

Asamblea de Montes de Piedad,  
Convención de los Servicios  
de Atención al Cliente y  
Convención de Directores de  
Comunicación

P 6 • 11

I Programa europeo en  
e-Competencias; ESCA,  
la excelencia en formación  
financiera; y oportunidades en  
redes sociales para la banca

P 22 • 31

Funcas: El difícil ejercicio de  
ahorrar cuando caen las rentas,  
por Ángel Laborda; y Retos y  
oportunidades de la Obra Social,  
por Enrique Uldemolins

P 42 • 47

# AHORRO

 ceca

REVISTA DE LA CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS

INVIERNO 2013 Nº 484

## Cecabank Un nuevo banco sólido y con historia

Cecabank inicia su actividad con el  
objetivo de convertirse en el banco  
mayorista de referencia dentro del  
Sistema Financiero español

**Solicita tu  
ejemplar  
impreso**

© TYPHOONSKI | DREAMSTIME.COM

# IX SERIE IBEROAMERICANA - 20 ANIVERSARIO

## IX Serie Iberoamericana 20 años de Unión

En el año 2012 se han cumplido 20 años desde la emisión de la I Serie Iberoamericana "ENCUENTRO DE DOS MUNDOS". En el año 1992, se conmemoraban los 500 años del descubrimiento de un nuevo mundo, y 14 Países iberoamericanos acordaron la emisión de una colección de monedas que conmemorase este hecho

Esta emisión numismática supuso, en aquel momento, un hito histórico y cultural ya que en ningún momento de la historia se había producido el hecho de que varios Países se unieran y aportaran su visión particular sobre un hecho común, uniendo sus escudos nacionales como símbolo de fraternidad

Para conmemorar este hecho singular, los Países participantes en la IX Serie Iberoamericana titulada "20 ANIVERSARIO" han querido continuar con esta tradición haciendo un recopilatorio de todas las Series, fundiendo en el diseño de las monedas actuales los diseños aparecidos en las monedas anteriores

# 20



ARGENTINA



CUBA



ESPAÑA



GUATEMALA



MÉXICO



NICARAGUA



PARAGUAY



PERÚ



PORTUGAL

### CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE CADA MONEDA:

Metal: Plata, 925 milésimas  
Calidad de acuñación: Proof  
Peso: 27 g  
Diámetro: 40 mm  
Tirada máxima: 12.000 colecciones

**P.V.P. DE LA COLECCIÓN:  
508 EUROS (I.V.A. incluido)**

Precios válidos en el momento de publicación del anuncio que podrán ser modificados en función de las cotizaciones de los metales o de los impuestos aplicables



MEDALLA  
CONMEMORATIVA

Tienda del Aeropuerto  
Barajas - Madrid  
Terminal 1  
Zona No Schengen  
Tel.: 91 305 55 29

La Tienda del Museo  
Doctor Esquerdo, 36  
28009 - Madrid  
Tel.: 91 566 65 42  
91 566 67 92  
Fax: 91 566 66 96

Julián Llorente  
Espoz y Mina, 15  
28012 - Madrid  
Tel.: 91 531 08 41  
Fax: 91 531 10 92

Lamas Bolaño  
Gran Vía, 610  
08007 - Barcelona  
Tel.: 93 270 10 44  
Fax: 93 302 18 47

### RESERVE SU COLECCIÓN EN:

División de Venta a  
Distancia de  
El Corte Inglés  
Tel.: 902 103 010

Comercios  
Numismáticos y Filatélicos

Edifil  
Bordadores, 8  
28013 - Madrid  
Tel.: 91 366 42 71  
Fax: 91 366 48 21

Diputació, 305  
08009 - Barcelona  
Tel.: 93 487 02 00  
Fax: 93 487 03 92



Real Casa de la Moneda  
Fábrica Nacional  
de Moneda y Timbre

Tienda On Line:  
[www.fnmt.es/tienda](http://www.fnmt.es/tienda)



