos y filantrópicos creó las primeras cooperativas de crédito en las áreas rurales (Cajas Rurales o *Raiffeisenbanken*) para cubrir las acuciantes necesidades financieras de la población campesina, bajo la filosofía de que los más necesitados se tienen que valer de su propio esfuerzo y que su subsistencia no puede depender de donaciones, subsidios y caridad.

16. Las más importantes han sido la Ley de 20 de enero de 1906 sobre sindicatos agrícolas y pósitos, la Ley de Cooperativas de 1931, la Ley de Cooperativas de 1942 –que creó la figura de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias–, la Ley General de Cooperativas de 1974; y en 1977, en plena Transición, los pactos de la Moncloa, que establecieron que las cajas rurales pasaban a depender del Ministerio de Economía y a ser controladas por el BDE, al igual que el resto de entidades financieras.

17. El FEP tiene como fines la formación de los socios y socias y trabajadores y trabajadoras de la cooperativa en los principios y técnicas cooperativas, económicas y profesionales; la promoción de las relaciones intercooperativas, la difusión del cooperativismo y la promoción cultural, profesional y social del entorno local o de la comunidad en general.

CAPÍTULO 2

LA CAJA RURAL PROVINCIAL DE ALMERÍA Y EL “MILAGRO ALMERIENSE”

“Almería” como modelo de desarrollo agrícola hortícola

Todos los años llegan a Almería delegaciones de diversos países del mundo para conocer *in situ* la realidad de un modelo de desarrollo agrícola que se ha convertido en referencia mundial. Los visitantes buscan las claves del llamado, desde los años ochenta, “milagro almeriense”. Llegan con la esperanza de poder replicarlo en sus lugares de origen. Lo que se encuentran cuando pisan la provincia más oriental de Andalucía es un territorio de 8.774 km², de los cuales, aproximadamente 300 están cubiertos por invernaderos (datos para el año 2016 según el estudio realizado por la Junta de Andalucía a través del satélite Sentinel 2A)¹⁸.

Se trata, probablemente, de la superficie de invernaderos más famosa a escala global. Es un “mar de plástico”, como también se le conoce, que tiene su centro neurálgico en el municipio de El Ejido (con 12.446 hectáreas), y cuenta con un segundo polo en la comarca del Campo de Níjar, cuyo municipio principal, Níjar, cuenta con 5.042 hectáreas. En conjunto, allí se encuentra la mayor concentración mundial de invernaderos, visible desde un satélite espacial, de la que sale una producción comercializada de 3.272.923 tm (Cajamar Caja Rural, 2015, campaña 2014/2015), con un valor para los ocho principales productos hortícolas (tomate, pimiento, pepino, calabacín, berenjena, judía verde, melón y sandía) de 1.638 millones de euros (Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural, 2015)¹⁹.

Aunque en los últimos años la denominación “milagro” ha ido dejando paso a la de “modelo”, lo que es innegable es que lo ocurrido en Almería en unas pocas décadas es un caso de crecimiento agrícola extraordinario. La pregunta es, por tanto, inevitable, ¿cuáles han sido los factores críticos del milagro o

modelo almeriense de producción hortícola intensiva bajo invernadero? Como no podía ser de otra forma, detrás del éxito productivo de Almería hay muchos factores, sin que sea fácil determinar la aportación de cada uno de ellos.

Sin embargo, pocas cosas generan más consenso en Almería que el papel fundamental jugado por su Caja Rural. La relación del crecimiento agrícola almeriense con la Caja es de simbiosis. De hecho, pocas veces un proceso de desarrollo económico y social como el almeriense muestra tan claramente las relaciones de interdependencia entre los mecanismos de financiación y las transformaciones de un sector. Por un lado, la Caja ha sido una de sus principales fuentes de crédito y, por otro, los buenos resultados económicos de la producción hortícola han nutrido de recursos a la entidad y, en última instancia, la han ido empujando hacia una continua y vigorosa política de expansión sectorial y territorial, hasta alumbrar un nuevo grupo financiero de alcance nacional.

Como pasa con muchas grandes instituciones, la Caja Rural de Almería es el fruto de la visión y la voluntad de unos pocos grandes hombres y de unas circunstancias irrepetibles: la transformación de una de las tierras más pobres y desoladas de España en un polo de riqueza a partir de un modelo de producción agrícola altamente tecnificado. La Caja como causa y la Caja como efecto: el objetivo de este capítulo es analizar a fondo las claves de interdependencia de este proceso.

El punto de partida y la génesis del milagro

Aunque no resulta fácil trazar la génesis de un milagro económico, se podría decir que el punto de partida del de

Almería se remonta a los años cuarenta del siglo pasado. En aquellos tiempos, la provincia más periférica de Andalucía se situaba a la cola del desarrollo de una España pobre sumida en una dura posguerra²⁰. Su actividad económica se centraba en dos sectores: la minería, que se encontraba en crisis después de haber pasado por una auténtica fiebre del oro a finales del siglo XIX y principios del XX; y la uva de mesa, cultivada al pie de Sierra Nevada, en la Alpujarra almeriense, con su epicentro en el pueblo de Ohanes, que estaba iniciando el principio de su declive. Esta variedad de uva estaba adaptada a las condiciones áridas y salinas del medio natural almeriense gracias a su piel gruesa y resistente; y era muy apreciada en los mercados internacionales, a los que llegaba en barcos que partían del puerto de Almería, por lo que también se le llamaba “uva de barco, de embarque o de Almería”. Desgraciadamente, en las décadas siguientes, la llegada del transporte frigorífico por carretera y la competencia de países como Italia, que producía una uva más fina, provocaron su paulatina desaparición. A este producto agrícola podría añadirse una pequeña producción de naranjas.

Esta tierra de eriales y subdesarrollo, hollada por pequeños rebaños de cabras trashumantes, era incapaz de retener a la escasa población existente. La pobreza y la falta de oportunidades empujaban a miles y miles de almerienses a la emigración. A modo de ejemplo, El Ejido, epicentro del “milagro” hortícola almeriense, que hoy es la tercera población de la provincia con 85.961 habitantes, en los años cincuenta era un pequeño pueblo de aproximadamente tres mil personas, sin entidad administrativa y dependiente de Dalías. La comarca que lleva el nombre de este municipio es hoy un mar de plástico cuya imagen fotográfica tomada desde el cielo es ya icónica (Figura 3).

18. Esta superficie representa casi la mitad de la total de invernaderos para el conjunto de España.

19. Fuente: Fichas de Transferencia Cajamar 017, Julio de 2016.

20. En 1955, su renta per cápita apenas superaba la mitad del promedio nacional, y en estos niveles se mantuvo hasta 1967. La IA puede ser utilizada de manera diferente por distintas empresas, de manera que no existe un modelo único de IA. Hasta muy recientemente, fue utilizada de manera más intensiva por empresas manufactureras de base tecnológica que por otros sectores. Entre los objetivos que se busca al implementar programas de IA están los siguientes: establecer nuevas asociaciones; explorar nuevas tendencias; identificar nuevas oportunidades de negocios; acelerar los tiempos para completar proyectos; mitigar los riesgos de la innovación propia; y reducir los costos de generar nuevas innovaciones (Chesbrough, 2013).

Figura 3. La gran transformación del campo de Dalías



Fuente: Webs²¹

Si bien los procesos de desarrollo económico son obras colectivas fruto de las acciones convergentes de múltiples actores, hay acontecimientos particulares que marcan hitos decisivos, en particular en el arranque del proceso. Hay pocas dudas de que la semilla del milagro almeriense fue la decisión del Instituto Nacional de Colonización (INC) de incorporar varias zonas de Almería a sus actuaciones. La colonización era uno de los programas principales de la política agraria del régimen franquista en sus primeras décadas. Su objetivo era doble; por un lado pretendía incrementar la producción de alimentos –objetivo básico en una etapa caracterizada por la búsqueda de la autarquía– y, por otro, aliviar la presión social

en el campo, sobre todo en las zonas del sur peninsular, donde mayor era el malestar social por la extensión de la pobreza rural y la existencia de jornaleros sin tierra (Cuadro 5).

En el marco de esta política, el INC puso en su radio de acción las tierras áridas y esteparias de Almería, que tenían a su favor un elevado número de horas de sol²², lo que las hacía especialmente aptas para el cultivo agrícola si se construían infraestructuras de regadío. La intervención pública de colonización se centró en tres áreas de la provincia: el Campo de Dalías, el Campo de Níjar y la Zona de Huércal Overa; abarcando una superficie total de 30.347 ha, 4.250 ha y 3.200 ha respectivamente, y el proceso de transformación abarcó un período de casi tres décadas, aunque los proyectos de

CUADRO 5 EL INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACIÓN

El Instituto Nacional de Colonización (INC) se crea el 18 de octubre de 1939 como instrumento de la nueva política agraria franquista, dependiente del Ministerio de Agricultura. La estrategia política del Nuevo Estado sustituye la redistribución de la tierra (objetivo de la Segunda República) por una política de colonización basada en la transformación del medio rural (introducción del regadío y aumento de la productividad) que permitiera asentar en pueblos de colonización un campesinado autosuficiente.

Fuente: MAGRAMA²³

21. http://unmarpeculiar.blogspot.com.es/2011_10_01_archive.html

22. Almería es una de las ciudades europeas con más horas de sol al año, con una media de casi 3000, lo que hace honor al lema “Almería, donde el sol pasa el invierno”, creado por el promotor turístico austriaco Rodolfo Lussnigg en los años 20.

23. Consultado el 2 de octubre de 2016.

mayor calado se concentraron en los cincuenta y sesenta. Sus principales hitos fueron el inicio de la actuación en el Campo de Dalías, en 1941; la creación de El Parador, el primer pueblo de colonización en la provincia, en 1954; y la construcción de San Isidro y San Francisco, los dos últimos, en 1964. El desencadenante del milagro almeriense fue, en suma, una decisión política adoptada en la primera etapa del franquismo.

La intervención clásica de colonización consistía en un gran proyecto de ingeniería rural, agronómica y social diseñado y dirigido por especialistas de los cuerpos de técnicos del Estado, en particular ingenieros agrónomos y peritos agrícolas. El proyecto típico consistía en la puesta en regadío de la superficie afectada²⁴, la ordenación y construcción de infraestructuras en el territorio, la edificación de un pueblo nuevo y, por último, la entrega a los colonos de casas, tierras y animales en condiciones económicas favorables. Se trataba, en general, de pequeñas explotaciones, con un tamaño medio de 2,5 hectáreas. Su gestión debía ser muy eficaz para que sus dueños pudiesen hacer frente a la devolución de los préstamos contraídos, en especial con el INC. Inicialmente, los técnicos del Estado fomentaban un modelo agrícola orientado a garantizar la autosuficiencia de la familia. Para ello era necesario que una parte sustancial de la tierra se dedicara al cultivo de la alfalfa, con la que se alimentaba a los animales que permitían equilibrar su dieta.

Los primeros colonos que llegaron a estas tierras reseca procedían mayoritariamente del interior, y eran gentes pobres que sabían que tenían que trabajar duro. Los lugares de origen más importantes eran las Alpujarras, tanto de Almería como de Granada, aunque también fueron relevantes las oleadas procedentes de las provincias vecinas de Jaén, Málaga, Murcia y de las comarcas de la Costa y la Vega granadinas. En su

mayoría desconocían las técnicas de producción asociadas a los cultivos de regadío. Solamente los agricultores que provenían de la costa conocían la técnica del enarenado, que tan importante iba a ser en el diseño del paquete tecnológico del nuevo modelo almeriense.

Esta política de colonización agrícola, planificada y dirigida por el Estado, era una fuente de oportunidades para los campesinos sin tierra y un campo abonado para la aparición de líderes. Uno de ellos fue Juan del Águila, sin duda la persona más determinante en la creación y posterior evolución de la Caja Rural de Almería. En aquellos años de escasez y penuria, tiempos también de idealismo y compromiso social, Don Juan, como se le llama en la entidad en señal de respeto y reconocimiento, era un joven abogado con profundas convicciones católicas que estaba muy concienciado por la pobreza, el atraso y el aislamiento de su provincia. Su mayor preocupación era la situación de los campesinos y pequeños productores agrícolas, ya que entendía que necesitaban un apoyo específico para formarse, organizarse y hacer rentables sus explotaciones. El trabajo de las instituciones del Estado en poner los cimientos del nuevo modelo agrícola resultaba encomiable, pero era insuficiente para crear y fortalecer las organizaciones productivas, comerciales y de crédito que los nuevos agricultores precisaban para hacer rentables sus inversiones. La filosofía de lo que iba a ser la Caja Rural de Almería estaba ya trazada.

Desde el punto de vista tecnológico, el punto de partida del que iba a ser el "milagro almeriense" consistía en las sencillas pero ingeniosas técnicas tradicionalmente ya utilizadas por aquel entonces en esas tierras del sureste. Se trata del enarenado y el parral; el primero provenía de la costa y, el segundo, de las montañas de la Alpujarra. Según el profesor

24. En los años 30 se habían construido algunos pozos, pero su impacto fue testimonial al no ir acompañados de un proyecto integral de desarrollo. Adicionalmente, su construcción estaba más vinculada a la venta de electricidad –por parte de sociedades como la granadina Fuerzas Motrices del Valle de Lecrín, creada en 1921, que llegó a ser la cuarta empresa andaluza de electricidad- que a la puesta en riego de las tierras semi-desérticas del litoral almeriense. Una buena parte de las reservas están en el subsuelo y proceden de las filtraciones de Sierra Nevada y Sierra de Gádor.

de la Universidad de Almería Camacho Ferre, el enarenado consiste en la colocación sobre el suelo de un horizonte impermeable formado por una capa de tierra de caña de treinta centímetros de espesor, encima una capa de estiércol de dos centímetros y por último una capa de arena de entre diez y veinte centímetros. Se trata de una técnica muy remota cuyo empleo se difundió al comprobar los agricultores que la arena de playa que la brisa marina empujaba hacia el interior, cuando se depositaba sobre sus campos, favorecía el potencial productivo de la tierra, ya que creaba un suelo artificial que era capaz de mantener la humedad y la temperatura, permitía utilizar agua con un elevado contenido en sales e, incluso, reducir el uso del líquido y escaso elemento.

Por su parte, la técnica del parral era utilizada en el cultivo de la uva de mesa de Ohanes, en los valles de la Sierra de Gádor situados en el interior de la provincia. Consistía en una estructura de palos de madera y alambre diseñada para tuturar el crecimiento de los sarmientos de la vid con el fin de lograr que la masa foliar fuera capaz de proteger las uvas de la elevada insolación de los meses de verano. La combinación de ambas técnicas, con el empleo adicional de plástico para cubrir la estructura y así proteger los cultivos del viento, adelantar la producción y ampliar la temporada de producción de hortalizas, dio origen al invernadero, el soporte físico y tecnológico del milagro almeriense (Figura 4).

Sin embargo, siendo el modelo productivo más rentable, su construcción suponía una elevada inversión y un manejo especializado; y estos requisitos suponían un gran obstáculo para unos colonos que no disponían ni de crédito ni de conocimiento. Por un lado, los medios disponibles para

Figura 4. Diversidad de modelos de invernadero en el mar de plástico almeriense



Fuente: Estación Experimental de Cajamar Caja Rural

atender estas necesidades por parte de las instituciones del Estado eran insuficientes y, por otro, las entidades financieras de la época no parecían muy interesadas en conceder préstamos a este sector emergente.

Aunque con la perspectiva actual pueda parecer sorprendente, la actitud de los bancos y las cajas de ahorros en aquellos primeros tiempos del "boom" hortícola almeriense osciló entre la arrogancia y el desinterés. Arrogancia ante unos hombres de campo rudimentarios y con escasos recursos, y desinterés ante las escasas perspectivas de éxito que a su juicio cabía esperar de esos grandes proyectos de puesta en valor de terrenos baldíos. Los directores financieros de la época no confiaban ni en la capacidad de los colonos para desarrollar un nuevo

modelo productivo ni en el potencial productivo de las tierras áridas del sur de la provincia. Su modelo de negocio en una provincia pobre y aislada como Almería era muy conservador, y estaba centrado en la vivienda y en pequeñas inversiones comerciales e industriales. Su perfil de cliente estaba muy alejado del agricultor y el trabajador que bajaba de la sierra a la costa con el escaso pero valioso equipaje de su ilusión y sus manos, encallecidas del esfuerzo de sacar unos frutos escasos de unos suelos abrasados. Esta situación de demanda sin oferta, de exclusión financiera, fue la que coadyuvó al nacimiento de la Caja Rural de Almería. Con el tiempo es fácil reconocer el error estratégico que cometieron esos estirados empleados urbanos y sus atildados jefes, subestimando el potencial productivo de esas tierras y esos hombres. Su visión cortoplacista y aversa al riesgo dejó todo el terreno de juego despejado para que la joven caja naciera y creciera.

Sin embargo, no todo fueron errores de los competidores, ya que desde los primeros momentos los fundadores de la Caja Rural de Almería tuvieron el acierto de apostar por un modelo de negocio basado en la cercanía, la amabilidad y el trato directo, en una relación personal con los clientes sustentada en el conocimiento de sus problemas e intereses, y en la capacidad de ganarse su confianza. Los demandantes de crédito eran personas de pocos recursos, cuya única garantía era su trabajo. Muchos de ellos comenzaban su aventura con fórmulas como el “*medianeo*”, en las que ellos ponían sus manos y su socio la tierra. Necesitaban préstamos para adquirir los insumos y, en cuanto comenzaban a sentirse fuertes, para comprar la tierra que trabajaban.

En el ámbito comercial y organizativo, el punto de partida del milagro almeriense era también muy precario, en especial

para los más pequeños productores, ya que carecían de poder de negociación. Coexistían entonces dos modelos de comercialización claramente diferenciados. El primero era un modelo altamente informal, fragmentado y desestructurado, en el que los productores vendían sus productos en el campo, o en los cruces de los caminos, a mayoristas en origen, casi todos “forasteros”. Los compradores solían ser valencianos que controlaban la cadena de comercialización, normalmente hasta Perpignan (Francia), desde donde otros comerciantes se ocupaban de la distribución hasta llegar a los mercados finales europeos. Estos primeros compradores desempeñaban también el papel de prestamistas informales, adelantando al agricultor el valor de la cosecha.

El segundo era más organizado, y estaba constituido por las alhóndigas, empresas comercializadoras especializadas en la venta de hortalizas en subastas públicas de tipo descendente. En este mercado mayorista, la clave del negocio radica en atraer a los agricultores para que realicen sus ventas en las naves e instalaciones de la alhóndiga. Para ello es necesario ofrecer a los agricultores la esperanza de buenos precios –atrayendo a muchos y buenos compradores– y, adicionalmente, garantizarles el cobro, pagando al productor si el comprador final no lo hace. Adicionalmente, como la competencia entre las alhóndigas para atraer y fidelizar a los agricultores era muy fuerte, comenzaron a ofrecerles servicios complementarios como créditos de campaña para financiar el circulante –semillas, abonos o plásticos básicamente–, que resultaban muy atractivos en ese contexto de escasez de financiación.

En esas primeras estructuras comerciales, los pequeños y desinformados agricultores no tenían poder de negociación,

ni tampoco capacidad para realizar inversiones que mejorasen las condiciones de venta de sus productos, lo que los hacía muy vulnerables ante posibles abusos comerciales. En estas condiciones, la principal estrategia para defender sus intereses era la creación de cooperativas agrícolas, fórmula societaria típica de la economía social donde los productores se unen para vender en común, mejorando así el precio percibido por sus productos. Una de las cooperativas pioneras en Almería fue CASI (Cooperativa Agraria y Ganadera San Isidro), creada en julio de 1944, dedicada inicialmente a la patata, y que con el tiempo se ha convertido en la primera empresa cooperativa almeriense y la principal comercializadora de tomate de Europa.