INVIERNO 2013. VII Época, nº 484



**EDITA**  
Confederación Española de Cajas de Ahorro

**TWITTER** @cajasdeahorros

**PRESIDENTE**  
Isidro Fainé Casas

**DIRECTOR GENERAL**  
José María Méndez Álvarez-Cedrón

**REVISTA AHORRO**  
Alcalá, 27. 28014 Madrid

**DIRECTOR**  
Mónica Malo Serisa

**REDACTORA JEFE**  
Margarita Castañeda Taladriz  
mcastane@ceca.es

**REDACCIÓN**  
Natalia Albarrán Sánchez  
nalbarra@ceca.es  
Francisco Álvarez Cano  
falvarez@ceca.es

**IMAGEN Y MARCA**  
Fede Grau  
fgrau@ceca.es

**COLABORADORES**  
Juan Carlos López Díaz, Irene Díaz Rovina, Camino García Domínguez, María Solana Medina, Teresa Herrero Batalla, Brenda Fernández Cornejo, Luis Teijeiro Pita da Veiga, Ángel Laborda Peralta, Enrique Udemolins

**REALIZACIÓN**  
Wings Global Mk  
info@wingsmk.com

**DISEÑO Y MAQUETACIÓN**  
Elena Moreno

**EDICIÓN INTERNET**  
Quicknet Mk OnLine  
info@quicknet.es

**EXCLUSIVA DE PUBLICIDAD**  
Wings Global Mk  
info@wingsmk.com

T. 917 090 272. Sofía Aguilar  
**IMPRIME** Crutomen Artes Gráficas  
**DEPÓSITO LEGAL** M-8.351-1958  
**ISSN** 002-2055

## 5 Editorial

## 6 Actividad Asociativa

**La inclusión financiera de los segmentos más vulnerables debe ser una prioridad social [6]** El plazo medio de resolución de quejas de las Cajas se sitúa en 18 días **[8]** **Las entidades asociadas a la CECA reclaman a los medios mayor objetividad [10]** Andrea Enria aboga por una mayor armonización de las reglas en el mercado único **[12]** **Abierta una reflexión para emprender un proyecto sectorial de microcréditos [13]** MicroBank sobrepasa los 1.000 millones de euros en microcréditos concedidos **[14]**

## 16 Regulación

**La Unión Europea busca fortalecer la confianza a través de la Unión Bancaria [16]** La reforma de la estructura del sistema bancario europeo **[18]**

## 22 Banca 2.0

**Cómo ser un experto en competencias digitales [22]** ESCA: Excelencia, Solvencia, Credibilidad, Ahorro. Las bases de una formación diferenciada. **Finanzas, Gestión de Tesorería y Dirección de Ventas, nuevos máster de la ESCA [24]** Todas las *patas* de la mesa ideal de un banco 2.0 **[30]**



## 32 Financial Coas

**Los proyectos COAS de 2013 se basan en los retos definidos en el Modelo de Banca Minorista [32]** Las entidades asumen más de 122 millones de euros por la escasa automatización de la operativa de pagos con las Administraciones Públicas **[34]** **El Modelo Sectorial de Gestión de Bastanteos supondrá una importante reducción de costes [35]** El proyecto *Core Back Office* redefine el modelo de referencia para el futuro de las operaciones en las entidades financieras **[36]** **Un benchmarking de Tecnología de la COAS analiza el Core TI de once entidades en España [37]** El *Proyecto de Firma Digitalizada* será móvil **[38]**

## 40 Coyuntura Económica

**La economía mundial se recuperará a partir del segundo semestre de 2013 [40]** El crédito concedido por las entidades españolas cae un 5,5% en noviembre **[41]** **El difícil ejercicio de ahorrar cuando caen las rentas [42]** La reforma de las Cajas de Ahorro: retos y oportunidades para la Obra Social **[45]** **Arquitectura financiera internacional y europea [48]**

## 51 En Portada

**Cecabank inicia su actividad como banco mayorista de servicios financieros [52]** Las diez claves de una nueva identidad *web* **[56]** **La creación de Cecabank culmina el proceso de cambio iniciado en 2011 como respuesta a la crisis [58]** Entrevista al presidente, Isidro Fainé: "Cecabank es una de las entidades más sólidas de Europa" **[66]**

## 71 Inversión Social



**Los Montes de Piedad concedieron 348.226 préstamos en 2011 por 217 millones de euros [69]** Las entidades asociadas a la CECA refuerzan su compromiso con la inclusión financiera **[74]** **La inversión socialmente responsable crece un 71% y sus estrategias ganan en madurez y sofisticación [79]** España apuesta por las inversiones de impacto **[80]** **La Obra Social de las Cajas invierte mayoritariamente en Asistencia Social y Sanitaria [83]** Ibercaja recauda para los Bancos de Alimentos cerca de 48.000 euros **[88]** **Entrega de ayudas a 61 proyectos sociales [89]** La Caixa, pensando en las personas, más que nunca **[90]** **Cajamurcia, Navidad cultural para disfrutar en familia [92]**

## 94 Libros

# La CECA completa su adaptación corporativa al crear Cecabank

La CECA continuará representando los intereses de las Cajas, mientras que Cecabank desempeñará las funciones de negocio y servicios

La decisión de la Confederación Española de Cajas de Ahorros de segregar su actividad financiera a un banco de ejercicio indirecto es un punto de inflexión en el proceso de transformación de la CECA para su adaptación al nuevo entorno financiero derivado de la reestructuración financiera en España. Tras adecuar la CECA sus estatutos sociales a la nueva realidad del sector, dando cabida en sus órganos de gobierno a las nuevas entidades constituidas por las Cajas, a raíz de los procesos de reestructuración, procedió a segregar el negocio financiero de la entidad a un banco de nueva creación. Así nace Cecabank.

La nueva estructura del grupo facilita una adecuada segregación de responsabilidades, ya que la CECA continuará, por su parte, representando los intereses de las Cajas, mientras que Cecabank desempeñará las funciones de negocio y servicios, pero lo hará desde una posición de neutralidad que favorecerá la accesibilidad de otros potenciales receptores de sus servicios.

A los beneficios como asociación y negocio del grupo hay que sumarles los de alineamiento con la voluntad del regulador, los beneficios en materia de gobierno corporativo, la disciplina que aporta una sociedad anónima y el impulso a su envidiable fortaleza financiera. El banco nace con unos recursos propios de 728 millones de euros, 16.448 millones de euros de activo y una ratio de capital principal de las más sólidas del mercado, nada menos que el 13,6 por ciento.

Pero sobre todo, crear un banco supone una galería de ventajas para sus “nuevos” accionistas del Sector de las Cajas, que van desde la materialización del derecho de propiedad sobre la CECA, a la generación de plusvalías (por el canje al alza de sus cuotas participativas por acciones), dividendos y ahorros de costes.

Los pasos dados para adaptar la CECA al nuevo contexto se irán consolidando a lo largo de 2013, manteniendo la CECA las funciones representativas del nuevo Sector de Cajas y posicionando a Cecabank como un líder en España en la prestación de servicios independientes. Las cuatro líneas que articulan el plan de negocio del banco son *Custodia y liquidación de valores* y *Depositaria de fondos*; *Tesorería y Billetes*; *Medios y servicios de pago*; y *Consultoría y servicios de apoyo*. En suma, un excelente traje para afrontar el futuro post-crisis.

# AUNQUE NO NOS VEAS, CUIDAMOS DE TI EN TODO MOMENTO

**CASER SALUD**

Prestando la atención médica que tú y tu familia necesitáis cada momento, es como en Caser Salud estamos cerca de ti.

Porque cuando estás asegurado por una compañía de 70 años de experiencia y en la que confían más de 5'2 millones de clientes, disfrutar de la vida es mucho más fácil.