Aunque inicialmente estaban en minoría con respecto a las ventas en los campos y en las alhóndigas, la rapidez de su desarrollo fue desplazando a esas estructuras comerciales. Empezaron siendo la institución de defensa de los intereses de los pequeños y medianos productores, pero con el tiempo fueron capaces de atraer también a los de mayor tamaño y más profesionales (Cuadro 6). Sin embargo, uno de sus puntos débiles era el acceso al crédito. Por un lado, el ahorro interno de sus socios, que en muchos casos se canalizaba internamente a través de la sección de crédito de la cooperativa, era insuficiente para atender sus necesidades y, por otro, el recurso al ahorro externo estaba limitado por la desconfianza de la banca generalista hacia la capacidad y solvencia de las cooperativas. El resultado era que el crecimiento de las cooperativas de comercialización se veía limitado por la falta de oferta de crédito agrícola barato y adaptado a las necesidades de estos nuevos actores.

Es en este contexto, en esta tierra pobre “de frontera” y en esta sociedad dinámica “de aluvión”, en el que hay que situar el origen de la Caja Rural de Almería, origen en el que fueron providenciales las figuras del ya citado D. Juan del Águila y de sus colaboradores más próximos, en especial D. Jesús Durbán Remón. La caja se creó en 1963 y la Asamblea constitutiva se celebró el 8 de junio de ese año, curiosamente el mismo en el que se construyó el primer invernadero, pero la apertura de la primera oficina tuvo que esperar tres años. Ésta fue inaugurada oficialmente el 25 de junio de 1966 en el número 28 de la calle Méndez Núñez de Almería, en un local compartido con la Unión Territorial de Cooperativas del Campo (UTECA)²⁵, organización que había contribuido a su constitución, y de cuyo Consejo Rector D. Juan del Águila era Secretario General.

El primer Consejo estaba formado por el presidente Jesús Durbán Remón, presidente de la UTECA y socio de la Cooperativa Avícola y Ganadera de Almería; el secretario general, Juan del Águila Molina, secretario general de la UTECA y socio de la cooperativa San Isidro de Almería; el tesorero Juan Esteban Coca, de la cooperativa Santa Cruz de Canjáyar; y los vocales Juan García Jiménez, de la cooperativa San Isidro de Almería, y José Pérez Rodríguez, de la cooperativa Virgen de los Dolores de Abla. La calificación de la Caja para operar en toda la provincia llegó el 15 de octubre de 1968, fecha en la que los fundadores lograron reunir 5 millones de pesetas exigidos por el Banco de España. La calificación le permitía convertirse en entidad colaboradora del BCA y, así, ofertar crédito en toda Almería. A partir de ese momento, la Caja, que sólo tenía una oficina en la capital, podía comenzar su expansión por toda la provincia.

25. Esta organización surgió en 1958 bajo el auspicio de la Cámara oficial Sindical Agraria como órgano representativo del sector y como cooperativa de segundo grado dependiente de la Administración. El encuadramiento en ella era obligatorio, y su objetivo era promover el cooperativismo. Las iniciativas que habían surgido en el pasado para crear una entidad financiera rural de ámbito local o comarcal habían fracasado. Don Juan, hombre cauto, a pesar de que conocía el mundo del cooperativismo, visitó algunas cooperativas antes de comenzar su singladura para aprender, al menos, lo que no había que hacer.

CUADRO 6

ALHÓNDIGAS Y COOPERATIVAS EN EL MODELO ALMERIENSE

Alhóndigas y cooperativas constituyen en la actualidad las dos principales estructuras comerciales del modelo almeriense, si bien su peso ha cambiado²⁶. Si a principios de los setenta las alhóndigas eran la estructura mayoritaria, a finales del siglo pasado los pesos relativos de cada una de ellas se habían equilibrado, y hoy las cooperativas dominan la comercialización. El gran salto cooperativo se produjo en los noventa, cuando se abrió totalmente el mercado comunitario a los productos españoles. Este cambio político permitió a los agricultores organizados en las cooperativas llevar sus productos directamente a las puertas de los mercados de destino, capturando así una parte mayor del valor generado por la cadena. Las alhóndigas reaccionaron concentrándose, reduciendo su número para hacer frente a la competencia del modelo cooperativo y ofreciendo nuevos servicios al agricultor –almacén de manipulado, actividad comercial, etc.–, ya que éste no había tenido tradicionalmente ningún vínculo formal con la alhóndiga. Sin embargo, su estrategia de adaptación se ha visto limitada porque su modelo de venta resulta atractivo

cuando la demanda supera a la oferta, pero pierde interés cuando se invierte la relación de fuerzas, lo que ha ido ocurriendo en la horticultura almeriense a medida que el milagro ha ido madurando.

En cualquier caso, la división entre ambas estructuras no es ahora tan pura como en el pasado, ya que, por un lado, hay cooperativas que realizan sus ventas en un formato tipo alhóndiga y, por otro, algunas alhóndigas, en las dos últimas décadas, se han constituido como Organizaciones de Productores (OP) de acuerdo con las previsiones de la Política Agrícola Común (PAC), lo que crea un vínculo más estrecho entre los agricultores proveedores ellas.

Sin embargo, no todo han sido buenas noticias para las cooperativas, ya que han sufrido episodios de escisiones, muchas veces debido al efecto perverso de la posibilidad de capturar subvenciones públicas para la creación de nuevas entidades. Este fenómeno se ha visto acentuado por el debilitamiento del espíritu cooperativo de los años sesenta y setenta y por el aumento de la cultura especulativa del productor en la decisión de estar dentro (o fuera) de la cooperativa.

26. Hay un tercer y, por ahora, pequeño modelo constituido por pequeños grupos de grandes productores que intentan vender directamente al distribuidor final productos muy diferenciados.

3.3. Los hitos del crecimiento de la Caja

En sus inicios, el mercado disponible para las operaciones de activo de la Caja Rural provincial de Almería estaba limitado por la legislación a sus socios directos, que eran la UTECO y sus 34 cooperativas agrícolas asociadas²⁷. De hecho, la actividad crediticia de la nueva caja comenzó financiando operaciones de cooperativas comerciales de uvas y naranjas²⁸. En aquellos primeros años, la mayor parte de las operaciones consistían en líneas de crédito dirigidas a cooperativas asociadas para la compra de semillas, abonos, ventas y gestión de tesorería. El primer crédito vinculado al “milagro” almeriense fue un invernadero en el Campo de Dalías, y su éxito dio confianza a la Caja para apostar por el nuevo modelo. Sin embargo, a diferencia de las operaciones tradicionales, la horticultura intensiva de invernadero requería mayores inversiones y, por tanto, bastantes más recursos.

27. Tras la reforma de 1967 el mercado se amplió para dar cabida a los socios de estas -más de 2.800 en aquel momento- y los primeros particulares: Emilio Esteban Hanza, Juan García Jiménez, Juan del Águila Molina, Antonio López Gálvez, Jesús Durbán Remón y Modesto Martínez Artés.

28. El 10 de agosto, con cargo a sus fondos propios, se concedieron los dos primeros préstamos, de 350.000 pesetas, a la cooperativa uvera Sierra Nevada de Canjáyar y a la de Costa del Sol de Balerna. El saldo de la actividad económica desarrollada ese año, casi toda ella resultado de operaciones de exportación de uva de las cooperativas asociadas, ascendió a 14.676.436 pesetas y el resultado final obtenido al cierre del ejercicio por la entidad fue de 55.300 pesetas.

29. Este dinero fue determinante para poder comprar en 1975 los terrenos en los que se levanta actualmente el Centro Experimental de las Palmerillas, tal y cómo se explica en el Apartado 5 del Informe.

El problema más importante de gestión financiera en la primera etapa de la Caja era el desequilibrio territorial entre el ahorro y la inversión. El ahorro se generaba en los pueblos del interior, en la Alpujarra y en la sierra, allí donde se practicaba el tipo de agricultura tradicional basado en la uva, el aceite y la almendra, donde se recibían remesas de emigrantes y donde se seguía un estilo de vida sencillo y austero. La inversión, por su parte, se concentraba en los pueblos y nuevas áreas de regadío situados en el litoral. Por tanto, si la oferta y la demanda de crédito estaban separadas geográficamente, la estrategia de crecimiento para la Caja debía consistir en crecer y extenderse por todo el medio provincial, estableciendo un circuito estable y equilibrado de depósitos y créditos, pero este era un proceso lento.

Sin embargo, una circunstancia trágica externa, bien aprovechada por la Caja, le permitió acelerar y acortar la duración del proceso de implantación provincial, logrando estar presente en casi todos los municipios en un plazo menor del esperado. El hecho ocurrió un fatídico 19 de octubre de 1973, cuando una fuerte gota fría, fenómeno típico del otoño en el Mediterráneo occidental, arrasó los litorales de Almería, Murcia y Granada, dejando a su paso decenas de muertos y cuantiosos daños materiales, en particular en las cuencas de los ríos Almanzora y Adra. Para paliar los daños, el Estado decretó la condición de zona catastrófica, lo que permitía a los damnificados recibir ayudas públicas y créditos reintegrables a largo plazo para facilitar la reconstrucción de los bienes dañados. A los pocos días de la catástrofe, la Caja movilizó a todos los empleados disponibles con el fin de identificar a los afectados, ayudarles a evaluar sus daños, asesorarles en la solicitud de ayudas, y ofrecerles préstamos hasta que éstas llegaran. Ese año 1973, la Caja, que tenía poco más de un centenar de empleados, gestionó préstamos por importe de más de 850 millones de pesetas, dobló sus recursos y extendió su red de oficinas, y al año siguiente obtuvo su primer beneficio significativo²⁹. Adicionalmente, se ganó el reconocimiento de una parte importante de la sociedad almeriense. En definitiva, la gestión financiera exitosa de la tragedia marcó un punto de inflexión en su implantación territorial.

Otro factor trascendental del crecimiento de la Caja, una vez consolidada su implantación territorial provincial, fue lograr la confianza de los habitantes de los pueblos, y para ello desplegó una acertada política de contratación de capital humano. Entre los primeros clientes de la Caja abundaban los

colonos con parcelas recién adjudicadas que se presentaban en las oficinas sin avales ni garantías, y que sólo podían ofrecer su palabra de honor y sus manos encallecidas. Para atenderlos, la Caja puso al mando de sus sucursales a personas de referencia en sus respectivos pueblos, y a empleados jóvenes y listos que sabían escribir a máquina y eran capaces de llevar prácticamente solos la gestión ordinaria de una oficina bancaria. Muchas veces sus delegados o apoderados ni siquiera estaban en plantilla, y trabajaban a comisión. Practicaban una banca personal, intuitiva y de proximidad. La concesión o no de un crédito podía depender de la presencia de la esposa en el trato. Era un modelo financiero rudimentario que, décadas más tarde, y salvando las diferencias, pondría de moda Muhammad Yunus en los países en desarrollo con sus microcréditos y el *Grameen Bank*.

Posteriormente, cuando las inversiones comenzaron a ser mayores, se hizo necesario aquilatar de forma más precisa el riesgo, y para ello la Caja creó un Servicio Técnico formado por ingenieros expertos en tecnología y producción de invernaderos. Cuando un agricultor demandaba un crédito, los técnicos de este servicio visitaban la finca donde se pretendía realizar la inversión y evaluaban el proyecto, teniendo en cuenta el resultado asesoraban al agricultor sobre su idoneidad y elaboraban un informe de riesgo para la entidad, de modo que ambas partes disponían de más conocimiento para su toma de decisiones. Una vez construida la Estación de Las Palmerillas, en 1975, la capacidad de la Caja para asesorar a los agricultores en sus inversiones aumentó, ya que era todavía más fácil para técnicos y agricultores analizar *in situ* las tecnologías disponibles y comprobar sus resultados productivos y económicos.

En resumen, la combinación de una elevada capacidad de captación de depósitos, una ambiciosa política de crédito para el nuevo modelo productivo hortícola intensivo, sofisticados mecanismos de valoración del riesgo y asesoramiento serio y honesto a los agricultores hacía de la oferta financiera de la Caja un producto prácticamente imbatible. Este modelo de negocio generó un crecimiento imparable al que adicionalmente se sumó la parte de suerte e intuición que todo buen proyecto conlleva. Como no podía ser de otro modo, el “milagro” atrajo también capitales externos, algunos de ellos con una fuerte orientación especulativa. Uno de los casos más famosos fue el proyecto de Tierras de Almería, en los años ochenta, que supuso la compra de más de 2.000 hectáreas en fincas de El Ejido y Campo de Dalías, que acabó en un gran fiasco. La Caja Rural, en aquellos años centrada preferentemente en sus clientes agricultores y cooperativas de comercialización, se libró del mismo. Ofreciendo préstamos muy ventajosos a las cooperativas de comercialización de hortalizas, con tipos muy bajos, la Caja conseguía abundantes operaciones de activo y conseguía, a la vez, captar depósitos de muchos de sus socios (Cuadro 7).

Con esta estrategia, en un sector en pleno crecimiento, dos décadas después de su creación la caja almeriense se había convertido en la primera entidad financiera de la provincia y en la primera caja rural de España. El aumento incesante de las superficies y las inversiones necesarias para financiar las crecientes necesidades de capital físico era imparable, y la Caja era la entidad financiera mejor preparada para absorber esta demanda de crédito, aunque el éxito del modelo era tal que cada vez era más difícil cubrirla con el ahorro captado en la provincia.

CUADRO 7

LA OFERTA FINANCIERA DE LA CAJA RURAL DE ALMERÍA

“La Caja Rural de Almería ha decidido poner a disposición de los agricultores almerienses 30.000 millones de pesetas para la modernización y mejora de invernaderos. La oferta se gestionará a través de créditos que, durante el primer año, estarán por debajo del precio del dinero. El objetivo de esta línea preferente de financiación es facilitar a los agricultores la consecución de una mayor producción y una mejora en la calidad de sus productos. Al mismo tiempo, les permitirá reducir el impacto medioambiental de sus cultivos conforme a lo que establecen las directrices de la Unión Europea.

Con el fin de proteger los intereses del agricultor, esta línea preferente de financiación –Euribor más 0,50 puntos a partir del primer año– se pondrá a disposición de las actuaciones de modernización y mejora que sean realizadas por constructores e instaladores cualificados. Los 30.000

millones que destinará la entidad en los próximos tres años a este plan de modernización de invernaderos se emplearán, principalmente, en la mejora de construcciones; instalación de sistemas de control de riego y de clima; recogida y transformación de residuos, y mecanismos para el ahorro de agua. Se trata de que los agricultores puedan incorporar a los invernaderos que ya están explotando las tecnologías más avanzadas para mejorar la calidad del producto.

De esta línea especial de financiación se podrán beneficiar los titulares de explotaciones agrarias asociados a la Caja Rural que pretendan mejorar un máximo de cuatro hectáreas de invernadero y un mínimo de 0,3 hectáreas. Aunque en principio la Caja Rural considera suficientes 30.000 millones, no descarta estudiar en un futuro una ampliación de esta cantidad si la demanda de créditos fuese mayor de la esperada. Tras el anuncio de fusión con la Caja Rural de Málaga, ésta es una de las operaciones más importantes adoptadas por la entidad almeriense”.

Fuente: El PAÍS, 17/Junio/2000

Y es que Almería había encontrado un filón de oro que consistía en disfrutar de una enorme renta monopólica. Esta consistía en que era casi la única provincia de Europa capaz de producir hortalizas durante los meses de invierno y transportarlas en condiciones óptimas de tiempo y costes frente a otros potenciales competidores. Esta renta de situación se disparó a partir de 1992, cuando finalizó anticipadamente el período transitorio de frutas y hortalizas impuesto por los países de la entonces CEE a España, que temían la competencia de la producción española. Los diez años inicialmente previstos en el Tratado de Adhesión se quedaron en siete por obra y gracia de la entrada en vigor del Mercado Único el 1 de enero de 1993.

Este hecho supuso la desaparición de todos los obstáculos a las exportaciones españolas, lo que dio un impulso adicional al ya innegable “milagro” hortícola almeriense. Las nuevas condiciones de acceso garantizaban un mercado más amplio y unos precios mejores; de hecho, algunas de las mejores campañas, aún recordadas por el elevado nivel que alcanzaron los precios, como la del 98/99, ocurrieron en esa década. A la demanda de crédito para aumentar la capacidad se sumaba la demanda alimentada por una oferta tecnológica incesante, empujada por la disponibilidad de nuevas técnicas de cultivo y la necesidad de los agricultores de aumentar los rendimientos, significativamente inferiores a los holandeses, referencia internacional indiscutible en el sector hortícola³⁰.

De hecho, con el tiempo se ha demostrado que uno de los signos distintivos del modelo almeriense es la rapidez en los procesos de adaptación a las condiciones externas, y en ello influye tanto el carácter emprendedor de sus protagonistas

como la facilidad de penetración de las innovaciones de proceso y de producto. Esto hace que Almería esté en la vanguardia, por ejemplo, del cultivo hidropónico, que permite reutilizar el agua y los nutrientes sin contaminar el suelo, y producir dos cultivos al año; o de la implantación del nuevo modelo de intensificación sostenible, que pretende producir más kilos, con menos recursos y con más valor. El *clúster* hortícola almeriense no solo adopta tecnología sino que la crea, y así es fuente de nuevos tipos de invernadero –por ejemplo, el “raspa y amagado”, con techo inclinado; o el “multitúnel”, más productivo, pero más caro–, y de semilleros, acolchados, polinizadores, injertos y nuevas técnicas de control biológico –frente al control químico tradicional–. Además, ha sido capaz de poner en valor variedades de tomate como la Raf (*Resistente al Fusarium*), cuya calidad aumenta con la salinidad del agua.

Balance: la evolución del modelo Almería y su simbiosis con la Caja

En economía se utiliza el concepto de milagro para designar un proceso de fuerte crecimiento económico y aumento de la renta per cápita. Esta denominación se aplica a la agricultura cuando en un período relativamente corto se produce un incremento espectacular de la producción agrícola³¹. Ambas acepciones son aplicables al desarrollo de la horticultura intensiva almeriense a partir de los años setenta del siglo pasado.

El milagro almeriense es una historia de éxito basada en un producto –hortalizas–, unas condiciones ambientales especiales –el mayor número de horas de sol de todo

30. Como en Holanda, el sector almeriense ha acabado sufriendo el “problema de la intensificación”, que ocurre cuando los rendimientos aumentan más que la demanda, provocando una caída de los precios. Ante ello, la estrategia individual de los agricultores consiste en ampliar la superficie de su explotación y aumentar aún más los rendimientos; pero cuando todos la siguen se desencadena una dinámica que agrava el problema, y que provoca el inicio de un proceso de ajuste –desaparición de explotaciones– y reestructuración –aumento del tamaño de los que sobreviven–.

31. De hecho, y sin salir del área de América Latina, la literatura académica y política ha acuñado también las expresiones del “milagro agrícola mexicano” (décadas 40 y 60), el “milagro agrícola venezolano” (Hernández, 1988), el milagro agrícola de Brasil o el “milagro agrícola peruano”. El crecimiento almeriense contrasta con el retroceso de otras como Murcia o Canarias tradicionalmente muy competitivas en producciones como la del tomate.

el continente europeo, una tecnología adaptada a la aridez extrema –el invernadero con riego localizado–, un gran mercado –el de la Unión Europea– y unas instituciones comerciales y financieras capitaneadas por la Caja Rural de Almería. Con estos mimbres, la provincia se ha convertido en la gran huerta de Europa durante los meses de invierno³².

Como modelo de desarrollo económico, la originalidad del caso Almería radica no sólo en que está basado en una actividad agrícola sino en que su estructura social y productiva está constituida, principalmente, por explotaciones familiares financiadas con capitales internos. De hecho, aunque con el tiempo se ha ido produciendo un fenómeno de concentración productiva y comercial, las explotaciones mayores de dos hectáreas sólo ocupan poco más de un tercio del total.