CASER SALUD PRESTIGIO • CASER SALUD INTEGRAL • CASER SALUD ACTIVA  
CASER SALUD ADAPTA • CASER SALUD MÉDICA

902 34 57 17

[www.casersalud.es](http://www.casersalud.es)



COPA DEL MUNDO DE BALONCESTO FIBA

**ESPAÑA 2014**

24 selecciones, 80 partidos, todas las estrellas del basket mundial

VIDA SALUD HOGAR AUTO PENSIONES EMPRESAS

**Caser**  
SEGUROS

Seguros de tu confianza

# La inclusión financiera de los vulnerables debe ser una prio

» La Asociación Internacional de Entidades de Crédito Prendario y Social reunió en Argentina a entidades de Europa y América, así como a una delegación china de la Academia de Ciencias Sociales de Liaoning

La Asociación Internacional de Entidades de Crédito Prendario y Social (PIGNUS) celebró en Buenos Aires su XXIX Asamblea General, durante la primavera de 2012. La entidad anfitriona fue el Banco Ciudad de Buenos Aires, que ha hecho coincidir este evento con la celebración de los actos de su 134º aniversario. Cajasol, de Sevilla (España), asistía en el ejercicio de la presidencia de la asociación. Y participaban en el evento entidades de Europa y América, así como una delegación china de la Academia de Ciencias Sociales de Liaoning.

Tras la comisión permanente, inauguraban la asamblea el presidente de la asociación internacional, **Antonio Pulido** y el gerente de Crédito Prendario y Ventas de Banco Ciudad de Buenos Aires, **Carlos Leiza**. En la primera jornada de trabajo se trataron temas como *El arte contemporáneo argentino vinculado al negocio prendario*, presentado por **Julio Abal**, del Banco Ciudad. Además, **Fernando Vega** e **Irene Díaz**, de Cajasol y la CECA respectivamente, abrieron un debate sobre el tema de la educación financiera como herramienta para preservar el patrimonio. Acerca del análisis del oro y gemas habló **Ricardo Tuccillo**, del Banco Ciudad. La jornada de trabajo finalizó con la intervención

de **Javier La Calle**, del Nacional Monte de Piedad de Méjico, que habló de la inversión en proyectos de impacto social.

## Un nuevo impulso

El segundo día de trabajo dio comienzo con la presentación del informe del Presidente. Se abordaron cuestiones de carácter práctico. En primer lugar, se constituyó la asamblea como tal, se nombraron los interventores y se aprobaron los presupuestos. El Presidente de la asociación pidió a los asistentes que cada uno de ellos asumiera un compromiso para el impulso de la asociación, con el objetivo de reactivarla. En este contexto, el Nacional Monte de Piedad de Méjico cubrirá la zona de Méjico, Estados Unidos y Canadá; el Banco Popular de Desarrollo Comunal se encargará de Centroamérica; Banco Ciudad de Buenos Aires, se hará cargo de América del Sur; Dorotheum se compromete con Alemania, Italia y Hungría; el Crédito Municipal de París se ocupa de Francia, África francófona y China; MicroBank, se hace responsable de la zona de Europa del Este y Asia; la CECA asume los organismos multilaterales y Cajasol se encargará de España e Italia (en coordinación con Dorotheum).

Entre las propuestas de este año, destaca el impulso de una iniciativa para la educación fi-



La organización anfitriona de la XXIX Asamblea General fue el Banco Ciudad de Buenos Aires.

nciera, con la intención de que la asociación sea referente en esta materia. Por otra parte, en esta segunda jornada, **José Francisco de Conrado**, presidente de MicroBank, explicó el funcionamiento de dicha institución y planteó que las microfinanzas pueden llegar a constituir una solución

# segmentos más ridad social



para un mundo más sostenible. Posteriormente, la CECA ofreció una aproximación de cómo está evolucionando la economía a nivel mundial y cómo afectará a la actividad de los Montes de Piedad. La última exposición de la jornada vino de la mano de **Patricia García**, del Banco Ciudad de Buenos Aires, que hizo una aproximación a la microfinanciación en Buenos Aires.