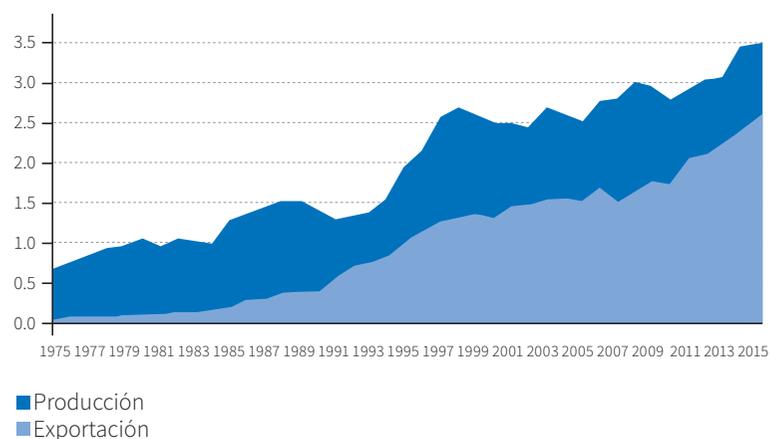
A pesar de todo ello, el éxito de Almería no hubiera sido posible si sus principales actores no hubieran sido capaces de crear un auténtico clúster productivo. Su fortaleza radica en que en él participan tanto empresas –de semillas, otros insumos, comercialización, transporte, plástico, etc.– como centros de conocimiento, formación, investigación e innovación. Ha sido la dinámica de interacción y colaboración entre ellos la que ha permitido mantener la competitividad del conjunto.

Las cifras que corroboran el éxito agrícola, económico y social del modelo hortícola intensivo de Almería son inapelables. La horticultura bajo invernadero, que ocupa el 20% de la superficie agraria útil de la provincia, aporta el 93% de la producción final agraria, con un valor aproximado de 2.000 millones de euros. El crecimiento de esta actividad ha hecho

que la contribución de la provincia al valor de la Producción Final Agraria (PFA) de Andalucía se haya disparado, pasando del 5,5% a principios de siglo, al 6,5%, en 1950, y al 25,9%, en 1996.

El crecimiento de la producción ha sido prácticamente ininterrumpido, aunque hay dos momentos críticos en el proceso. El primero ocurre en la década de los noventa, cuando la apertura completa del mercado europeo a las exportaciones españolas impulsa el crecimiento y, el segundo, a partir de 2008, cuando la crisis económica provoca el hundimiento de la construcción y la búsqueda de oportunidades de inversión en actividades con perspectivas de rentabilidad más bajas pero más estables, como la producción de hortalizas bajo invernadero (Gráfico 1).

Gráfico 1. Evolución de la producción de hortalizas en Almería (millones de tm.)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Coexphal

32. El caso Almería es tanto más sobresaliente si se tiene en cuenta que zonas tradicionalmente tomateras, como la región de Murcia o las Islas Canarias, han reducido de forma sustancial su superficie durante la misma época, en el caso de las islas por su menor capacidad de innovación y adaptación.

Al éxito productivo le ha seguido el éxito comercial. A este respecto, ha habido dos grandes etapas: en la primera, hasta 1992, el grueso de la comercialización se realizaba en el mercado interior, y a partir de ese año se produce un giro hacia el mercado exterior, con el añadido de que son las propias empresas almerienses las que controlan cada vez más el negocio de la distribución comercial. El punto de inflexión es la entrada definitiva de España al mercado único europeo en ese año. El resultado es una integración creciente de la producción almeriense en los mercados externos, que se manifiesta en un incremento del ratio exportaciones/producción, que ha pasado del 10% en los años setenta al 74% en 2015. De esta forma, si bien el milagro almeriense se había iniciado como un modelo de oferta, alcanza su madurez a través de un efecto demanda.

Este proceso de crecimiento, cada vez más orientado hacia los mercados europeos, explica la transformación estructural de la estructura productiva y empresarial del sector, que ha pasado de un modelo relativamente homogéneo compuesto básicamente por explotaciones de pequeño y mediano tamaño, a otro crecientemente heterogéneo en el que las explotaciones familiares van perdiendo peso frente a los nuevos grupos económicos de perfil netamente empresarial. Como indicadores de esta nueva realidad, nueve empresas de Almería realizan el 22% de todas las exportaciones hortícolas españolas, y la provincia almeriense es la que cuenta con el mayor número de grandes empresas del sector hortofrutícola en España (FHalmería, nº 71, 2014).

El crecimiento del sector hortícola ha repercutido notablemente en la situación económica y social de la

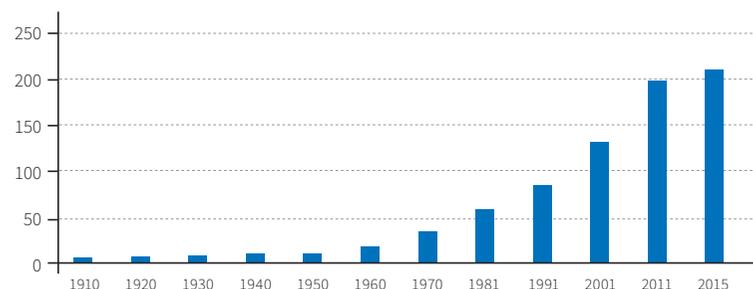
provincia, ya que la agricultura se ha convertido en la fuente del 25% del PIB provincial. De hecho, en los años 90, su renta per cápita era una de las más altas de Andalucía, aunque seguía por debajo de la media española. Adicionalmente, y lo que es muy importante desde el enfoque filosófico del desarrollo, el crecimiento económico ha ido acompañado de un aumento de la población, habiendo cortado radicalmente con la tradición que empujaba a las gentes a la emigración.

Los datos al respecto son inequívocos. En la zona del Poniente almeriense³³, corazón del "milagro" Almería, entre 1900 y 1930 la población de los municipios de la comarca se multiplicó aproximadamente por 2; entre 1930 y 1960 aumentó un 80% aproximadamente; entre 1960 y 1991 se multiplicó por más de cuatro y entre 1991 y 2015 se ha multiplicado casi por 2,5. En medio siglo, una comarca agrícola y de perfil predominantemente rural ha experimentado un crecimiento de la población espectacular (Gráfico 2).

La correlación entre este éxito productivo, comercial y social y la trayectoria de la Caja Rural de Almería es directa, como se comprueba al examinar su trayectoria crediticia, que a partir de los ochenta experimenta un crecimiento casi exponencial (Gráfico 3). Esta es, sin lugar a duda, la mejor prueba de la simbiosis de la Caja con el modelo almeriense, y la explicación de la necesidad de la Caja de salir de su territorio de origen para captar depósitos y reducir riesgos. El inicio del ciclo alcista de la economía española en la segunda mitad de la década de los noventa iba a facilitar esa estrategia.

33. Se trata de los municipios de Roquetas de Mar, Vícar, El Ejido y La Mojonera.

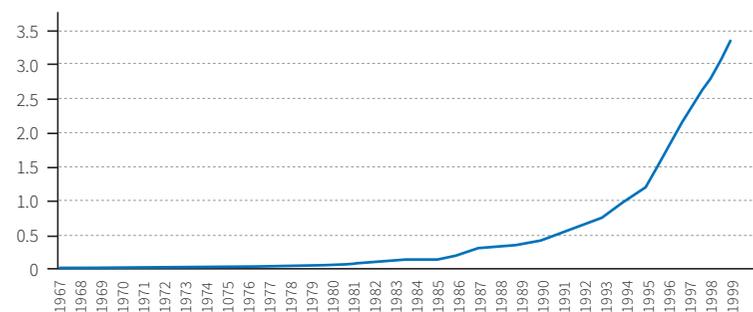
Gráfico 2. Evolución de la población del Poniente Almeriense (mil habitantes)



Fuente: Elaboración propia con datos de Cajamar

Con la implantación fuera de su provincia, la Caja Rural de Almería iba a iniciar una nueva etapa. En ella, una nueva organización y un nuevo modelo de negocio iban a determinar la paulatina separación de la entidad financiera del milagro almeriense, la actividad que había sido su razón de ser, su esencia y su motor de crecimiento. Para más significación, la diversificación territorial y sectorial de la Caja se iniciaba casi al mismo tiempo que el modelo almeriense comenzaba a dar señales de enfriamiento, apareciendo cada vez con mayor nitidez las limitaciones derivadas de la naturaleza de su crecimiento (Cuadro 8).

Gráfico 3. Inversión crediticia de la Caja Rural de Almería (mil millones de euros)



Fuente: Elaboración propia con datos de Cajamar

CUADRO 8 EL FUTURO DEL MODELO ALMERÍA

El modelo Almería ha alcanzado su madurez, y en ella se perciben con más nitidez sus fortalezas y debilidades. Las condiciones climatológicas siguen siendo excepcionales, el capital humano está cada vez mejor formado, la oferta financiera es suficiente, el sector productor y comercializador está más organizado y se ha creado un *clúster* muy potente con capacidad de generar conocimiento para producir muchas de las innovaciones tecnológicas que el sector precisa. Sin embargo, las señales de debilidad son cada vez más intensas. Han surgido nuevos competidores, se ha reducido la renta de situación monopólica en el mercado europeo, se ha debilitado el poder de negociación de las empresas de comercialización, se han estancado los precios, han aumentado los costes, se ha reducido la rentabilidad, se ha perdido la batalla de las semillas, ha aumentado tanto la presión sobre los recursos ambientales –en particular hídricos³⁴– como los costes ecológicos –residuos, paisaje, etc.– y se han acentuado los desequilibrios territoriales. Adicionalmente, la mano de obra es ahora mayoritariamente inmigrante³⁵

y su integración presenta nuevas dificultades, ya que la crisis ha agravado la brecha social y ha reducido las oportunidades laborales.

El *clúster* almeriense tiene capacidad para enfrentarse a los nuevos desafíos. Los productores están respondiendo a ellos aumentando su dimensión, mejorando la eficiencia en la producción y comercialización y concentrando la oferta. En el plano organizativo se están fortaleciendo las organizaciones existentes –v.gr. Coexphal– y se están creando otras nuevas –v.gr. Hortyfruta (Organización Interprofesional de frutas y Hortalizas de Andalucía) y Hortiespaña–. Sin embargo, los problemas ambientales son más graves, y por ahora superan la capacidad del sector de enfrentarse a ellos. Así, se necesitan proyectos más ambiciosos para responder al déficit hídrico³⁶, el coste energético, las consecuencias del calentamiento global y el control del clima. Para finalizar, la provincia sigue siendo políticamente débil –tanto en Andalucía como en el conjunto de España– lo que influye, por ejemplo, en que sigue penalizada por un déficit de infraestructuras de transporte –v.gr. la ejecución del corredor mediterráneo–.

34. El problema de la sobre-explotación de acuíferos es antiguo, y se comenzó a hablar de él en los años ochenta, cuando apenas había 10.000 ha. de invernaderos. Ahora es el problema crítico, ya que los recursos hídricos están degradados.

35. En el año 2013 el porcentaje de extranjeros en España era del 11,8 %, en Almería del 21% y en El Ejido del 32,2. % En Nijar hay 12.404 extranjeros, que representan cerca del 42% de la población, sin contar los más de 4.000 de los asentados que calcula Cepaim, una organización de apoyo a los inmigrantes que trabaja en la zona (El País, 9 de marzo de 2016).

36. Las fórmulas para garantizarse el suministro de agua son cada vez más originales y atrevidas. Así, algunos productores han llegado a comprar campos de arroz en las tierras del Guadalquivir con el fin de disponer de derechos de agua y proceder a su trasvase. Sin embargo, sin una energía barata el problema del agua va a hacerse absolutamente crítico.

CAPÍTULO 3

CAJAMAR CAJA RURAL Y SU MODELO DE EXPANSIÓN E INTEGRACIÓN

Una necesidad y una visión para un nuevo modelo de crecimiento

Tradicionalmente se ha considerado que uno de los rasgos distintivos de una cooperativa de crédito es su ámbito territorial local o provincial y su proximidad a los clientes. Sin embargo, el análisis de la evolución de la Caja Rural de Almería muestra como el éxito de una entidad financiera puede empujarla hacia una trayectoria expansiva que, a la postre, le obligue a ampliar su mercado inicial. Como se ha demostrado en el capítulo anterior, la Caja almeriense, orientada desde sus inicios a satisfacer las necesidades financieras de la nueva horticultura de invernadero, se vio inmersa en una imparable estrategia de crecimiento interno alimentada por el dinamismo del “milagro almeriense”, con sus incesantes necesidades de crédito. Como la demanda superaba a la oferta, la Caja tenía que recurrir a la banca mayorista o al préstamo entre cajas, pero esta no era una situación estable. Para asegurar la disponibilidad de recursos debía aumentar sus depósitos, y para ello necesitaba salir fuera de Almería, opción para lo que contó con el beneplácito de la máxima entidad reguladora, el Banco de España.

Es esta estrategia de expansión territorial la que marca la segunda etapa en la vida de la Caja. En ella ya no es la especialización en el desarrollo de la agricultura intensiva la que va a marcar la ventaja competitiva, sino la implantación provincial, el tamaño y la diversificación. Los primeros pasos en la salida de sus confines provinciales fueron la implantación, en 1989, en la vecina región de Murcia –que comparte características productivas con Almería–, a través de la fusión por absorción con la Sociedad Cooperativa Agrícola y Ganadera del Campo de Cartagena; y, en 1990, en Barcelona,

37. Desde 2008, el sector financiero español está inmerso en un proceso de reestructuración, concentración y saneamiento sin precedentes. Lo inició el ejecutivo del entonces Presidente del Gobierno José Luis Rodríguez Zapatero, con la intervención por parte del Banco de España de varias entidades y el visto bueno a las fusiones de cajas. El siguiente paso, bajo la presión de Bruselas, fue la casi total desaparición de las cajas de ahorros –que llegaron a suponer el 55% del mercado financiero español-, y de las que solo han quedado dos –Caixa Pollensa y Caixa Ontinyent-, habiendo traspasado el resto su actividad financiera a un banco y transformado en fundaciones bancarias. En cuanto a las cajas rurales, ninguna ha tenido que ser rescatada ni ha recibido dinero público. A pesar de que algunas han atravesado serias dificultades, se ha evitado la intervención por medio de la absorción por parte de otras cajas rurales.

38. En el año 1983, como resultado neto agregado, las cajas rurales españolas tuvieron unas pérdidas de 22.511 millones de pesetas. Las causas fueron diversas, pero cabe destacar una indebida gestión del riesgo, una mala política de créditos, la insuficiente profesionalización, depósitos caros, plantillas sobredimensionadas y proliferación de oficinas en numerosas entidades. Esta crisis marcó un punto de inflexión en la historia del crédito cooperativo agrario en España.

39. <https://www.rabobankamerica.com/about-rabobank/the-rabobank-group>

donde la Caja almeriense confiaba en poder captar una parte de los depósitos de los miles de emigrantes instalados en Cataluña durante las décadas del desarrollismo español.

Aunque no se puede hacer historia contrafactual, no es aventurado señalar que esta segunda etapa hubiera sido diferente si no hubieran ocurrido dos circunstancias excepcionales que obligaron a la Caja Rural de Almería a seguir un rumbo novedoso y a adoptar una decisión arriesgada. Se trata, en primer lugar, del fracaso de construir en los años noventa un gran grupo español de cajas rurales y, en segundo lugar, de la grave crisis económica y financiera que se inició en España en 2008, y que llevó a la quiebra a un buen número de entidades financieras. La primera de las dos convenció a la Caja de que debía emprender su propio modelo de crecimiento en solitario y, la segunda, le ofreció la oportunidad de dar un gran y arriesgado salto en su política de expansión territorial³⁷.

En todo este periplo, y adaptándose a las cambiantes circunstancias, la actuación de la Caja ha estado guiada por una visión, la de emular a la gran banca cooperativa agrícola europea, en particular la holandesa, que ha logrado integrarse en torno a una gran entidad financiera cooperativa (Cuadro 9).

La crisis de las cajas rurales en España y la creación de Cajamar

La década de los ochenta en España, cuando el milagro Almería estaba todavía en su primera etapa, comenzó con graves problemas para las cajas rurales españolas, en un contexto de crisis bancaria generalizada³⁸. En aquellos años el sistema de cajas rurales era frágil, por su escaso tamaño y la escasez de recursos. La respuesta del gobierno socialista

CUADRO 9 EL MODELO RABOBANK

“The name is derived from two banking cooperatives that began operating in the Netherlands at the end of the 19th century: The Cooperative Association of Raiffeisen Banks and The Cooperative Central Boerenleenbank (in English: Farmer’s Credit Bank). These banks merged in 1972 to form a single cooperative bank: Cooperatieve Centrale Raiffeisen Boerenleenbank BA. The Ra from Raiffeisen and Bo from Boerenleenbank were merged into the new entity Rabobank. The Rabobank Group, a leading global financial services provider serving more than 10 million customers worldwide. Headquartered in The Netherlands, the Rabobank Group operates in 48 countries”.

Fuente: Rabobank ³⁹

de la época, que había llegado al poder en 1982, fue proponer en 1983 un convenio entre el Banco de Crédito Agrícola (BCA) y 57 Cajas Rurales. Su principal objetivo era actuar como grupo bancario y sanear con fondos públicos las Cajas Rurales en crisis, en muchos casos provocadas por una concentración de riesgos en cooperativas agrarias. Para ello, en 1984 se aprobó un plan de saneamiento para 19 cajas, y el BCA absorbió la Caja Rural Nacional (CRUNA). El resultado fue la creación del Grupo Asociado BCA-Cajas Rurales, un modelo mixto público-privado de financiación agraria, impulsado y tutelado por el prestigioso profesor D. José Barea, presidente del BCA entre 1984 y 1987.

Con buen criterio, a partir de ese momento las autoridades económicas y financieras se dedicaron a promover fórmulas organizativas novedosas que aumentaran la cooperación de las cajas del grupo en áreas de interés común. Con ello se pretendía hacerlas más fuertes en un marco cada vez más abierto y competitivo, y permitirles desarrollar servicios conjuntamente a través de empresas participadas también por el BCA. Con este espíritu se creó en 1986 la empresa Rural Servicios Informáticos (RSI), para prestar servicios informáticos y como centro de datos, y Rural Vida, para potenciar la oferta de seguros. En 1987 se constituyó Rural SA de Seguros y Reaseguros y, en 1988, Real Grupo Asegurador SA, por fusión de Rural Vida y Rural SA de Seguros y Reaseguros.

Sin embargo, el sistema de cajas rurales se iba haciendo cada vez más heterogéneo, con unas entidades muy tradicionales y otras muy dinámicas. Estas diferencias generaban tensiones en el grupo integrado por el BCA y las cajas rurales, que se veían acentuadas por la conducción “política” en manos del BCA. La situación condujo, en 1988, a la denuncia formal del convenio de 1983, y a una posterior renegociación que sólo ratificaron 23 cajas rurales. La crisis se saldó en 1989 con una escisión, por la que 23 Cajas Rurales de ámbito provincial, las más grandes y saneadas, se desvincularon del Grupo y crearon la Asociación Española de Cooperativas de Crédito (AECC). De esta forma, el sistema de cajas rurales quedaba partido en dos: por un lado estaba el modelo mixto público-privado capitaneado por el BCA y, por otro, el modelo íntegramente privado organizado en torno a la AECC. De los dos, en la década siguiente, el que con más ahínco busco niveles más altos de integración fue el AECC. En 1990, sus cajas, junto con el *Deutsche Genossenschaftsbank* (DG

Bank –hoy DZ Bank–), crearon el Banco Cooperativo Español (BCE). El objetivo era que prestara a sus cajas servicios de central bancaria, en particular de gestión de tesorería y de operativa internacional. Posteriormente, en 1994, crearon una marca comercial identificativa –el “Grupo Caja Rural”–, dejando la Asociación como mero instrumento de coordinación y foro de debate. Para cerrar el proceso de organización, en 1995 cambiaron el nombre de la asociación para pasar a denominarse Asociación Española de Cajas Rurales (AECR).

En la otra parte, para el resto de Cajas Rurales que habían seguido con el BCA, las cosas no iban demasiado bien. En 1993, y como consecuencia de la desaparición del BCA por absorción por parte de la Caja Postal de Ahorros –cuyo capital estaba controlado por Argentaria– se produjo una modificación del Convenio de 1983, con el descontento de la mayoría de las cajas rurales. Como resultado, 20 cajas rurales asociadas al Banco de Crédito Agrícola rompieron su acuerdo y se pasaron a la AECR. Posteriormente, en 1996, se pasaron también a la AECR un grupo de cajas rurales de Castellón, denominado CREDICOOP.

En los años siguientes, siguieron entrando cajas en la AECR y, en el año 2000, esta era la principal organización de las cooperativas de crédito españolas. Estaba constituida por más de 80 entidades que representaban el 90% de los activos totales del sector, y que actuaban comercialmente bajo la marca paraguas “Grupo Caja Rural”. Tras el fracaso del grupo mixto BCA-Cajas Rurales, ese fue el momento en el que más cerca estuvieron las cajas españolas de lograr la integración del sector en torno a un proyecto autónomo común.

Sin embargo, la Caja Rural de Almería no se encontraba a gusto con el proyecto que encarnaba la AECR. El dinamismo del modelo hortícola almeriense le empujaba a adoptar estrategias de crecimiento ambiciosas que en el seno de la AECR no encontraban apoyo. Era la caja líder, posición que había alcanzado a mitad de los años ochenta, tenía otras necesidades y deseaba otro ritmo. A finales de 1999 disponía de 54.904 millones de pesetas en recursos propios y 458.413 millones en recursos ajenos. Su cartera de préstamos ascendía a 451.857 millones y la de valores a 11.408, y sus beneficios alcanzaron ese año los 8.695 millones de pesetas. Su número de oficinas era de 416 y el de empleados de 1802.

En este marco, la decisión que adoptó consistió en fusionarse con la Caja Rural de Málaga, operación que se realizó en el año 2000, y cuyo resultado fue la creación de Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito –curiosamente, ambas habían iniciado su actividad en 1966–. De esta forma conseguía aumentar su expansión por el litoral mediterráneo y diversificar su actividad, abarcando también otros sectores no directamente agrarios, estableciendo un polo agrario en Almería y otro inmobiliario en Málaga. La nueva entidad creó una nueva imagen corporativa; un sol rojo con una aureola amarilla, sobre un mar de verde y blanco (Figura 5).

El malestar de la Caja Rural de Almería con la AECR no hizo más que acentuarse tras la creación de Cajamar. A la falta de sintonía de la caja almeriense con la dinámica del modelo de integración de la Asociación se sumaba la rigidez que suponía la dependencia de los servicios informáticos y telemáticos ofertados por RSI. Cajamar quería más flexibilidad y un mayor nivel de integración con el fin de ganar tamaño y poder competir con otras entidades bancarias a escala nacional, en particular las cajas de ahorros, en un momento clave en el que el mercado bancario y la economía española

Figura 5. Un nuevo logotipo para el inicio de una nueva etapa



Fuente: Cajamar

estaban en plena ebullición. El malestar acabó en ruptura, y se materializó con la salida de Cajamar de la AECR en 2002 y la liquidación de sus acciones y participaciones en el conjunto de empresas del Grupo. Desgraciadamente, la salida fue traumática y las diferencias entre las partes acabaron en los tribunales (Cuadro 10)⁴⁰.

CUADRO 10 LA CRISIS DE LA AECR Y CAJAMAR

En junio de 2002, el 57% de las 78 cajas que entonces integraban la AECR votó a favor de la expulsión de Cajamar de la Asociación, por negarse a ampliar capital en la filial informática RSI. A raíz de esta decisión se inició una disputa por la valoración de las acciones y participaciones de Cajamar en las sociedades Banco Cooperativo Español (BCE), Rural Grupo Asegurador y Rural Servicios Informáticos (RSI). El contencioso se amplió en 2007 a raíz de la fusión entre la caja almeriense y Caja Rural del Duero, que fue recurrida en los tribunales por la AECR al considerar que perjudicaba a los socios de la entidad en Castilla y León. En 2008, la AECR y Cajamar pusieron fin a sus diferencias al retirar los contenciosos judiciales que las enfrentaban.

40. En 2014 Cajamar salió de la UNACC, la patronal de las cooperativas de crédito, y se integró en la patronal bancaria (AEB). La entidad con sede en Almería pretendía que la patronal de las cooperativas de crédito admitiese al grupo que lidera en su conjunto, al igual que el BE y el BCE, y no entidad por entidad.

41. Los Grupos Cooperativos nacen conforme a lo dispuesto en la Ley 27/1999, de 26 de julio, de Cooperativas, que establece un amplio y flexible marco general para dar cauce a las iniciativas de colaboración e integración entre distintas sociedades cooperativas. En particular, el artículo 78 de dicha Ley define los citados grupos como “el conjunto formado por varias sociedades cooperativas, cualquiera que sea su clase, y la entidad cabeza de grupo que ejercita facultades o emite instrucciones de obligado cumplimiento para las cooperativas agrupadas, de forma que se produce una unidad de decisión en el ámbito de dichas facultades”.

42. Por su parte, la fórmula SIP –sus fundamentos, objetivos y reglas– procede del artículo 80.8 de la Directiva 2006/48/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de junio de 2006 y las correspondientes normas de transposición al Derecho español, la Ley 36/2007, de 16 de noviembre y el Real Decreto 216/2008, de 15 de febrero, en base al cual el Banco de España emitió la Circular 3/2008, de 22 de mayo, en cuyas Normas Segunda y Decimoquinta se establecen las condiciones bajo las cuales el Banco de España considerará que existe un SIP y autorizará las condiciones para el mismo.

43. Aunque los pasos en pos de la concentración financiera ya se habían iniciado en el seno de las cooperativas de crédito públicas, y para la aplicación de esta fórmula fue determinante –aunque menos que para las cajas de ahorros– la creación del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) en el Real Decreto ley 9/2009, que permitía intervenciones y procesos de integración y reestructuración.

En 2014, reflexionando sobre la situación de las cajas en ese momento, y en relación con su experiencia como Presidente del BCA en los años ochenta, el profesor Barea afirmaba que *“lo que yo intenté entonces con el banco público y un grupo de cajas no fue un fracaso, pero se puede hacer mejor ahora. Entonces el sector estaba dividido y quizá no era el momento, pero el país ha cambiado mucho. Yo suscribo cualquier operación que suponga mejorar competitividad con más tamaño para las cajas rurales”* (Tiempo de hoy, 22/4/2014). Sin lugar a dudas, que quién antes y mejor entendió por dónde iba a ir el futuro del sector fue Cajamar, pero una nueva fractura volvía a dividir el sistema de cajas rurales en España.

La crisis del 2008 y el gran salto de Cajamar

Si bien la creación de Cajamar, en el año 2000, marcó el punto de inflexión en la historia de la Caja almeriense, la gran crisis económica que se inició en 2008 la llevó a tomar una decisión estratégica que iba a modificar radicalmente su posición en el tablero financiero español y, en particular, su lugar en el conjunto de las cajas rurales españolas. El período comprendido entre los años 2009 y 2014 constituye para la Caja un quinquenio vertiginoso, caracterizado por la realización de un gran número de operaciones de absorción de entidades menores o en apuros, con el resultado de la creación de un gran grupo y un banco. Ninguna otra caja rural española se ha embarcado en todo este tiempo en un proceso de concentración, expansión y bancarización tan vertiginoso.

El crecimiento por integración de Cajamar se inició en 2007, con la fusión por absorción de la Caja Rural del Duero, tras

fracasar ésta en su intento de fusionar todas las entidades de Castilla y León. Sin embargo, el proceso se aceleró a partir de 2009, como consecuencia de los efectos devastadores que la crisis estaba teniendo en el conjunto del sistema financiero. Las dificultades que estaban atravesando algunas cajas y la necesidad de buscar nuevas alianzas estratégicas para otras facilitaron a Cajamar nuevas incorporaciones. El acontecimiento clave en este proceso fue la constitución, en 2009, y previa autorización del Banco de España, del Grupo Cooperativo Cajamar⁴¹, bajo la fórmula SIP (Sistema Institucional de Protección)⁴², o “fusión fría”, por parte de cuatro cajas rurales: Cajamar y tres cajas rurales valencianas –CajaCampo, Caixa Rural Albalat dels Sorells y Caja Rural de Casinos–⁴³.

Se trataba de un grupo consolidable en el que Cajamar Caja Rural era la sociedad central y cabecera. Esto significa que las entidades que componen el SIP no desaparecen, sino que mantienen su estructura (Asamblea y Consejo Rector), sus socios, sus marcas y su FEP. Sin embargo, pierden su autonomía de gestión y dejan de presentar sus cuentas de manera independiente, ya que al finalizar el ejercicio mutualizan sus resultados, consolidan balances y ponen en común estrategias de negocio y de control de riesgos, solvencia y liquidez.

Durante los años siguientes el grupo cooperativo liderado por Cajamar siguió creciendo por la incorporación de nuevas cajas. En 2010, a las cuatro cooperativas fundadoras del grupo, se sumaron *Caixapetrel* (Caja de Crédito de Petrel, Caja Rural, Cooperativa de Crédito Valenciana) y la Caixa Rural de Turís, con lo que el grupo pasó a contar con seis cajas⁴⁴.

En 2011 se les unió la Caja Rural de Castellón-San Isidro –que un año después, dio un paso más para llegar a la fusión por absorción por parte de Cajamar Caja Rural–. En 2012 se produjo la incorporación de la Caja Rural de Canarias.

Siendo estas operaciones importantes, la que en realidad fue definitiva para permitir a Cajamar dar un gran salto en su expansión territorial fue la unión con Ruralcaja, que se ejecutó el 10 de julio de 2012. Hay que tener en cuenta que Ruralcaja era la primera entidad rural valenciana y la segunda española⁴⁵, tras Cajamar, por lo que su alianza constituía un paso de gigante en la integración del sistema español de cajas rurales. La operación tenía el plus adicional de que Ruralcaja, siguiendo los pasos de su rival, había creado también, en 2010,

su propio grupo bajo la misma fórmula SIP, al que denominó Cajas Rurales del Mediterráneo (CRM)⁴⁶ (Cuadro 11).

El proyecto inicial consistía en la fusión equitativa de ambas entidades y la constitución de un grupo llamado Grupo Cooperativo Cajas Rurales Unidas, con la incorporación de todas las entidades procedentes del Grupo Cooperativo Cajamar y del Grupo Cooperativo Cajas Rurales del Mediterráneo, así como de la Caja Rural Católico Agraria, S. Coop. de Crédito V. y la Caixa Rural de Sant Vicent Ferrer de la Vall d’Uixò. Sin embargo, el tiempo de vida del proyecto de fusión fue muy corto. Cuando parecía todo cerrado, aparecieron nuevos y muy malos datos sobre la situación financiera de Ruralcaja, que estaba muy dañada por su elevada exposición al sector inmobiliario, y la caja valenciana no superó el segundo decreto de saneamiento del sistema financiero. Cajamar decidió entonces anular la operación y liquidar el proyecto de Cajas Rurales Unidas (CRU). Lo que iba a ser una fusión entre iguales acabó en absorción por parte de Cajamar, lo que suponía asumir el agujero de Ruralcaja con cargo a sus recursos y sin intervención del Estado. Adicionalmente, las catorce cajas rurales del Grupo CRM se integraron en el Grupo Cajamar.

La operación contó con el beneplácito y el apoyo del Banco de España, que con este rescate privado evitaba que la crisis del sistema financiero llegara también con toda su virulencia al sistema de cajas rurales, que hasta entonces parecía mucho más sólido que el de las cajas de ahorros. Fue una decisión arriesgada, ya que en ella Cajamar invirtió una buena parte de las reservas acumuladas desde sus orígenes por la Caja almeriense, pero sus directivos entendieron que era un precio que valía la pena pagar a cambio de quedarse con la segunda entidad de su sector y dar el gran salto en su proyecto de liderazgo, expansión e integración del sistema español de cajas rurales⁴⁷.

44. Ese mismo año 2010 se aprobó la fusión por absorción de Caixa Rural de Balears –fundada en 1972– por Cajamar Caja Rural, y el 12 de enero de 2011 se produjo su baja en el Registro Especial de Cooperativas de Crédito.

45. Hay que tener en cuenta que las cajas rurales valencianas suponían en su día casi la mitad del total español.

46. El SIP de Ruralcaja no fue el único intento de emulación del de Cajamar por parte del resto del sistema de cajas rurales españolas. Otros similares son el Grupo Cooperativo Solventia –creado en 2011 y formado por las cajas rurales de Almendralejo, que actúa de entidad central de cabecera con el nombre de Cajalmendralejo, Adamuz, Baena, Cañete de las Torres, Nueva Carteya, Utrera– y el Grupo Cooperativo Ibérico de Crédito –creado en 2011 por las cajas rurales del Sur, Córdoba y Extremadura–.

47. En 2013 también se produjo la fusión por absorción de Caja Rural de Canarias, Crèdit València y CR Casinos.

CUADRO 11 LA TRAYECTORIA DE RURALCAJA

La Caja Rural del Mediterráneo-Ruralcaja nació en 2001 de la fusión de las cajas rurales de Alicante, Valencia y Credicoop (Castellón). El grupo CRM fue creado en 2010 y en él participaban, además de Ruralcaja como entidad cabecera, las siguientes cooperativas de crédito: Caixa Rural Altea, Caja Rural San Roque de Almenara, Caixa Rural de Callosa d’en Sarrià, Caja Rural San José de Burriana, Caixa Rural Torrent, Caja Rural San Jaime de Alquerías Niño Perdido, Caja Rural de Cheste, Caja Rural San José de Nules, Caja Rural La Junquera de Chilches, Caixa Rural Sant Josep de Vilavella, Caja Rural San Isidro de Vilafamés, Caja Rural de Alginet y Crèdit Valencia.

48. El Banco de Crédito Cooperativo asume la condición de entidad cabecera del Grupo Cooperativo Cajamar y, por tanto, la dirección y representación del mismo. Nace con un capital social de 1.000 millones de euros, desembolsado por las 32 cajas rurales accionistas. Los datos agregados de todas ellas representaban en el momento de la constitución el 51,37% del negocio del sector de las cajas rurales de España, el 52,66 % de la inversión crediticia y el 50,15% de los depósitos. No cuenta con oficinas propias ni tiene actividad comercial minorista, aunque define la estrategia que se ejecuta a través de las cajas rurales del Grupo; éstas no compiten entre sí, y actúan como meras marcas comerciales.

49. La alianza entre Generali y Cajamar comenzó en 2004 con la creación de Cajamar Vida. Cinco años después, en 2009, ambas entidades decidieron ampliar su colaboración al ámbito de los seguros con la creación de Cajamar Seguros Generales.

50. Para aumentar su oferta de créditos al consumo, el BCC constituyó en 2015 una empresa conjunta con Cetelem España, filial del banco BNP *Paribas Personal Finance*, en la cual la entidad controlada por Cajamar Caja Rural aporta el 49% del capital social y, el 51% restante, Cetelem España.

51. Es la primera alianza internacional de Cajamar, y refleja la estrategia de mejorar la oferta de servicios financieros para las operaciones de internacionalización de sus clientes.

52. Su cabecera, el BCC, cumplió en 2015 con los requerimientos del BCE sobre ratios mínimos de capital.

El último gran hito en la evolución de Cajamar fue la creación, en 2014, del Banco (Social) de Crédito Corporativo (BCC), con un capital de mil millones de euros. Lo formaron 32 cajas rurales como accionistas, 19 del Grupo Cooperativo Cajamar y 13 de fuera del Grupo (Cuadro 12), teniendo Cajamar –con el 91% del capital inicial– el control del banco⁴⁸. Se trata de un banco instrumental que presta servicios a las cajas accionistas para cubrir sus necesidades. En 2015 entraron en el accionariado del banco, como accionistas independientes, la compañía de seguros Generali, con una inversión de 40 millones de euros⁴⁹; y el *bróker* Trea capital, con una inversión de 30 millones, con el fin de asumir en exclusiva la gestión de la cartera de fondos de inversión del banco⁵⁰. Finalmente, en 2016 han entrado también en el capital del BCC, con una inversión total de 15 millones de euros, el grupo

cooperativo portugués Crédito Agrícola⁵¹, la cooperativa agroalimentaria vallisoletana Acor y las compañías murcianas Garunter Locales y Pepal 2002.

Resumiendo, tras este complejo proceso de integración, el Grupo Cajamar Caja Rural es en la actualidad el primer grupo cooperativo español y el que más lejos ha llegado en el proceso de concentración de las cajas rurales. Su estructura le permite la especialización de algunas actividades, con Generali gestionando los seguros; Cetelem –que no es accionista del banco– los créditos al consumo; y, Trea Capital, los fondos. El crecimiento del tamaño y las cifras de negocio de la entidad, unido a una extensa expansión territorial, le han permitido asentarse en el seno de la banca, sin olvidar sus orígenes, que ha recuperado destacando en los últimos años su ADN-Agro⁵².

Como no podía ser de otra manera, todos estos cambios han quedado reflejados en la modificación de su imagen corporativa, que ha cambiado radicalmente (Figura 6).

CUADRO 12 ENTIDADES FUNDADORAS DEL BCC (VER ANEXO 1)

Cajamar Caja Rural, Caixa Rural Torrent, Caixa Rural de Vila-real, Caixaltea, Caixa Rural Burriana, Caixa Rural Nules, Caixacallosa, Caixapetrer, Caixaalqueries, Caixa Rural San Vicent Ferrer de Vall d'Uixó, Caja Rural de Cheste, Caixa Rural d'Alginet, Caja Rural de Villar, Caixaturís, Caixa Rural Vilavella, Caixa Albalat, Caixa Rural de Almenara, Caixa Rural Vilafamés, Caixa Rural Xilxes, Caja Rural de Almendralejo, Caja Rural de Utrera, Caja Rural de Baena, Caja Rural de Cañete de las Torres, Caja Rural de Nueva Carteya, Caja Rural de Ademuz, Caja Rural de Castilla-La Mancha, Caixa Guissona, Caixa Almassora, Caixa Rural La Vall, Caixa Benicarló, Caixa Rural Les Coves y Caixa Vinaròs.

Figura 6. Evolución de la imagen y el logotipo corporativo



El vértigo del período previo a la creación del BCC parece haber remitido. De hecho, desde 2014 no se han producido nuevas incorporaciones al Grupo y su crecimiento crediticio se ha estabilizado (Gráfico 4), en gran medida, porque la entidad de origen almeriense está todavía digiriendo el coste de las últimas fusiones. Sin embargo, mirando hacia adelante, no es aventurado pensar que la situación de Cajamar Caja Rural puede experimentar nuevos cambios en los próximos años. En primer lugar, porque su objetivo es seguir aumentando su presencia territorial y, en segundo lugar, porque el proceso de reestructuración del sistema financiero español no ha concluido. De hecho, es previsible que las próximas exigencias del Banco Central Europeo (BCE), el Banco de España (BE) y el propio gobierno español puedan provocar una nueva ronda de fusiones o adquisiciones⁵³. Ahora bien, lo que no es fácil augurar es el resultado de este proceso, ya que en este momento el sistema de cajas rurales

en España está dividido en dos bloques que mantienen posiciones estratégicas diferentes respecto al modelo óptimo de integración y colaboración cooperativa.