La reunión de la Asamblea fue clausurada por el presidente de la asociación, Antonio Pulido, el presidente del Banco Ciudad de Buenos Aires, **Federico Sturzenegger**, y el gerente de Crédito Prendario y Ventas de Banco Ciudad de Buenos Aires, **Carlos Leiza**.

Antonio Pulido, en su intervención, se refería a las estrategias de transformación que se están realizando en algunos de los países europeos, especialmente en el caso español, para afrontar la crisis económica y social que se vive actualmente en Europa.

Por otra parte, Federico Sturzenegger aprovechaba su turno para exponer la operativa que le permitió al Banco Ciudad de Buenos Aires pasar, en un período de cuatro años, de ser una entidad deficitaria, a la situación de superávit a la que ha llegado en la actualidad; lo que ha permitido plantear importantes planes de expansión en el área de los créditos de contenido social.

## Conclusiones

PIGNUS, tras la vigésimo novena reunión de su Asamblea General manifiesta que:

**1** En el grave contexto de crisis económica y social, especialmente acuciado en ciertas zonas del mundo, la inclusión financiera de los segmentos más vulnerables debe ser una prioridad social.

**2** Que de la crisis financiera que se está viviendo hay que extraer enseñanzas de futuro, entre las que destaca la necesidad de tener una amplia y diversa base de entidades financieras, para la sostenibilidad y eficiencia del sistema financiero. Otra lección aprendida es la necesidad de avanzar en materia de educación financiera, para que los clientes de las entidades puedan tomar decisiones que den respuesta a sus necesidades personales y a sus situaciones financieras.

**3** En la asociación conviven entidades financieras de diversas naturalezas, pero que comparten el rasgo común fundamental de su inequívoca orientación social. Esta orientación se materializa en la especialización en atender a las personas con mayores dificultades de acceso a la financiación.

**4** Que para el óptimo desarrollo de la función social, las entidades asociadas deben ser económicamente sostenibles. Para ello la asociación es un foro efectivo para compartir las mejores prácticas, que impulsen la calidad en la gestión e innovación, como elementos fundamentales para alcanzar la sostenibilidad económica.

**5** Las entidades de la asociación, desde el convencimiento de la importancia de su función social, se reafirman en su compromiso de promover el conocimiento y la visibilidad de ésta, así como ampliar su alcance geográfico.

Por su parte, Carlos Leiza detallaba algunos de los puntos más relevantes de la Asamblea, como la consolidación del concepto de rentabilidad que debe acompañar al crédito social como factor de crecimiento y vaticinaba la generación de nuevos productos en el sector pignoraticio. ❧

# El plazo medio de resolución de quejas de las Cajas se sitúa en 18 días

» La XIV Convención de los Servicios de Atención al Cliente de las Cajas, organizada por la Comisión de Atención al Cliente de las Cajas de Ahorros y la CECA, en colaboración con la ESCA; se celebró en Madrid, los días 21 y 22 de junio

El presidente de la Comisión y director del Servicio de Atención al Cliente de Bankia, **Joaquín Olmeda**, en la apertura de la convención, ofrecía unas pinceladas sobre la situación actual que están viviendo los Servicios de Atención al Cliente (SAC) y de la importancia de los mismos dentro de las organizaciones. Joaquín Olmeda avanzaba lo que depararían las dos jornadas de trabajo y agradecía el esfuerzo de todos los presentes por su implicación en los preparativos previos, así como por su asistencia.

El jefe del Servicio de Reclamaciones del Banco de España, **Fernando Tejada**, informaría, tras la publicación de la Memoria anual del Servicio de Reclamaciones del Banco de España en el mes de septiembre, sobre la resolución del 100 por cien de las reclamaciones presentadas en 2011. Adelantaba que el Servicio de Reclamaciones del Banco de España recibió, en 2011, 39.591 casos, de los cuales 11.861 hacían referencia a quejas y reclamaciones. Esto representa un 19,64 por ciento menos respecto al año 2010, en que se recibieron 14.760.