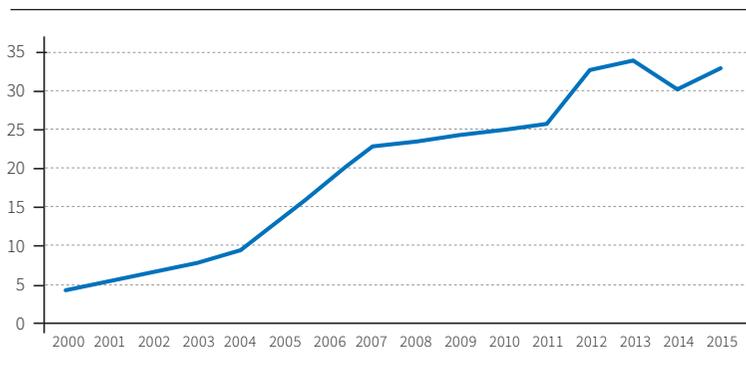
Las cajas rurales en España: un sistema y dos modelos de cooperación

Según datos de la UNACC (Banca Cooperativa, Número especial 2015), el sistema de cooperativas de crédito en España es muy sólido, ya que su volumen de activos es de 131.000 millones de euros, lo que equivale aproximadamente al 13% del PIB español. Su fortaleza le ha permitido resistir un importante proceso de ajuste y reestructuración. Por un lado, las entidades que lo constituyen han pasado de 94 en el año 2000 a 65 en 2015. Por otro, se ha producido en su seno una intensa concentración de actividad, por la cual las 10 cajas más grandes gestionan aproximadamente el 90% de los activos del sector.

Su mayor debilidad es que afronta los próximos retos dividido. Lo más significativo a este respecto es que los dos grandes grupos que lo constituyen defienden modelos de organización diferentes. Por un lado, el grupo Cajamar Caja Rural apuesta por un modelo de bancarización inspirado en el holandés Rabobank, caracterizado por una sola entidad como cabecera y múltiples marcas rurales operando con ella bajo una fuerte centralización operativa. Por otro lado, el Grupo Caja Rural, liderado por la Caja Rural de Navarra, la Caja Rural del Sur (Sevilla, Córdoba y Huelva) y la Caja Rural de Granada, es partidario de un modelo de banca federada, con autonomía operativa y de gestión para las cajas rurales del grupo. Existe un tercer grupo, más pequeño que los anteriores y, a diferencia de ellos, sin banco propio que les

53. Todos ellos, además del FMI, se han pronunciado por la reestructuración y concentración del sistema de las cajas rurales. De hecho, el supervisor bancario puede instar y forzar fusiones entre entidades en caso de problemas. Desde el Gobierno, el ministro de Economía Luis De Guindos afirmó en 2014 en el Congreso que, tras la reforma de las cajas de ahorros -que ha hecho que queden 2 de 46, y el resto se han fusionado y bancarizado-, tocaba el turno a las rurales. Bien es cierto que desde entonces no ha tomado ninguna decisión política al respecto, quizá porque las cajas rurales no le han costado dinero al Estado en esta última crisis. Hasta la fecha, lo más relevante son las declaraciones instando a mejorar los instrumentos de capital -es decir, de captación de recursos en el mercado y de refuerzo del balance- y el gobierno corporativo. La concentración bancaria en España ha aumentado fuertemente como consecuencia de los procesos de reestructuración inducidos por la crisis, pasando de una cuota de las 5 grandes entidades del 40% en 2006 al 56% en 2013.

Gráfico 4. Inversión crediticia de Cajamar (mil millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cajamar

preste servicios de banco central, que es el Grupo Cooperativo Solventia, aunque sus cajas asociadas son accionistas del BCC.

Estas diferencias hacen muy difíciles los acuerdos, y a priori limitan las posibilidades de continuación de la estrategia de integración seguida por Cajamar desde que comenzó la crisis. Para el Grupo Caja Rural –en línea con el modelo que encarna el grupo de crédito cooperativo alemán BVR (Asociación Federal de Bancos Populares y Bancos *Raiffeisen*)– la colaboración pasa por mantener la personalidad jurídica y el anclaje territorial original de las cajas asociadas, en línea con la filosofía que representa su Asociación, que no ha cambiado sustancialmente desde su creación (Figura 7). Por ello, las Cajas que la integran rechazan la unificación en un único grupo, ya que entienden que no encaja con el espíritu del modelo financiero cooperativo y las hace más vulnerables a operaciones hostiles⁵⁴.

En estos momentos, de no producirse nuevos movimientos que cambien la relación de fuerzas, las posiciones de ambos grupos están alejadas y nada indica que se vaya a producir una integración voluntaria entre ellos (Tabla 1). Sin embargo,

Figura 7. Logos del Grupo “Caja Rural” y el Banco Cooperativo Español



Fuente: Ruralvia

tampoco parece que la situación actual sea estable. El negocio bancario que viene se caracteriza por los escasos márgenes, la competencia por comisiones y la búsqueda de mayor eficiencia. Estos factores van a hacer que, incluso las entidades más arraigadas en sus territorios de origen y más comprometidas con el trato directo con los clientes, tengan dificultades para mantener su red. Estas presiones pueden abocarles a buscar mayores niveles de integración, tal y como está ocurriendo en otros países europeos (Cuadro 13).

CUADRO 13 CONCENTRACIÓN E INTEGRACIÓN EN LA BANCA COOPERATIVA AGRÍCOLA EUROPEA

En el caso de Holanda, todas las cooperativas de crédito se han fusionado y desde enero ya solo existe una sola entidad: Rabobank. En Alemania, los dos grandes bancos cooperativos, DZ Bank y WGZ Bank, se fusionaron el 1 de agosto de 2016, para formar un banco cooperativo central, con mil bancos cooperativos, y un balance de 500.000 millones de euros, convirtiéndose en el tercer instituto de crédito alemán después de Deutsche Bank y Commerzbank. En Italia, alrededor de 100 de las 363 cooperativas de crédito existentes tienen problemas de solvencia, y para mejorar su solvencia el gobierno italiano ha diseñado un proyecto de gran grupo bancario cooperativo.

Fuente: El PAIS, 21 de marzo de 2016

54. De hecho, el Banco Cooperativo Español, que les presta servicios financieros, no es su cabecera; no consolidan balances ni mutualizan riesgos; mantienen su identidad y los rasgos cooperativos fundacionales de la AECR.

55. Hay un tercer factor, éste de mercado, que también va a empujar hacia la concentración del mundo de las cajas rurales. Se trata de la tendencia hacia la concentración de uno de sus principales clientes, las cooperativas de producción y comercialización agroalimentaria, siguiendo la política de fomento del gobierno central –a través de la Ley 13/2013, de 2 de agosto, de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario- y en línea con lo que está pasando en la mayor parte de países de la Unión Europea.

56. Este sector tiene en la actualidad más de 82.765 millones de euros concedidos, lo que equivale al 8% del PIB español.

57. Y así lo reconoce, por ejemplo, el Dictamen reciente del Comité Económico y Social Europeo sobre «Cooperativas y reestructuración», que comprueba la mayor capacidad de resistencia de las cooperativas de crédito europeas a la crisis actual, ya que ningún banco cooperativo ha sufrido un concurso de acreedores en la UE. A pesar de ello, algunas cajas siguen sufriendo problemas.

58. En realidad, esta afirmación debería ser matizada, ya que hay algunas entidades que han tenido problemas, sobre todo al haberse alejado de su modelo de negocio tradicional durante los años de la burbuja inmobiliaria, aumentando su exposición al ladrillo y los promotores. Además de algunos casos puntuales de intervenciones por parte del Banco de España (v.gr. Caja Rural de Mota del Cuervo (Cuenca), que fue intervenida, pasó al FROB y este la vendió a Globalcaja en 2014), tras el segundo decreto de De Guindos sobre solvencia en 2012, que iniciaba el saneamiento del sector financiero, aparecieron veinte cajas que no cumplían los niveles requeridos de capital y solvencia, lo que acentuó las presiones del Banco de España sobre las más saneadas. Ante la falta de respuesta de la Asociación a la que pertenecían, muchos acabaron recurriendo a Cajamar para evitar ser intervenidas.

59. El Pohjola Bank finlandés, el Rabobank en los Países Bajos, el Österreichische Raiffeisenbanken austríaco, el Crédit Agricole en Francia o el alemán Volksbanken-Raiffeisenbanken, más conocido en España por su entidad central DZ BANK, tienen unas cuotas de mercado del 31, 25, 24, 22 y 17 por ciento, respectivamente.

Si se avanza en este escenario, ¿quedará en España un solo grupo cooperativo de cajas rurales o se consolidarán los dos modelos actuales? Lo más probable es que sean el criterio del gobierno de turno –de acuerdo con las autoridades comunitarias–, y la capacidad de ambos grupos para cumplir los requisitos de la Unión Bancaria Europea en materia de solvencia, capital y rentabilidad, los dos factores que acaben determinando la estructura futura del sector⁵⁵. Sin embargo, si la situación actual se revela inviable, la salida se antoja compleja, al estar en juego consideraciones tanto políticas como económicas. El Grupo Caja Rural tiene en su conjunto un mayor tamaño (Tabla 1), pero carece de la voluntad y la determinación para modificar el *statu quo*.

Ante este futuro incierto, lo poco que se puede aventurar es que el sistema de cooperativas de crédito en España, en el conjunto del sistema bancario, puede salir reforzado⁵⁶. Esta expectativa viene acreditada, en primer lugar, por su reacción ante la crisis, ya que mientras otras entidades financieras han cerrado el crédito, esta parte del sector ha hecho lo contrario, aumentando su cuota de mercado –que ha pasado del 5,24%, en 2008, al 6,5% actual, lo que supone un incremento de 131 puntos básicos–⁵⁷. En segundo lugar, por su ventaja competitiva para financiar a pymes y autónomos, donde el valor de la cercanía y la confianza entre el cliente y la entidad de crédito va a ser cada vez más importante. En tercer lugar, porque están pasando la crisis sin recibir ayudas públicas y sin traspasar activos inmobiliarios tóxicos a la SAREB (Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria)⁵⁸. Por último, y en lo que concierne únicamente a las cajas rurales, aunque su cuota de mercado es pequeña (del 5%), el elevado peso que tienen en otros países europeos⁵⁹ hace pensar que aún tienen potencial de crecimiento.

Tabla 1. Principales magnitudes de las dos grandes organizaciones del sistema de cajas rurales españolas

	Grupo Cajamar (Banco Crédito Corporativo)	Grupo Caja Rural (Banco Cooperativo Español)
Fecha de creación del Banco	28 de enero de 2014	31 de julio de 1990
Cajas rurales fundadoras	32	24
Capital (original) actual	(1.000 M €) 1.085 M €	(3.000 M pts.) 91,009 M€
Accionistas de referencia	Cajamar Caja Rural: 85,1% Resto Cajas Rurales GCC: 7,5% Grupo Trea: 2,8% Otras Cajas Rurales Españolas: 1,7% Crédito Agrícola de Portugal: 0,5 % Otros: 2,4%	DZ Bank: 12,022% CR Navarra: 10,580% CR Aragón: 10,580% CR Granada: 10,126%
Actuales accionistas	32+6	38 cooperativas de crédito españolas y una entidad de crédito alemana
Modelo de negocio	Integración	Colaboración
Oficinas	1.242	2.703
Empleados	6.441	9.162
Activos	39,89 mil millones de €	59 mil millones de €
Beneficios netos (2014)	37 millones de €	45,4 millones de €
Patronal española	AEB	UNACC
Asociación europea	Asociación Europea de Bancos Cooperativos	Grupo Bancario Único

Fuente: Elaboración propia a partir de información de ambos grupos aparecida en distintas Webs

CAPÍTULO 4

UN MODELO DE BANCA AGRÍCOLA INTELIGENTE PARA EL SIGLO XXI

El conocimiento en la estrategia de la Caja Rural de Almería y Cajamar

Uno de los elementos distintivos de Cajamar Caja Rural, frente al resto de entidades financieras españolas, es su apuesta decidida y estratégica por la generación y transmisión de conocimiento, en beneficio tanto de los productores agrarios como de su propia actividad crediticia. Esta fortaleza es destacable, no solo en el conjunto de la banca, sino incluso en la parte del mundo financiero especializada en el negocio agroalimentario. Sin lugar a dudas, Cajamar constituye hoy el paradigma de banco agrícola inteligente en España, debido a su avanzado sistema de conocimiento e I+D+i agroalimentario y, en particular, hortofrutícola.

Siendo esta fortaleza muy meritoria, lo es aún más si se considera que sus bases proceden de los primeros tiempos de la entonces Caja Rural de Almería, cuando el Estado era la única entidad que estaba en condiciones de realizar asistencia técnica a los agricultores a partir de sus servicios de Extensión agraria. Don Juan del Águila y sus colaboradores no sólo fueron pioneros en la manera de entender el vínculo tecnológico entre las Cajas y sus clientes sino que fueron visionarios al adelantarse en varias décadas a lo que hoy se considera la principal ventaja competitiva de las organizaciones. De hecho, el conocimiento se ha convertido en uno de los fundamentos del modelo económico que impulsan las instituciones de la Unión Europea a través de la Estrategia 2020 (Cuadro 14).

El origen del modelo financiero creado por la Caja Rural de Almería que apoya el desarrollo del conocimiento tecnológico y económico del negocio del cliente es la Estación Experimental de Palmerillas, en Almería, primer centro privado de investigación y transferencia agronómica

CUADRO 14 LA ESTRATEGIA EUROPA 2020

La Estrategia Europa 2020 promueve el crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Su objetivo es mejorar la competitividad de la UE, manteniendo, a la vez, su modelo de economía social de mercado y mejorando considerablemente el uso efectivo de sus recursos.

La Estrategia Europa 2020 se aplica a través de seis grandes orientaciones de política económica de los Estados miembros y la Unión y de cuatro orientaciones de política de empleo de los Estados miembros que sustituyen a las de la Estrategia de Lisboa. Se invita a los Estados miembros a traducir los objetivos de Europa 2020 en objetivos nacionales. Todos los años, en abril, publican sus programas nacionales de reforma, en los cuales establecen las medidas adoptadas para alcanzar estos objetivos nacionales.

Fuente: Comunicación de la Comisión, de 3 de marzo de 2010, denominada Europa 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador [COM(2010) 2020 final – no publicada en el Diario Oficial].

60. Hay que señalar que en el mundo de las Cajas Rurales –e, incluso, de las casi extintas– fue bastante habitual en el pasado crear fincas experimentales y promover actividades de formación y transferencia agraria en el marco de su Obra Social y sus Fundaciones, aunque ninguna ha alcanzado la dimensión y el impacto de la de Cajamar, en particular, la de Las Palmerillas.

61. Una buena parte de las actividades que se enmarcan en el sistema de conocimiento de Cajamar son financiadas por el Fondo Social Cooperativo de Cajamar Caja Rural y gestionadas por la Fundación Cajamar –constituida en 2006, y cuyo Presidente actual es D. Jerónimo Molina Herrera, quien fue Director de Las Palmerillas y, en 1998, puso en marcha el Instituto de Estudios Socio-Económicos de Cajamar–.

de la provincia. Es este un centro tecnológico creado en 1975, cuando tanto la Caja como el sector hortícola de invernadero estaban dando sus primeros pasos, con el objetivo de ayudar a los agricultores a elegir tecnologías y equipos y a diseñar de forma eficiente los invernaderos para hacer rentables sus inversiones. El espíritu de este centro viene recogido por la idea de su fundador, D. Juan del Águila, de que *“es mejor que se equivoque la Caja a que lo haga el agricultor”*⁶⁰.

Esa vocación inicial sigue vigente, y aunque hoy la oferta tecnológica es mucho mayor que hace 40 años, Cajamar ha reforzado el compromiso de la entidad con la creación y difusión de conocimiento al servicio del sector agrario. De hecho, el código de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de Cajamar otorga al conocimiento, junto con el compromiso y la cercanía, el rango de seña de identidad de la Caja y de su modelo de negocio.

En la práctica, el sistema de I+D+i de Cajamar es de interés mutuo, y cumple varias funciones:

1. Aumentar el conocimiento por parte de Cajamar del negocio de sus clientes, lo que le sirve para diseñar su actividad crediticia, evaluar mejor los riesgos y aumentar la competitividad de sus créditos.
2. Fidelizar a los agricultores y actores del sector, que ven a Cajamar como un socio estratégico que entiende sus problemas y les ofrece respuestas.
3. Colaborar con el desarrollo de soluciones tecnológicas que contribuyan a mantener y aumentar la rentabilidad y sostenibilidad del sector.
4. Fortalecer y aportar valor a las redes de cooperación científico-técnica del sistema hortícola almeriense y español.

El sistema actual de conocimiento agroalimentario de Cajamar Caja Rural es el resultado de la evolución de los instrumentos creados en la etapa de la Caja Rural de Almería y la incorporación de otros nuevos para reforzar su impacto y adaptarse a las nuevas necesidades y fuentes de conocimiento existentes⁶¹. Este sistema de conocimiento científico y técnico es amplio y dinámico, y se ha ido ajustando al proceso de crecimiento e integración de

Cajamar. Desde el punto de vista funcional, consta de cinco áreas y componentes principales que están interrelacionadas entre ellas (Figura 8)⁶².

Los fondos necesarios para financiar estos servicios proceden del Fondo de Educación y Promoción (FEP). Según la normativa española, cada entidad debe destinar obligatoriamente a este Fondo un porcentaje mínimo del 10% de sus excedentes netos anuales, incluidos los resultados extra-cooperativos. El destino principal del FEP es la formación de los trabajadores y la promoción cooperativa y social del entorno, y las cajas tienen libertad para decidir la asignación de los gastos más idónea para alcanzar esos objetivos⁶³.

El presupuesto de Cajamar para estas actividades en el año 2016 ha sido de 3,91 millones de euros, de los cuales 2,11 han sido destinados a financiar las Estaciones Experimentales, 895.000 a Universidades (Cátedras, colaboraciones en la

organización de distintos tipos de eventos y subvención de proyectos de investigación), 250.000 a Oficina Técnica y Servicios a Empresas, 220.000 al Servicio de Estudios y 99.000 a Transferencia y Publicaciones⁶⁴.

Las Estaciones experimentales agrarias

Las estaciones experimentales son centros tecnológicos, y constituyen el instrumento más poderoso de Cajamar para realizar la transferencia de conocimiento. La primera y más importante es la de Las Palmerillas, situada en el municipio de El Ejido, epicentro del sistema hortícola almeriense. Nació en 1975, en las 6 hectáreas de terreno árido adquiridas por D. Juan del Ágila y D. Juan Espinosa con los beneficios obtenidos en los años 1973 y 1974⁶⁵. En aquellos años, las únicas entidades que podían prestar servicios de transferencia y extensión agrícola a los agricultores eran la estación piloto del Instituto Nacional de Colonización y las agencias de Extensión Agraria de la comarca. Realizaban un buen papel, pero sus recursos resultaban insuficientes para atender las demandas de asistencia técnica relacionadas con las nuevas inversiones en el sector hortícola.

Los colonos que se asentaban en las tierras de "El Dorado" almeriense necesitaban financiación, pero también asistencia técnica, sobre todo en materia de invernaderos, cuyo coste de inversión y manejo era alto. Los dirigentes de la Caja entendieron que podían ofertar conjuntamente crédito, servicio técnico para asesorar a los clientes en su inversión y transferencia tecnológica. Comprobaron que esta oferta era rentable porque reducía tanto los riesgos del agricultor como los suyos propios. En esa etapa inicial era especialmente importante que el agricultor se dedicase a producir y la Caja a experimentar para averiguar qué tecnologías eran rentables,

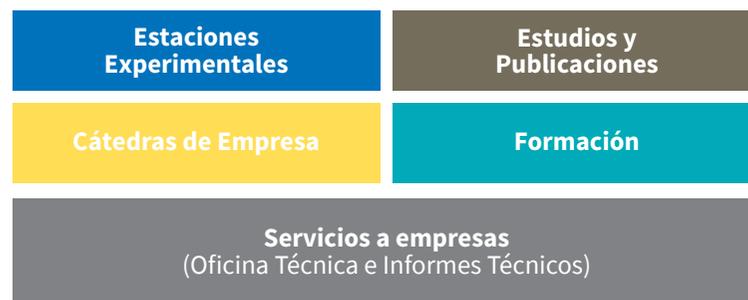
62. Se han excluido otras actividades que también guardan relación con el conocimiento y la transferencia a los productores, como becas, premios, prácticas etc. La información principal procede de la Web de Cajamar, aunque su organización en la citada Web no se corresponde con la que se ha adoptado en este Informe.

63. Tanto la Ley 20/90 de régimen fiscal de las Cooperativas, como la Ley 49/2002, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos al Mecenazgo, les conceden un trato favorable. Por ello, algunas Cooperativas empiezan a gestionar su Fondo a través de una Fundación, ya que los fines del FEP son compatibles, y además, pueden dotar al FEP o a la Fundación cantidades superiores.

64. En los años anteriores a la crisis, este presupuesto llegó a alcanzar los 5 millones de euros.

65. En realidad, la antigua Caja Rural de Almería creó inicialmente tres estaciones: Las Palmerillas, en La Mojonera, dedicada a la horticultura; El Duende, en Ríoja, dedicada a cítricos; y el Almendral, en Huércal-Overa, para almendros y frutales de hueso.

Figura 8. Componentes del sistema de conocimiento agroalimentario de Cajamar



Fuente: Elaboración propia a partir de Cajamar y entrevistas personales

cuáles sus costes, y cómo se podía adaptar la tecnología a las condiciones del litoral almeriense, por lo que el enfoque predominante era agronómico. Posteriormente, y a medida que han ido apareciendo otros centros tecnológicos en la provincia, la actividad del centro ha evolucionado incorporando otras dimensiones productivas como el desarrollo de la industria auxiliar, el material vegetal (genómica), las actividades de mayor valor añadido, la biotecnología y el medio ambiente.

A lo largo de todo este tiempo la Estación de Las Palmerillas ha desempeñado un papel central en el complejo del conocimiento agroalimentario de la Caja, y esto le ha permitido disponer de suficientes recursos económicos y humanos, muchos de ellos ingenieros y técnicos del ámbito de las ciencias agronómicas. Además, sus servicios siempre han sido gratuitos, lo que le ha permitido fidelizar al cliente y diferenciarse del resto de entidades. Su papel en el Fondo Social y el FEP de la Caja siempre ha sido relevante.

En la actualidad, Las Palmerillas es el mayor centro de investigación hortícola intensiva de España. Tiene 14 hectáreas para ensayos, cuenta con un equipo de 33 empleados –de los cuales 21 son técnicos– y desarrolla más de 40 proyectos de investigación y experimentación, tanto propios como en colaboración con otras empresas e instituciones, con el fin de reforzar y ampliar sus capacidades. La actividad del centro se estructura en torno a cuatro líneas de trabajo fundamentales: tecnología de invernaderos, fruticultura subtropical mediterránea, biotecnología y sostenibilidad. Sus actividades son múltiples e incluyen proyectos de investigación, Jornadas, Foros, reuniones periódicas de técnicos del sector, y visitas. En ellas –unas 4.000 al año–, cualquier agricultor puede comprobar *in situ* el funcionamiento de las distintas tecnologías y el

comportamiento de los cultivos. El espíritu fundacional persiste, y se siguen ensayando nuevas tecnologías y nuevos cultivos para orientar tanto al agricultor como a la actividad crediticia de la Caja. En la actualidad, se asiste a una diversificación de lo que era la orientación inicial de la Estación hacia la horticultura para investigar nuevas variedades, cultivos emergentes –como la papaya o el caqui–, y proyectos medioambientales (Cuadro 15).

Además del Centro de Las Palmerillas, Cajamar Caja Rural cuenta con un segundo centro experimental en la localidad valenciana de Paiporta (Centro de Experiencias de Cajamar en Paiporta, dependiente de la Fundación Cajamar Comunidad Valenciana⁶⁶). Este centro cuenta con una superficie aproximada de 7 hectáreas de invernaderos y cultivos al aire libre y tiene 12 empleados, de los cuales 6 son técnicos. A diferencia de Las Palmerillas, creado por la Caja Rural de Almería, este centro pasó a depender de Cajamar a raíz de la absorción de Ruralcaja en 1992, quien también lo utilizaba como centro de ensayos, experiencias y formación. En esta nueva etapa, el Centro cuenta con un servicio de asesoramiento agrario, aulas de formación, sala de reuniones y salón de actos.

Un día al año, el Centro de Paiporta organiza una Jornada de Puertas Abiertas dirigida al público en general. Cualquier persona puede visitar sus instalaciones y solicitar información a los técnicos sobre los proyectos del Centro (Cuadro 16). Adicionalmente, como en Las Palmerillas, es posible concertar visitas a la carta. Ambos centros colaboran cada vez más estrechamente y siguen un modelo de gestión del conocimiento e I+D+i común, aunque por el momento el de Las Palmerillas tiene un mayor impacto. En la actualidad sus actividades se centran en las áreas de Agrosostenibilidad, Alimentación y Salud y Tecnología de Invernaderos.

66. Esta Fundación colabora a su vez con otras instituciones del ámbito científico-técnico como la Fundación Valenciana de Estudios Avanzados. Esta Fundación financia el Centro de Paiporta pero sus fondos provienen del FEP de Cajamar Caja Rural. No recibe otro tipo de fondos por decisión de su Patronato.

CUADRO 15 INNOVACIÓN EN LAS PALMERILLAS

Del Centro de Las Palmerillas han surgido innovaciones fundamentales para el desarrollo y adaptación de la horticultura almeriense, con el fin de mejorar la cantidad y la calidad de sus producciones. Así, por ejemplo, del proyecto “Nuevas estructuras de invernaderos mejor adaptados al clima mediterráneo” (1986) para mejorar el clima de los invernaderos, su ventilación, aumentar la temperatura nocturna y aumentar la radicación en su interior surgió la estructura Inacral. Son también dignos de mención los proyectos CENIT Mediodía, Euphoros e Inversos destinados a desarrollar sistemas de invernaderos sostenibles –en particular en lo que se refiere a la optimización del agua de riego- con alta productividad y eficiencia en el uso de recursos.

Una de las últimas y más prometedoras líneas de investigación, junto con otras entidades del cluster almeriense, es la adaptación a las condiciones almerienses de la ‘Carica papaya’ (nombre científico de la papaya), poco conocida en Almería, pero que podría cultivarse en invernadero como una alternativa a las producciones de frutas y hortalizas tradicionales, anticipándose a otras zonas, incluso, tradicionales de cultivo de esta fruta, como son México, India, Brasil o Colombia, con una técnica productiva pionera a escala mundial, que consiste en el sexado de la papaya en estado prematuro con técnicas moleculares unido a la técnica del injerto herbáceo.

Fuente: a partir de “Cajamar Caja Rural. Visión de futuro, y Diario de Almería, 31 Marzo, 2016

67. El coste anual para la Caja de los dos centros experimentales asciende a 2,5 millones de euros.

CUADRO 16 CENTRO EXPERIMENTAL DE PAIORTA.

PROGRAMA JORNADA DE PUERTAS
ABIERTAS 2016 (12 DE JULIO DE 2016)

- **Colección de variedades de sandía, pimiento, tomate, berenjena, nuevas variedades de albaricoques.**
- **Nuevos estudios en el cultivo del granado.**
- **Nuevas técnicas de producción ecológica e integrada en diferentes cultivos hortícolas desarrollados en cultivo al aire libre e invernaderos.**
- **Sistemas de semiforzado.**
- **Proyecto Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias (INIA) “Fenotipado, características agronómicas y estructura genómica de las nuevas variedades de cítricos”.**
- **Proyecto europeo TomGEM “Enfoque global de múltiples actores hacia el diseño de nuevas variedades de tomate y prácticas de manejo para mejorar el rendimiento y la calidad frente al cambio climático”.**
- **Proyecto INIA “Identificación de los mecanismos de biocontrol de *Penicillium Oxalicum* y su aplicación en el control de enfermedades de plantas hortícolas”.**

Fuente: Centro de Paiporta

A estos dos centros experimentales propios habría que añadir el apoyo y la colaboración de Cajamar con otro centro de ensayos tecnológicos⁶⁷. Se trata de la Fundación Lucío Gil de Fagoaga, cuya sede se encuentra en Requena (Valencia), con la que Cajamar mantiene un acuerdo de colaboración, que se suma al que también mantiene con el Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de Murcia, con el fin de

realizar ensayos de riego y otras prácticas agronómicas en viñedo. Este acuerdo es heredero del que en su día mantenía Cajacampo –absorbida en 2011 por Cajamar– con la citada Fundación, y al que en aquel entonces se sumaba el Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias (IVIA). Las actividades fruto de este acuerdo son poco conocidas en la zona de influencia de la Fundación. En cualquier caso, es previsible que sea este modelo de colaboración con terceros, más que la creación de centros propios, el que marque el futuro próximo de la Caja en este ámbito.

El Servicio de Estudios y Publicaciones

El servicio de Estudios y Publicaciones de Cajamar es uno de los más importantes que existen en España sobre temas agroalimentarios. Está constituido por un equipo de tres personas con dedicación plena. Sus trabajos se clasifican en dos grandes epígrafes, aunque se puede añadir un tercero con otro tipo de publicaciones que no se adscriben al Servicio:

1. Publicaciones periódicas: Colección “Mediterráneo Económico”, Cuaderno Interdisciplinar de Desarrollo Sostenible (CUIDES), Cuadernos de Estudios Agroalimentarios (CEA) y Revista de Microfinanzas y Banca Social (MBS).
2. Informes y monografías/series temáticas: Incluye un elevado número de publicaciones que se integran en distintas categorías (Agricultura, Centros experimentales, Economía, Informes de coyuntura –entre otros, Análisis de la campaña hortofrutícola de Almería–, Cuadernos cooperativos, Manuales Cajamar, Sostenibilidad, Banca social, Sociedad, Documentos de Trabajo).

3. Aunque no depende del Servicio, cabe citar en este apartado las Fichas de Transferencia, la generación de materiales multimedia y los Monográficos de Comercio Exterior.

Cátedras de Empresa

Las Cátedras de Empresa constituyen una modalidad de colaboración entre entidades públicas o privadas y Universidades cuyos objetivos son a) aumentar la relación entre el mundo universitario y las empresas, b) mejorar la formación de los estudiantes y facilitar su inserción laboral y c) realizar trabajos académicos de interés para las empresas. En general se trata de crear mecanismos de creación y transferencia de conocimiento de interés para las empresas, que les permiten además desarrollar su modelo de responsabilidad social corporativa y establecer alianzas estratégicas con entidades académicas de prestigio en los campos de su interés. Para lograr estos objetivos, las Cátedras de empresas desarrollan cada año una relación de actividades que incluyen acciones formativas –como Cursos, Jornadas y Seminarios–, de divulgación, de transferencia de conocimiento y proyectos de investigación⁶⁸.

Cajamar financia una Red formada por siete Cátedras de Empresa con varias Universidades españolas. La mayor parte centra su actividad en los aspectos económicos y cooperativos del sector agroalimentario. Estas son, en orden cronológico de creación, las siguientes:

1. Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario de la Universidad Politécnica de Cartagena (2008)
2. Cátedra Cajamar de Economía y Agroalimentación de la Universidad de Almería (2009).

68. Para la financiación de estas actividades, la empresa cuya Cátedra lleva su nombre aporta cada año una cantidad de dinero a la Universidad cuyo monto mínimo viene determinado por ésta.

3. Cátedra Cajamar de Economía y Política Agraria de la Universidad Politécnica de Madrid (2010)
4. Cátedra Cajamar de Economía Social de la Universidad Politécnica de Valencia (2013)
5. Cátedra Cajamar de Economía y Desarrollo Agroambiental de la Universidad Miguel Hernández de Elche (2014)
6. Cátedra Cajamar de Desarrollo Marino de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (2015)
7. Cátedra Cajamar del Sector Agroalimentario en la Universidad de La Laguna (2015)

Formación

Especialmente por su condición de entidad Cooperativa, para Cajamar resulta fundamental la actividad de formación, que se dirige desde el Centro de Excelencia Agroalimentaria CEA. De él dependen:

1. La Escuela de Consejeros de Empresas Agroalimentarias: esta Escuela, única en España, nació en 2012 con el objetivo de fomentar la capacitación profesional de los gestores de las empresas asociativas y organizar cursos para la formación de consejos rectores, gerentes y técnicos de cooperativas. Los profesores son especialistas del Servicio de Estudios y de la División de Negocio Agroalimentario y Cooperativo de la entidad.

Los módulos ofertados son:

- Planificación estratégica
- El nuevo sistema agroalimentario mundial
- Interpretación de balances y cuentas anuales
- Gobierno corporativo y responsabilidad del consejero

- Concepto, vigencia y proyección del cooperativismo
- Responsabilidad social cooperativa y ética empresarial
- Innovación agroalimentaria

Adicionalmente, la Escuela cuenta con publicaciones de apoyo para sus cursos (Cuadernos Cooperativos) y ofrece una biblioteca del cooperativismo.

2. La escuela de directivos: para cuadros intermedios y de gerencia.
3. La escuela de agricultores-empresarios: el programa de 6 semanas.
4. La escuela de futuro: para jóvenes que quieran dedicarse a la agricultura.

Asesoramiento y servicios a empresas

Cajamar intenta que los profesionales y las empresas estén al día de información técnica de actualidad de interés para su negocio. Para ello organiza actividades flexibles que les permitan acceder a ella en condiciones favorables:

1. Jornadas Empresariales. Desayunos de Cajamar (en colaboración con empresas). Normalmente su objetivo es exponer casos de éxito y compartir experiencias por parte de empresas representativas.
2. Talleres y Jornadas Técnicas Agroalimentarias. Organizadas normalmente en colaboración con otras entidades, suelen ir dirigidas a los socios y clientes del Grupo Cooperativo Cajamar, así como a los socios de cooperativas, y la inscripción es gratuita.
3. Seminarios Técnico Agronómicos.

4. Jornadas de Difusión. Orientadas a informar y dar a conocer a los profesionales temas de actualidad de interés para el sector agroalimentario.
5. Congresos. Dirigidos a promover el intercambio de ideas, el debate y la transferencia de conocimientos a las empresas.
6. Plataforma Internacional Cajamar, en colaboración con 14 empresas líderes en la prestación de servicios relacionados con el comercio exterior, para asesorar y dar respuesta a las necesidades de las pymes y cooperativas españolas, especialmente a las del sector agroalimentario, en materia de internacionalización. El acceso y uso de la plataforma es gratuito.
7. Oficina Técnica (Servicio de Informes Técnicos). Aunque comercialmente es un servicio distinto, ya que sirve para la evaluación de riesgos, también se puede incorporar en este epígrafe, ya que permite a los productores que van a pedir un crédito analizar más a fondo la viabilidad de su proyecto. Está compuesto por cinco ingenieros y su misión es evaluar *in situ* las inversiones que solicitan financiación de la Caja, en especial las más grandes. Para ello disponen de un elevado conocimiento de las mejores tecnologías disponibles. Inicialmente su oficina se encontraba en Las Palmerillas, pero su presencia actual en los Servicios Centrales no es un obstáculo para que se desplacen a comprobar la realidad de los proyectos sobre el terreno.

69. Los *clústeres* más importante del mundo en este sector son los del *Seed Valley*, en Holanda; Davis-California, en EEUU; *Begepolys*, en Francia y *Gatersleben* en Alemania.

70. Como Centro de Investigación y Ensayos de Cultivos Hortícolas, adquiriendo su actual denominación en 1996. Según parece, el origen del centro público del gobierno andaluz, casi al lado de Las Palmerillas, y pocos años después de la creación de éste, responde a la negativa de D. Juan del Águila a la petición de la Junta de Andalucía para que el centro de Cajamar pasase a depender de esta institución autonómica.

Cajamar y el cluster tecnológico almeriense

Este sistema de conocimiento aplicado de Cajamar, en particular sus centros experimentales, se inserta en el *clúster* o red del conocimiento de la agricultura almeriense, en el cual ocupa un nodo central, tanto por su tamaño como por su vocación innovadora y abierta. Las entidades que lo

componen, unas públicas y otras privadas, colaboran cada vez más en proyectos comunes y crean y comparten conocimiento para, finalmente, ser transferido al productor. Las principales organizaciones de este *clúster* –joven e informal, pero vivo y dinámico⁶⁹– son:

1. El Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera de Andalucía (IFAPA), instituto público dependiente de la Junta de Andalucía, La Mojonera, que abrió sus puertas en 1980⁷⁰, y cuyas instalaciones se encuentran a unos pocos kilómetros de Las Palmerillas. Dependiente de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. Cuenta con más de 30 investigadores; sus principales líneas de trabajo son la protección de cultivos, la tecnología de cultivo en invernadero y nuevas tecnologías (proyecto Genoma Tomate) y los cursos de formación. El Instituto colabora con Cajamar (Cuadro 17).

CUADRO 17 EJEMPLO DE COLABORACIÓN CAJAMAR-IFAPA

“La Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural, a través del Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera de Andalucía (IFAPA), y la Fundación Cajamar han firmado un nuevo convenio marco de colaboración, que viene a dar continuidad a los anteriores y que tendrá una vigencia de cuatro años para trabajar conjuntamente en proyectos y actividades de investigación, formación, desarrollo tecnológico e innovación en materia de horticultura intensiva”.

Fuente: Novapolis, 7 de junio de 2016

2. Universidad de Almería, fundada en 1993, que cuenta con la Fundación Finca Experimental Anecoop (Fundación UAL-ANECOOP) creada en el año 2004 para coordinar las actividades de investigación y experimentación; la Cátedra de Horticultura, Estudios Cooperativos y Desarrollo Sostenible UAL-Coexphal, creada en 2014; el Centro Universitario Analítico Municipal (CUAM), creado en 1993 mediante un convenio entre el Ayuntamiento de El Ejido y la Universidad de Almería; y el Centro de Investigación en Agrosistemas Intensivos Mediterráneos y Biotecnología Agroalimentaria (CIAIMBITAL), creado en 2016⁷¹. La colaboración entre Cajamar y la Universidad de Almería es estratégica (Cuadro 18).
3. Asociación de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas de Almería (Coexphal)⁷³. Fundada en 1977, cuenta con un laboratorio denominado Labcolor para mejorar el control de los residuos de plaguicidas, es Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI-COEXPHAL), financia la Cátedra COEXPHAL en la Universidad de Almería (Cátedra de Horticultura, Estudios Cooperativos y Desarrollo Sostenible UAL-Coexphal) y colabora con Cajamar (Cuadro 19).
4. Fundación para las Tecnologías Auxiliares de la Agricultura (Fundación Tecnova). Nació en 2001 como entidad privada sin ánimo de lucro integrada por más de 120 empresas pertenecientes a la industria y servicios auxiliares de la agricultura, en especial de tecnología postcosecha. Su sede central se encuentra en el PITA-Parque Científico Tecnológico de Almería-, aunque cuenta también con un centro de experimentación en

71. A este conjunto de centros hay que añadir la existencia en la Universidad de Almería de una Escuela Superior de Ingeniería que ofrece entre otros, títulos de grado de Ingeniería Agrícola y de Master de Ingeniería Agronómica. A esta oferta formativa universitaria hay que añadir la Escuela de Formación Profesional Agraria de Vúcar y la Escuela Familiar Agraria Campomar, que hace de la agricultura almeriense una de las que más capital humano incorporan.