Del total de los informes realizados por este Servicio de Reclamaciones, un 44,7 por ciento se resolvió a favor de las personas que reclamaron, frente al 45,8 en el que se falló a favor de la

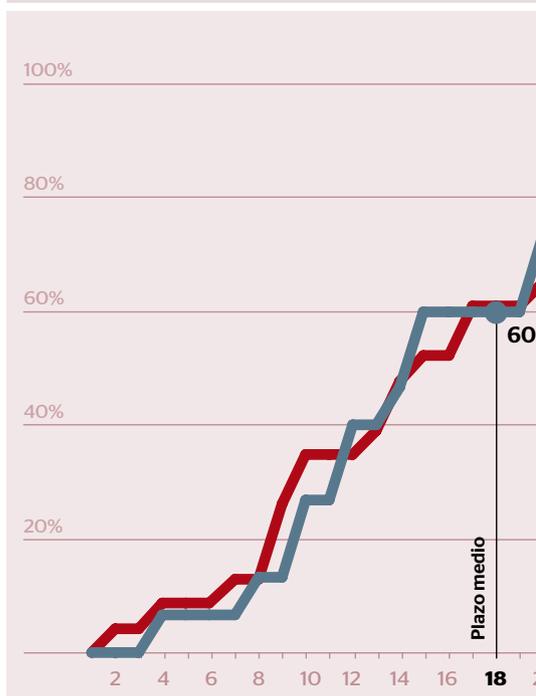
entidad financiera. Del 9,5 por ciento restante se emitió el correspondiente informe, pero sin capacidad para realizar un pronunciamiento, al no poder entrar en el detalle sobre el fondo de las cuestiones planteadas, bien por la falta de pruebas concluyentes, o bien por no ser una materia de su competencia.

Fernando Tejada trataba el actual marco normativo que afecta a los SAC y las modificaciones que se esperan a corto plazo y advirtió que, a nivel internacional, se tiende a una mayor protección del consumidor, lo que afectará a futuras normas.

**Ana María García**, analista del departamento de Inversores de la CNMV, también facilitaba algunos datos referentes a las quejas y reclamaciones recibidas en 2011. Añadía que se ha apreciado un aumento significativo de las reclamaciones sobre participaciones preferentes, debatiendo con los presentes los principales criterios que se están siguiendo ante estas reclamaciones.

La jefa del Área de Consultas y Reclamaciones de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP), **Begoña Outomuro**, mostraba las cifras del año 2011 referentes a las consultas, quejas y reclamaciones atendidas en su área, deteniéndose en las relacionadas con las entidades financieras y profundizando en los principales motivos que