72. Las relaciones entre Cajamar y la Universidad de Almería son muy estrechas y abarcan un gran número de iniciativas, todas ellas de interés mutuo.

73. La Asociación agrupa a 60 empresas hortofrutícolas que representan el 65% de la exportación de frutas y hortalizas y el 70% de la producción de la provincia de Almería, producen 1,9 millones de toneladas anuales y facturan 1.643 millones de euros. Con el fin de mejorar su capacidad organizativa, en 2016 se fusionó con la Federación Andaluza de Asociaciones de Empresarios Comercializadores Hortofrutícolas (Ecohal Andalucía), en la que se encuentran las alhóndigas.

CUADRO 18 COLABORACIÓN CAJAMAR- UNIVERSIDAD DE ALMERÍA⁷²

“El rector de la Universidad de Almería, Pedro Molina, y el director general de Cajamar Caja Rural, José Luis Heredia, han rubricado esta mañana un nuevo acuerdo por el que la caja rural almeriense se compromete a aportar 2,1 millones de euros a la UAL durante el próximo trienio. Se trata de un paso más en una voluntad permanente de colaboración institucional y respaldo económico, que se remonta a la creación de la UAL en 1993. Con la firma de este nuevo convenio, los criterios de cooperación se actualizan para adaptarse a las nuevas exigencias del Espacio Educativo de Educación Superior y a los retos científicos, docentes, económicos y empresariales que plantea la evolución de la actual sociedad del conocimiento”.

Fuente: Cajamar, 23 de enero, 2015

CUADRO 19 EJEMPLO DE COLABORACIÓN CAJAMAR-COEXPHAL

“Más de doscientos profesionales de Almería, Murcia, Granada y Alicante han participado en el último seminario técnico agronómico organizado por la Fundación Cajamar y Coexphal en el que se han analizado los últimos avances obtenidos en control biológico, práctica implementada en los invernaderos de Almería, por lo que constituye un referente a nivel mundial”.

Fuente: Coexphal, Diciembre, 2012

Viator. En marzo de 2007 fue calificada como Centro Tecnológico de la Industria Auxiliar de la Agricultura con carácter andaluz por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. En junio de 2013 fue catalogada por el Ministerio de Economía y Competitividad de España como Centro de Apoyo a la Innovación Tecnológica de carácter nacional y colabora con Cajamar (Cuadro 20).

5. Empresas privadas. En Almería tienen oficina y centro de investigación muchas de las más importantes empresas del sector hortícola mundial, en particular productoras de insumos. Es el caso, por ejemplo, de:

- Bayer, que tiene en el Ejido su central logística y de servicios para España y Portugal de su división de semillas hortícolas *Bayer Vegetable Seeds*, y una estación experimental, ubicada en el paraje La Cumbre, dedicada a la investigación de nuevas variedades hortícolas para mercados de todo el mundo.
- Monsanto, que ha aceptado una compra de Bayer, y que tiene en Almería tres centros de investigación: en La Mojonera, El Ejido y Cuevas de los Úbedas.
- Syngenta, adquirida recientemente por la compañía estatal china ChemChina, que tiene también tres centros de I+D+i en Almería: un centro de investigación en Santa María del Águila, un almacén de fauna auxiliar de La Mojonera y la central administrativa en Vúcar.
- Koppert España (filial de la holandesa *Koppert Biological Systems*), que tiene en Almería un Centro de I+D+i dedicado al control biológico de plagas y polinización natural.
- HM.Clause Spain, perteneciente a la división de semillas del grupo Limagrain.
- Rijk Zwaan Ibérica S.A., que tiene dos Estaciones I+D en Almería.
- Enza Zaden Centro de Investigación.

A éstos habría que añadir otros centros de I+D+i de naturaleza pública, privada o mixta relacionados con el sector almeriense, como es el caso del Centro de Investigación en Energía Solar (CIESOL), centro creado y gestionado en base a un convenio de colaboración firmado en abril de 2005 entre la Universidad de Almería y la Plataforma Solar de Almería del Centro de Investigaciones Energéticas Medioambientales y Tecnológicas (CIEMAT) del Ministerio de Economía y Competitividad⁷⁴.

CUADRO 20 EJEMPLO DE COLABORACIÓN CAJAMAR-TECNOVA

“Fundación Cajamar y Tecnova firman un convenio para impulsar la innovación en el campo. La Fundación Cajamar y el centro de la industria auxiliar Fundación Tecnova han firmado un convenio marco de colaboración en actividades de desarrollo tecnológico, optimización de prácticas de cultivo, formación y capacitación de personal técnico y de agricultores, intercambio de experiencias y divulgación de la actividad hortofrutícola y de los avances técnicos obtenidos en temas relacionados con el sector hortofrutícola”.

Fuente: EuropaPress, 2012

74. Su importancia estratégica para el *clúster* agroalimentario hortícola de Almería radica en que el precio de la energía es clave para la disponibilidad y gestión del agua de riego.

CUADRO 21 EJEMPLO DE COLABORACIÓN MULTILATERAL

“Bruselas acogió el pasado lunes 1 de febrero de 2016 el acto de constitución de la (primera) Red Europea de Centros de Investigación Hortícola, EUVRIN por sus siglas en inglés (European Vegetable Research Institutes Network), en la que participaron 80 representantes de medio centenar de institutos tecnológicos de 16 países. El objetivo de este encuentro era establecer una primera toma de contacto entre los investigadores con vistas a futuras colaboraciones, así como definir las líneas y grupos de trabajo principales y plantear la representación de la I+D del sector ante las autoridades europeas. Cajamar estuvo representada en este acto. Junto a ellos, en nombre del sector hortofrutícola español, también participaron representantes de Coexphal, Tecnova y la UAL”.

Fuente: cajamar

Para finalizar, Cajamar participa en proyectos internacionales junto con otros centros tecnológicos nacionales y de otros países (Cuadro 21).

En este epígrafe se podría incluir también AgroWeb. Se trata de una aplicación corporativa Intranet, desarrollada internamente por Cajamar Caja Rural, que permite hacer estimaciones muy precisas sobre los parámetros de rentabilidad de una inversión agroalimentaria, y que se actualiza constantemente con nuevos cultivos y tipos de explotaciones ganaderas. Es un instrumento que da más consistencia, fiabilidad y neutralidad a la evaluación de riesgos y a la actividad crediticia de la entidad.

Por último, para concluir este apartado, como actividad complementaria de la estrictamente financiera, hay que añadir la participación de la Caja en otras empresas y proyectos, en muchos casos para crear alianzas, favorecer el desarrollo tecnológico, facilitar los procesos de reestructuración y dar respuesta a las necesidades de las empresas agroalimentarias. Algunos ejemplos ilustrativos son los de Hispatec, Fruit Audit, Agrocolor y Projecta Ingenio⁷⁵.

75. En el ámbito cooperativo, Cajamar ha contribuido decisivamente a la creación, en 2009, de Murgiverde, y de Única Group.

CONCLUSIONES, FACTORES DE ÉXITO Y LECCIONES

El análisis de la evolución de Cajamar Caja Rural realizado en este Informe demuestra que la entidad financiera de origen almeriense es un caso de éxito y una referencia en materia de financiación y desarrollo del sector agroalimentario. Partiendo de una pequeña Caja Rural en una provincia pobre, ha logrado convertirse, en tan solo medio siglo, en una de las principales entidades del sistema bancario español y en la primera cooperativa de crédito. Su crecimiento ha sido vertiginoso, y en él han influido muchos factores. Haciendo un balance de toda su trayectoria, en particular la más próxima al negocio agrícola, los factores más importantes son los siguientes:

1. Ha seguido un modelo de inclusión financiera, facilitando el acceso al crédito a los pequeños y medianos agricultores, las cooperativas comerciales y las pymes; y con ello ha contribuido al desarrollo agrícola, social y económico de los territorios en los que opera.
2. Desde sus inicios, ha sabido aprovechar los errores ajenos y las oportunidades externas; y esto sirve desde el desinterés de la banca de los años sesenta y setenta hacia el negocio hortícola emergente hasta su capacidad para aprovechar las oportunidades de la crisis a partir de 2008.
3. Ha desarrollado un modelo de negocio basado en la confianza, la proximidad y el conocimiento de las necesidades reales de los productores, lo que ha fortalecido su base social, ha aumentado su arraigo local y ha reducido sus riesgos.

4. Ha invertido desde el principio en conocimiento tecnológico y lo ha compartido con los agricultores. De este modo les ha ayudado a tomar decisiones de inversión e, internamente, ha podido reducir sus riesgos y ofrecer productos de crédito más competitivos, más centrados en los proyectos que en las garantías.
5. Ha logrado que su Estación Experimental de Las Palmerillas sea uno de los mejores centros tecnológicos de España y que su Servicio de Estudios sea el más importante en materia agroalimentaria.
6. Ha creado una cultura corporativa fuerte, muy influida por la personalidad y la impronta de su fundador, D. Juan del Águila, caracterizada por los valores de la austeridad, el esfuerzo, el compromiso, la modestia, la discreción, la audacia, la innovación y el espíritu de equipo.
7. Ha evitado las tentaciones de la amenaza y la politización de sus órganos de gobierno, lo que hubiera reducido su autonomía y debilitado su desempeño. Desde sus orígenes su filosofía se ha orientado a servir las necesidades de sus socios y no las de ningún partido, cargo político o gobierno.
8. Ha establecido un modelo de liderazgo fuerte y ambicioso en el que destaca la visión estratégica, la continuidad de las políticas, la visión de hacer grande y fuerte a la Caja y el relevo de los máximos responsables cuando han cumplido su misión.
9. Ha tenido talento para crear capital humano, formando equipos y seleccionando a buenos directivos y consejeros, lo que ha reducido los errores y ha aumentado los aciertos en la gestión. Ha logrado mantener la paz social, incluso en los casos de fusiones y ajustes de plantilla.
10. Ha promovido un modelo productivo hortícola intensivo que se ha convertido en uno de los motores de la economía almeriense y del sector hortofrutícola español.
11. Ha contribuido a la creación de cooperativas de producción y comercialización, ha participado en proyectos empresariales y ha dado respaldo institucional a operaciones de integración y reestructuración; todo ello diversificando el perfil de sus clientes y evitando conflictos de intereses.
12. Ha seguido una política de concentración y expansión territorial audaz y ambiciosa, demostrando una capacidad de crecimiento e integración única en el seno de las cajas rurales españolas que la sitúan como candidata, si se dan las circunstancias, para aglutinar al conjunto del sistema.
13. Ha sido capaz de absorber, desde 2012, a numerosas cajas rurales con problemas, evitando su rescate e intervención por parte del FROB y cortando la propagación de la crisis financiera al conjunto de cooperativas de crédito en España, cuya confianza y reputación hubiera quedado dañada.
14. Ha contribuido al desarrollo económico y social de una provincia históricamente muy atrasada como Almería, y es uno de los soportes de su vida cultural. Desgraciadamente, el dinamismo de esta provincia andaluza se ve laminado por la falta de infraestructuras, el elevado coste del transporte y el escaso peso de su lobby político, económico y empresarial.

15. Ha contribuido a crear en Almería uno de los clústeres hortícolas más competitivos del mundo, y constituye uno de los nodos fundamentales de las redes de creación, transmisión y aplicación del conocimiento agroalimentario en España.

Sin embargo, no todo son fortalezas, y la trayectoria de la Caja, sobre todo en la última etapa, también muestra algunas debilidades y amenazas. En efecto, su crecimiento ha sido muy rápido desde 2009, y ha dado lugar a la creación de una compleja arquitectura institucional, con varios niveles de integración y participación y cambios de imagen corporativa. Este proceso ha originado una estructura atípica que corre el riesgo de no ser bien comprendida por sus clientes, lo que exige un mayor esfuerzo de comunicación.

Con un tamaño mayor, una organización más compleja y una filosofía cada vez más "bancaria", existe un riesgo de pérdida o debilitamiento de las señas de identidad originarias, el espíritu cooperativo y valores como la cercanía y el compromiso personal con el cliente. Esta amenaza es mayor en el medio rural, donde la burocratización de los procedimientos está aumentando los costes de transacción de los servicios bancarios (colas, reducción de horario, trámites más largos, presión para la venta de productos, etc.) y provocando una pérdida de la calidad del servicio. En este momento, Cajamar debe encontrar un nuevo equilibrio entre el pasado y el futuro, lo local y lo general, la filosofía cooperativa y la bancaria, para evitar que la dinámica de la búsqueda de la eficiencia y la maximización de la rentabilidad pueda poner en peligro sus fortalezas tradicionales. En este sentido, la salida a Bolsa es una opción muy arriesgada para una entidad cuya base está en los valores y los principios de la economía social.

Por lo que se refiere al negocio agroalimentario, Cajamar se enfrenta a importantes retos. En primer lugar, aunque su dependencia de la producción hortícola es ahora mucho menor que en los noventa, se enfrenta a un modelo productivo cada vez más maduro, con signos de debilitamiento del "monopolio estacional" en los mercados europeos, amenaza de pérdida de los cultivos más intensivos en mano de obra –judía, tomate *cherry*...–, concentración creciente de los mercados de semillas y productos finales y reducción de los márgenes de los productores, por lo que debe redoblar el esfuerzo en innovación hacia nuevos productos y canales comerciales. En segundo lugar, la entidad es más competitiva en las actividades de valor añadido bajo y medio –son aquellas más ligadas a la tierra y al sector primario– que en las de valor añadido medio-alto y alto, lo que está relacionado con la posición que ocupan en la cadena de valor sus principales clientes, que son las cooperativas de comercialización, en general muy orientadas a la producción de graneles y productos semi-transformados, lo que limita su entrada en áreas de negocio más rentables. En tercer lugar, con la crisis, la competencia en el mercado del crédito agrario ha aumentado; y aunque nadie lo hubiera predicho en 2007, después de años de desinterés y desdén, el sector agrario atrae la atención de la banca generalista. En cuarto lugar, el precio que ha pagado por su rápida y ambiciosa expansión, en particular a partir de 2012, ha sido un debilitamiento de su posición financiera, que ahora merma su capacidad para continuar con el proceso de integración y concentración de las cajas rurales españolas.

En materia de transferencia, aunque ha logrado transmitir a sus clientes su apuesta decidida por el desarrollo tecnológico, aún tiene margen para mejorar su sistema de conocimiento e

integrarlo más eficazmente en el negocio bancario. En cuanto a sus estaciones experimentales, está aumentando su coordinación, pero tiene el reto de adaptarlas a las necesidades de los productores, que ahora requieren experimentos con módulos de mayor tamaño. Por último, volviendo a sus orígenes, los problemas del agua, la energía, los residuos, el cambio climático y el calentamiento global son ahora prioritarios, y Cajamar tiene capacidad para aumentar la concienciación y la investigación sobre ellos.

Pensando en América Latina, el caso de Cajamar Caja Rural debería ser motivo de interés y reflexión para la mayor parte de gobiernos, entidades financieras y sectores agroalimentarios. Casi todos los países de la región son grandes productores agrícolas y de alimentos y tienen todavía por delante un elevado potencial de crecimiento. Sin embargo, una buena parte de ellos carecen de las instituciones necesarias para promover un modelo de desarrollo sostenible. Uno de los factores críticos para ello es contar con un sistema financiero inclusivo y eficiente, capaz de generar conocimiento, reducir el riesgo y transferirlo a sus clientes, con el fin de optimizar sus inversiones.

Tanto los gobiernos como las entidades financieras de la región especializadas en el sector agroalimentario deben examinar su oferta de crédito y asistencia técnica para determinar si está adaptada a las necesidades y capacidades de explotaciones y empresas, en particular de las medianas y pequeñas. De no ser así, urge buscar fórmulas innovadoras, y la de Cajamar puede ser una referencia. Su modelo no se puede trasplantar, entre otras cosas porque es fruto de unas circunstancias históricas irrepetibles, y porque las instituciones hay que adaptarlas a los entornos en los que se quieren implantar, pero su experiencia demuestra el éxito de instrumentos como las Estaciones Experimentales, la Oficina Técnica y la aplicación *Agroweb*.

En cualquier caso, lo que el caso de la entidad financiera española demuestra es que la banca, cuando apuesta por conocer el negocio de sus clientes, puede ser uno de los instrumentos más eficaces para reducir la pobreza, mejorar el equilibrio social y promover un desarrollo agrícola sostenible. A este respecto, CAF-Banco de Desarrollo de América Latina puede contribuir a la modernización de la oferta financiera agrícola de la región fomentando el traslado de estos casos de buenas prácticas a los países y sectores interesados.

BIBLIOGRAFÍA

ALBA, N. (2006)

La empresa más humana. Episodios de historia cooperativa en la Comunidad Valenciana. (1975 - 2005). Confederación de Cooperativas de la CV.

ALONSO, F., CUEVAS J., HUESO, J.J., MARZO, B., PEREZ, J.J. y SANCHEZ, A. (2006)

La uva de Almería. Dos siglos de cultivo e historia de la variedad Ohanes. Caja Rural Intermediterránea. Cajamar.

ARMBRUSTER, P. y ARZBACH, M. (2009)

El Sector Financiero Cooperativo de Alemania. DGR.

AZNAR, J. A. (2005)

"Caracterización de la exportación hortícola de Almería". *Economía Andaluza, Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía.*

AZNAR, J.A. (2007)

El proceso de internacionalización comercial de la horticultura intensiva almeriense. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número 1: 55 – 72.*

AZNAR, J.A. (2011)

"El cluster agroindustrial de la horticultura intensiva de Almería: surgimiento, dinámica y perspectivas". *Cuadernos de estudios agroalimentarios 2: 199-217.*

AZNAR, J. A. y UCLÉS, D. (1997)

“Desarrollo desigual y redistribución de la población en la provincia de Almería”. *Actas del I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI*. Ponencia.

AZNAR-SÁNCHEZ, J.A. Y SÁNCHEZ PICÓN A. (2010)

“Innovación y distrito en torno a un ‘milagro’: la configuración del sistema productivo local de la agricultura intensiva en Almería”. *Revista de historia industrial* 42: 157-193.

AZNAR-SANCHEZ, J.A., GALDEANO, E., ALVAREZ J., TAPIA, J.J. Y GODOY, A. (2013)

“El sector de la comercialización hortícola en Almería. Concentración, prospectiva y logística”. *Cajamar. Serie Economía* 18.

AZNAR, J.A., GALDEANO E. Y TAPIA, J.J.

Innovación y centros de investigación. *Agricultura intensiva de Almería*. Universidad de Almería (Campus de Excelencia Internacional en Agroalimentación, CeiA3).

BANCA COOPERATIVA

Revista de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito.

BANCO DE CRÉDITO SOCIAL COOPERATIVO

Informe de auditoría independiente, cuentas anuales e informe de gestión (varios años).

BANCO DE CRÉDITO SOCIAL COOPERATIVO, S.A. Y ENTIDADES DEL GRUPO CAJAMAR (GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR)

Informe Bancario Anual (Ejercicio 2015).

BANCO DE CRÉDITO SOCIAL COOPERATIVO, S.A. Y ENTIDADES DEL GRUPO CAJAMAR (GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR)

Estados Financieros Resumidos Intermedios Consolidados e Informe de Gestión Consolidado Intermedio (Correspondiente al periodo de seis meses finalizado el 30 de junio de 2016).

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2003)

Instrumentos innovadores para el financiamiento rural en el Cono Sur. *Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington, DC*.

BCC. GRUPO CAJAMAR

Presentación de Resultados Consolidados Tercer Trimestre de 2016.

BELMONTE, L.J. (2007)

El sector de cooperativas de crédito en España: un estudio por comunidades autónomas. Consejo Económico y Social de Andalucía, Sevilla.

BELMONTE, L.J. (2011)

“La concentración del sector de cooperativas de crédito españolas: similitudes con otros modelos europeos”.
Mediterráneo Económico 19: 295-312.

BELTRÁN, M.J., VELÁSQUEZ, E. Y MADRID, C. (2011)

El sistema de producción agrícola almeriense. Flujos de agua virtual e impactos sobre los recursos hídricos. VII Congreso Ibérico sobre Gestión y Planificación del Agua “Ríos Ibéricos +10. Mirando al futuro tras 10 años de DMA”, Talavera de la Reina.

BRITISH BROADCASTING CORPORATION (BBC)

Dallas Campbell. Documental. La ensaladera de Europa.
<https://www.youtube.com/embed/8SqdsHSdBUw>

BURCH, D., LAWRENCE, G., GREEN, G. P., ICHIJO, K., NONAKA, I., PIMENTEL, M. Y CARNEIRO, M. J. (2007)

World Development Report 2008: agriculture for development (No. E14 231). The World Bank.

CAJAMAR

Cuentas Anuales e Informe de Gestión (varios años).

CAJAMAR CAJA RURAL

Análisis de la campaña hortofrutícola de Almería (varios ejercicios)

CAJAMAR

40 años de transferencia de tecnología y conocimiento al sector agroalimentario.

CAJAMAR

Documentales: 50 años de invernaderos en Almería.

CAJAMAR

Los retos de la industria bancaria en España.

CAJAMAR CAJA RURAL

Visión de futuro.

CAJAS RURALES UNIDAS

Sociedad Cooperativa de Crédito. Cuentas Anuales e Informe de Gestión Ejercicio 2013. Cajamar Caja Rural.

CALVA, J.L. (1999)

“El papel de la agricultura en el desarrollo económico de México: retrospectiva y prospectiva”. *Problemas del Desarrollo. Revista latinoamericana de economía* 30,118.

CAMACHO, F. (2015)

El modelo Almería de horticultura protegida de alto rendimiento. Universidad de Almería.

CAMACHO, F. Y CORTÉS, F. J. (2009)

La innovación, base del sostenimiento de la horticultura protegida en Almería. *Distribución y consumo*, (106): 52-62.

CARASA, P. (2012)

"Proyectos y fracasos del crédito agrícola institucional en la España contemporánea". Áreas. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 21: 95-121.

CARRASCO, I. (2009)

Diccionario de economía social. Vol. 6. Ecobook.

CENTELLAS, M., RUIZ, A. Y GARCÍA, P. (2009)

Los pueblos de colonización en Almería. Arquitectura y desarrollo para una nueva agricultura, Instituto de Estudios Almerienses.

CHAVES, R. Y SOLER, F. (2004)

"El gobierno de las cooperativas de crédito en España".

CLARKE Y ASOCIADOS

Estudio de Financiamiento Agrícola: Instrumentos disponibles, coberturas, innovaciones y desafíos pendientes (para situación en otros países, incluidos en América Latina).

CLIMENT, S. (2013)

"La reestructuración del sistema bancario español tras la crisis y la solvencia de las entidades financieras. Consecuencias para las cajas de ahorros". *Revista de Contabilidad*, 16.2: 136-146.

COLVIN, C. L. Y MCLAUGHLIN, E. (2014)

Raiffeisenism abroad: why did German cooperative banking fail in Ireland but prosper in the Netherlands? *The Economic History Review*, 67(2), 492-516.

**CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
JUNTA DE ANDALUCÍA (2002)**

Plan del sector hortícola de Almería. Volumen II. Diciembre 2002.

COROMINAS, J. (2013)

El agua para la cultura de Almería. De la cultura "de frontera" a la cultura de la innovación y la adaptación. VI Seminario Técnico Agronómico: sostenibilidad de la agricultura intensiva de Almería.

CORTÉS, F.J. (2002)

«El modelo económico almeriense y su financiación». *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2728: 17-26.

FERNÁNDEZ, O. Y PIZARRO, A. (1981)

«Almería: la técnica del «enarenado» transforma un desierto». *Revista de Estudios Agrosociales*, 115: 31-70.

FHALMERÍA

Revista

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE ALMERÍA–ANECOOP

Memoria de Actividades 2013-2014. Fundación Finca Experimental Universidad de Almería–ANECOOP.

GALDEANO, E. (1995)

«Caja Rural de Almería. Evolución, análisis comparado dentro del sector andaluz y política de futuro». *Boletín del Instituto de Estudios Almerienses Ciencias* 13: 277-297.

GARCÍA, J. L.

La banca pública en España durante los siglos XIX y XX.

GARCÍA, R. (2013)

«La financiación del sector agroalimentario y del cooperativismo». *Mediterráneo económico*, 24: 231-245.

GARCÍA, F. Y BELMONTE, L.J. (2001)

«La fusión de las Cajas Rurales de Almería y Málaga: el nacimiento de Cajamar». *Actualidad Financiera*, 6.5: 33-48.

GARCÍA J. Y GARCÍA J. (2007)

Almería hecha a mano. Una historia ecológica. Cajamar Caja Rural

GARRIGUES, (2015)

Investing Spain. Guía de negocios en España. Anexo II El sistema financiero español. ICEX.

GIAGNOCAVO, C., FERNÁNDEZ-REVUELTA, L. Y UCLÉS-AGUILERA, D. (2010)

Modern agriculture, sustainable innovation and cooperative banks: the development of Almería (1963-2010). *Acta del congreso Financial co-operative approaches to local development through sustainable innovation*, Trento, Italia.

GIAGNOCAVO, C., UCLÉS, D. Y FERNÁNDEZ-REVUELTA, L. (2012)

“The case for proactive cooperative banks in local development: innovation, growth, and community building in Almería, Spain”. *Financial Cooperatives and Local Development*.

GIAGNOCAVO, C., GEREZ, S. Y SFORZI, J. (2012)

Cooperative Bank Strategies for Social-Economic Problem Solving: Supporting Social Enterprise and Local Development. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(3), 281-315.

GIMÉNEZ, M.P. (1984)

“Almería, un milagro de plástico”. *Horticultura: Revista de industria, distribución y socioeconomía hortícola: frutas, hortalizas, flores, plantas, árboles ornamentales y viveros*, 13: 75-77.

GONZÁLEZ, G. (2006)

Innovación, redes y territorio en Andalucía. Vol. 18. Universidad de Sevilla.

GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR (2015)

Informe Integrado.

GUESLIN, A. (1985)

Le crédit agricole. Editions La Découverte.

GUTIÉRREZ, M., PALOMO, R. Y ROMERO, M. (2012)

«La expansión territorial como factor motivador de la reestructuración del sistema financiero español: el caso de las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito». *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 107: 7-34.

HERNÁNDEZ, J.L. (1988)

«El milagro agrícola venezolano». *Revista Nueva Sociedad Talleres Reforlit*: 142-152.

JIMÉNEZ, F.J. (2011)

Procesos de desarrollo en el Poniente Almeriense: Agricultores e inmigrados. *Revista de estudios regionales*, (90): 179-206.

JULIÁ, J. (2004)

Economía Social. Mediterráneo Económico. Cajamar Caja Rural.

KARAFOLAS, S. (2016)

Credit Cooperative Institutions in European Countries. Springer International Publishing.

LA CÁMARA (2014)

La reestructuración del sistema financiero valenciano y el papel de las cajas rurales. Nº 27.

LOPEZ, F.V. (1973)

“Financiación del sector agrario en España”. *Revista de Estudios Agrosociales*, 85: 57-74.

MAQUEDA, A.M. (1968)

Los regadíos en España. Su evolución, estructura y programación. *Revista de Economía Política*, (49).

MARTÍN, A. (1988)

"El grupo asociado BCA-CRA y el futuro del crédito corporativo". *Papeles de economía española*, 36: 213-222.

MARTÍNEZ, C. (2005)

"Estrategias competitivas de las cooperativas de crédito". *Mediterráneo económico*, 8: 231.

MARTÍNEZ-CARRASCO, F. (2001)

El sistema de comercialización de la horticultura intensiva almeriense: un análisis del comportamiento de precios y márgenes. Tesis Doctoral, Universidad de Almería.

MARTÍNEZ, A.P., RAMÓN, J.M. Y MARTÍNEZ, S. (2008)

"Cooperativismo y crédito agrario en España durante la dictadura franquista". IX Congreso Internacional de la Asociación Española de Historia Económica, Murcia September.

MARZO, B. (2005)

Antes del milagro el purgatorio. El negocio uvero y la transición económica almeriense. En *Los inicios del proceso de democratización* (p. 17).

MATA, R. (2004)

"Nuevos regadíos y cambio territorial: el caso del levante de Almería". *Historia, clima y paisaje: estudios geográficos en memoria del profesor Antonio López Gómez*. Universitat de València.

MELIÁN, A. Y SANCHÍS, J.R. (2009)

"Expansión y crecimiento de las cooperativas de crédito durante el periodo 1993-2007 en la Comunidad Valenciana". *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 98: 97-117.

MINISTERIO DE AGRICULTURA (2002)

España, huerta de Europa.

MOLINA, J. (2005)

"La economía de la provincia de Almería". *Instituto Cajamar, Cajamar. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales del IEA*, 19 (2003-2004): 13-38.

NAVARRO, A. M., PALACIO, J. R. S. Y TORMO, F. S. (2010)

El Crédito Cooperativo como instrumento financiero para el fomento del emprendimiento en tiempos de crisis. *Ciriec-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (68): 111-139.

ORY, J. N. Y LEMZERI, Y. (2012)

Efficiency and hybridization in cooperative banking: The French case. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(2): 215-250.

PALOMO, R. Y GUTIÉRREZ, M. (2012)

"El desajuste del crédito en el sistema bancario y la acción de la economía social: el camino de la reestructuración". *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 109: 138.

PASCUAL, A.

"Síntesis bibliográfica sobre el " crédito agrícola" en España".

SANCHÍS, J.R. (2014)

La banca que necesitamos: De la crisis bancaria a la banca ética. Una alternativa socialmente responsable. Universitat de València.

SERVER, R. J Y NAVARRO, A. M. (2000)

Análisis estratégico de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias españolas. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (70), 147-164.

PABLO, M. A. R., RAMOS, M. C., GARCÍA, L., ORTA, R. Y MAYORAL, F. (2011)

Crédito agrario: plan de medidas para la mejora de la financiación del Sector Agrario. *Agricultura: Revista agropecuaria*, (937), 98-101.

PALOMO, R. J. (2004)

"El crédito cooperativo español en el marco de la UEM: Crecimiento y expansión territorial". *Economía Social*.

PALOMO, R. J. (2008)

Co-operative banking groups in Europe: Comparative analysis of the structure and activity. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (62), 87-119.

PÉREZ, J. Y DíEZ, J.C. (2011)

El sistema bancario tras la gran recesión. *Mediterráneo económico*, 19. Fundación Cajamar.

PÉREZ-PARRA, J., LÓPEZ, J.C. Y FERNÁNDEZ, M.D. (2002)

La agricultura del Sureste: situación actual y tendencias de las estructuras de producción en la horticultura almeriense. *Mediterráneo Económico*, Vol. 2.

RABOBANK GROUP

Co-operative Banks in the New Financial System.

RABOBANK GROUP

Annual Report 2015.

REY, J. D. (2015)

"La Banca cooperativa en España: concepto, tipología y análisis del sector cooperativista de crédito". Trabajo de Fin de Máster presentado en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de La Coruña para la obtención del Máster en Banca y Finanzas.

ROMERO, A. (2010)

"El fondo de educación y promoción en cooperativas de crédito: su gestión con o sin una fundación". *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, 101: 58.

RUEDA, F. (1932)

La calidad y la exportación de la uva de Ohanes de Almería.

SALINAS, J.A. (2001)

El sector agrario y agroalimentario de Almería ante el siglo XXI. Instituto de Estudios Almerienses.

SÁNCHEZ, A. (2012)

“Los regadíos de la Andalucía árida (siglos XIX y XX): expansión, bloqueo y transformación”. *Áreas. Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 17: 109-128.

SÁNCHEZ, A. Y FERNÁNDEZ, I. (2003)

“Una mirada a la Almería de la autarquía y a la coyuntura económica del primer franquismo”. *Sociedad y política almeriense durante el régimen de Franco. Actas de las Jornadas celebradas en la UNED durante los días 8 al 12 de abril de 2002.*

SÁNCHEZ, A., UREÑA, L. J. B. Y MUÑOZ, D. B. (2015)

Mercado de trabajo y población extranjera en Almería. El sector en la agricultura intensiva. Universidad Almería.

SÁNCHEZ-PICÓN, A., AZNAR-SÁNCHEZ, J.A. Y GARCÍA-LATORRE, J. (2011)

Economic cycles and environmental crisis in arid southeastern Spain. A historical perspective. *Journal of arid environments* 75, 12: 1360-1367.

STEINMUELLER, W. E. (2002)

“Las economías basadas en el conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación”. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 171: 1-17.

UCLÉS, D. Y AZNAR, J.A. (1997)

“Las dos agriculturas de la provincia de Almería: comarcas interiores versus comarcas costeras”. *Actas del I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía. Andalucía en el umbral del siglo*. Vol. 21.

UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO (UNACC)

Informes anuales, varios años.

UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO (UNACC)

Los procesos de integración en el sector de las cooperativas de crédito.

UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO (UNACC)

Las cooperativas de crédito, la consolidación dentro del modelo.

UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO (UNACC) (2007)

Banca cooperativa oportunidades de desarrollo.

UNACC (2011)

40 Unacc Las cooperativas de crédito, motor de desarrollo.

**UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO
(UNACC) (2015)**

Quién es quién.

UREÑA, L. J.; GARCÍA, F. J. C. Y MORENO, V. M. (2013)

Las cooperativas de crédito españolas y la lucha contra la exclusión financiera. *Cooperativismo y Desarrollo*, 21: 49-55.

URIBE, J. Y DE PABLO, J. (2013)

"Competitividad de la industria auxiliar del sector hortofrutícola de Almería". *Economía industrial* 389: 145-188.

VALERA, D., BELMONTE, L., MOLINA, F. Y LÓPEZ, A. (2106)

Greenhouse agriculture in Almería. A comprehensive techno-economic analysis. Cajamar Caja Rural.

VARGAS, C. (2015)

"Las cooperativas de crédito y su posición dentro del modelo cooperativo. Integración frente a diferenciación en el marco de la reforma del sistema financiero". *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 117: 50.

VARGAS, C. (2015)

"Situación y perspectivas del cooperativismo de crédito en España ante la futura e incierta reforma de su régimen legal". *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 49: 115-135.

VIENTO SUR (REVISTA)

ANEXO 1

Relación de cajas rurales relacionadas con el proyecto Cajamar Caja Rural

A) Entidades fusionadas con la Caja Rural de Almería y con Cajamar (por orden cronológico de culminación de la operación):

1. Caja Rural de Málaga (2000)
2. Caja Rural del Duero (2007)
3. Caja Rural de Baleares (2011)
4. Caja Campo (2012)
5. Caja Rural de Castellón (2012)
6. Ruralcaja (2012)
7. Caja Rural de Casinos (2013)
8. Crèdit Valencia (2013)
9. Caja Rural de Canarias (2013)

B) Entidades participantes en el Grupo Cooperativo Cajamar (por orden cronológico de autorización por parte de la Comisión Ejecutiva del Banco de España para formar parte del mismo, y excluidas las del grupo anterior que se hubieran adherido al Grupo antes de su fusión con Cajamar).

1. Banco de Crédito Social Cooperativo,
2. Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito
3. Caixa Rural Altea, Cooperativa de Crèdit Valenciana
4. Caja Rural San José de Burriana, Coop. de Crédito V.
5. Caixa Rural de Callosa d'En Sarriá, Cooperativa de Crédito Valenciana
6. Caixa Rural San José de Nules, S. Coop. de Crédito V.
7. Caja Rural de Cheste, Sociedad Cooperativa de Crédito
8. Caja Rural de Alginet, S. Coop. de Crédito V.
9. Caja Rural San Jaime De Alquerías Niño Perdido, Coop. de Crédito V.
10. Caja Rural de Villar, Coop. de Crédito V.
11. Caixa Rural San Josep de Vilavella, S. Coop. de Crédito V.
12. Caja Rural San Roque de Almenara, S. Coop. de Crédito V.

13. Caja Rural La Junquera de Chilches, Coop. de Crédito V.
14. Caja Rural San Isidro de Vilafamés, Coop. de Crédito V.
15. Caja Rural Católico Agraria, Coop. de Crédito V.
16. Caixa Rural Sant Vicente Ferrer de la Vall D'Uixo, S. Coop. de Crèdit V.
17. Caja de Crédito de Petrel, Caja Rural, Cooperativa de Crédito Valenciana
18. Caixa Rural de Turís, Cooperativa de Crédito Valenciana.
19. Caixa Rural Albalat Dels Sorells, Cooperativa de Crèdit Valenciana
20. Caixa Rural de Torrent, Cooperativa de Crèdit Valenciana

C) Entidades independientes del Grupo accionistas

en el BCC (por orden decreciente de aportación al accionariado al 31 de diciembre de 2014).

1. Caja Rural de Almendralejo, Sociedad Cooperativa de Crédito (1,84%)
2. Caixa Rural La Vall San Isidro Sociedad Cooperativa de Crédito Valenciana (0,18%)

3. Caja Rural San José de Almassora, S.Coop de Crédito (0,12%)
4. Caixa Rural de Benicarló, S.Coop de Crédito (0,12%)
5. Caixa Rural Vinaròs, S. Coop. de Crédito (0,12%)
6. Caja Rural de Castilla-La Mancha, Sociedad Cooperativa de Crédito (0,12%)
7. Caixa Rural Les Coves de Vinroma, S.Coop de Crédito (0,06%)
8. Caja Rural de Baena Ntra. Señora de Guadalupe, Sociedad Cooperativa de Crédito Andaluza (0,04%)
9. Caja Rural de Utrera, Sociedad Cooperativa Andaluza de Crédito (0,04%)
10. Caja Rural de Cañete de las Torres Ntra. Sra. del Campo, Sociedad Cooperativa Andaluza de Crédito (0,04%)
11. Caja Rural Ntra. Sra. del Rosario, Sociedad Cooperativa Andaluza de Crédito (0,04%)
12. Caja Rural Ntra. Madre del Sol, S. Coop. Andaluza de Crédito (0,04%)
13. Caja Rural de Guissona, S. Coop. de Crédito (0,02%)

Anexo 2

Relación de personas entrevistadas

- Cabrera Sánchez, Ana
(Servicio de Estudios. Cajamar)
- Baixauli Soria, Carlos
(Centro de Experiencias Cajamar Paiporta)
- Barranco Martín, Jesús
(Alhóndiga La Unión S.A.)
- Colomina Figueredo, Juan
(Coexphal)
- Del Águila Molina, D. Juan
(Fundador de la Caja Rural del Almería)
- Fernandez Villegas, Santos
(Fundación Cajamar Comunidad Valenciana)
- Galdeano Gómez, Emilio
(Universidad de Almería)
- García Torrente, Roberto
(Cajamar)
- Gázquez Garrido, Juan Carlos
(Estación Experimental de Las Palmerillas)
- Giagnioncavo, Cynthia
(Universidad de Almería)
- Gutiérrez Navas, Manuel
(Gabinete de Comunicación de Cajamar)
- Heredia Celdrán, Jose Luis
(Cajamar)
- Herrero Bolos, Trinidad
(anterior Cajacampo, Cajamar)
- Martínez Aguado, Emilio
(Almafrut)
- Martínez Llamas, Emilio
(Almafrut)
- Martínez Portero, Jose
(Casur)
- Molina Herrera, Jerónimo
(Presidente Fundación Cajamar)
- Pérez Mesa, Juan Carlos
(Universidad de Almería)
- Uclés Aguilera, David
(Director Servicio de Estudios. Cajamar)
- Visquert González, Jaime
(Herbex Iberia)