Evolución de la resolución de quejas en las Cajas de

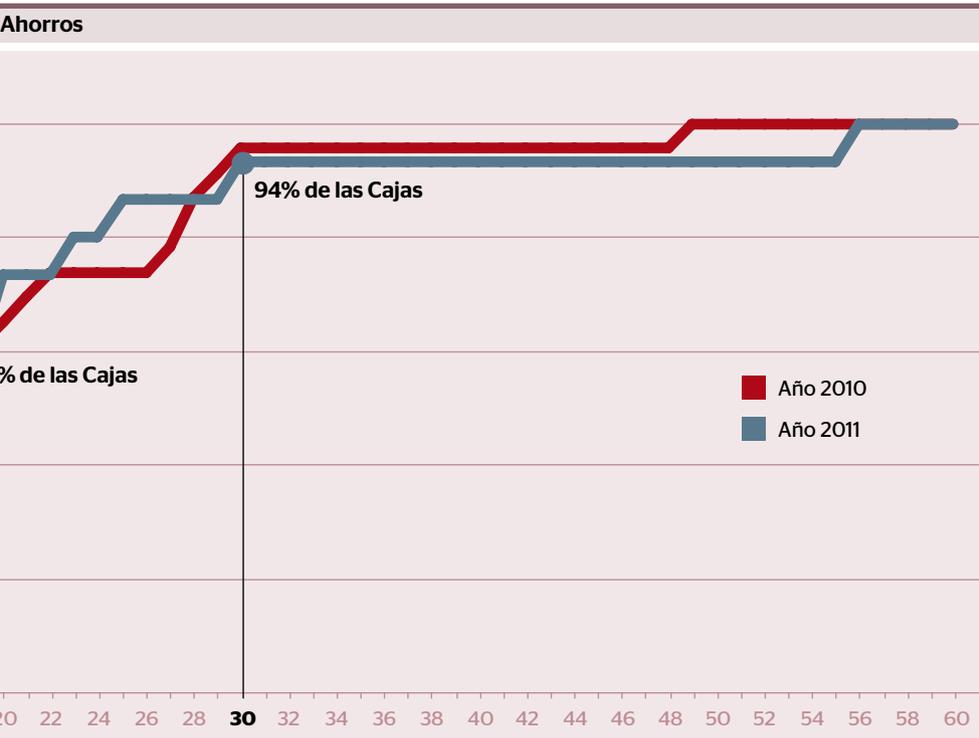


Fuente: CECA

han llevado a los clientes a expresar su descontento. También adelantaba los principales proyectos normativos que afectan al sector y animaba a las entidades a continuar mejorando la información que se facilita a los clientes en el momento de ofrecer y formalizar los diferentes productos y servicios.

El subdirector general de Coordinación de la Dirección General de Consumo de la Consejería de Economía y Hacienda de la Comunidad de Madrid, **Mariano Sánchez-Ortiz**, explicaba los principales proyectos en los que están trabajando para mejorar la protección

Las reclamaciones presentadas a las Cajas, se resuelven en 18 días, frente a los 60 que permite la Ley



del consumidor en el ámbito de las administraciones públicas. Comentaba que es consciente de que las entidades están muy interesadas en mejorar la atención a los clientes y agradeció la colaboración de todos los presentes, así como el acercamiento y apoyo ofrecido por la CECA para futuros proyectos que ayuden a mejorar la satisfacción de los clientes y reducir sus quejas y reclamaciones.

### Segunda jornada

La apertura de la segunda jornada de trabajo contaba con la directora del Área de Calidad de CaixaBank, **Teresa Algans**, que centraba su ponencia en los nuevos hábitos de consumo de los ciudadanos y en cómo estos inciden en las quejas y reclamaciones dentro de los SAC, y suscitaba un interesante debate, entre los ponentes, a fin de mejorar la eficiencia y la satisfacción de los clientes. **Luis Miguel Briones**, director de Calidad y Orientación al Cliente de Novagalicia Banco, explicaba su ex-

periencia sobre las nuevas formas de orientación de los SAC hacia sus clientes, sugiriendo el acercamiento a éstos y la prevención de las reclamaciones con diferentes mecanismos de innovación apoyados en el departamento de Calidad.

Otro asunto que suscitaba la reflexión durante la jornada era cómo influye la conducta social en la manera de repetirse las quejas y reclamaciones entre los diferentes clientes.

Seguidamente, la CECA ofrecía un avance de los datos de la encuesta referente a las quejas y reclamaciones

El Servicio de Reclamaciones del Banco de España recibió, en 2011, un 19,64 por ciento menos de quejas y reclamaciones respecto al año 2010

presentadas en las Cajas en 2011, junto con un análisis del comportamiento financiero de los particulares en España en ese mismo año. Cabe destacar el dato referente al plazo medio de resolución de las quejas y reclamaciones en el año 2011, que ha sido de dieciocho días, igual que en el año anterior. Es muy significativo el esfuerzo por mantener este plazo medio para dar un mejor servicio al cliente. A los treinta días, más del 94 por ciento de las Cajas ha contestado a sus clientes, plazos que son muy inferiores a los dos meses que la Orden ECO/734/2004, de 11 de marzo, ofrece como máximo a las entidades de crédito para resolver y que demuestran, una vez más, el compromiso social de las Cajas con la rápida resolución de las quejas y reclamaciones presentadas por sus clientes.

**Alfredo Oñoro**, jefe de Cumplimiento Normativo de la CECA, explicaba cuáles son los principales aspectos de los últimos requerimientos de normativa de la CNMV para las entidades y más concretamente para los SAC. Reconocía la importancia que tiene que se cumpla escrupulosamente la legislación vigente, ya que evitaría muchas de las reclamaciones que llegan a los SAC. Por este motivo, hablaba de la estrecha relación que mantienen en la CECA, entre sí, los departamentos de Cumplimiento Normativo, Regulación y Atención al Cliente.

Finalmente, el director adjunto del Área Asociativa de la CECA, **Antonio Romero**, reconocía la importancia que tiene para las entidades el SAC, principal fuente de conocimiento de los problemas con los que se encuentran los clientes. Comentaba que una de las prioridades del departamento de Atención al Cliente es la de mejorar los contactos y las relaciones con los servicios de reclamaciones del Banco de España, la CNMV y la DGSFP, así como con la Dirección General de Consumo. Además, analizaba algunas de las normas que afectan y afectarán a los SAC. Para finalizar, se procedía a la clausura de la XIV Convención del Servicio de Atención al Cliente de las Cajas de Ahorros. ❧

# Las entidades asociadas a la CECA reclaman a los medios mayor objetividad

» La XIV Convención de Directores de Comunicación, que se celebraba en Madrid los días 27 y 28 de noviembre, se vertebraba en torno a dos mesas de debate, con la presencia de medios de comunicación nacionales e internacionales

La XIV Convención de Directores de Comunicación, organizada por la Comisión Nacional de Comunicación y la división de Comunicación, Relaciones Institucionales e Inversión Social de Cecabank, y la ESCA, se celebraba los días 27 y 28 de noviembre en el Caixa Forum de Madrid por invitación expresa de la Caixa, como entidad anfitriona. La Convención contaba con dos mesas de debate y la presencia de algunos de los principales medios de comunicación nacionales e internacionales. Se presentaban los distintos puntos de vista de representantes de la Fundación la Caixa, sobre la comunicación de la Obra Social; de la CNMV, sobre las relaciones con el supervisor; de la Comisión Europea, sobre el entorno regulatorio; de Cecabank, sobre el nacimiento de una marca; y los emitidos por algunos directivos.

## Intervenciones y ponencias

Isabel Fuentes, directora del Caixa Forum Madrid, daba la bienvenida haciendo una referencia a cómo los centros Caixa Forum constituyen una propuesta destacada en la difusión de la ciencia y la cultura.

Ángel Marcos, presidente de la Comisión y director de Comunicación de Liber-

bank, se refirió a la complejidad actual del entorno económico y del Sector, bajo el enfoque de los medios, y subrayaba que se está empezando a valorar ahora la importancia de la Obra Social, poniendo en cuestión si hasta la fecha ha habido un problema de comunicación en estos temas, o de insensibilidad hacia las buenas noticias.

La jefa de Comunicación, Relaciones Institucionales e Inversión Social de Cecabank, Mónica Malo, agradecía que las entidades hubieran decidido realizar una nueva Convención, porque reafirma a la CECA en su labor de representación de intereses, en un momento clave para el Sector, lo que constituye una oportunidad única para intercambiar lo que se está haciendo en cada entidad.

Jesús N. Arroyo, jefe de Comunicación de la Fundación la Caixa, hacía un llamamiento a la ilusión y resaltaba la máxima implicación de la Caixa en el Sector, antes de intervenir con una presentación sobre la comunicación en la Obra Social. Afirmaba que la Obra Social es algo consustancial a la Caixa, empezando por la implicación de su presidente, Isidro Fainé, como su principal defensor; que llega incluso a examinar a los empleados sobre su conocimiento de la Obra Social en sus



Arriba, Antonio Romero (CECA), Jaume Giró (la Caixa) y Ángel Marcos (Liberbank), en la sesión de clausura de la Convención.

Abajo, la mesa de medios nacionales contó con la participación de Miguel Jiménez, Manuel Pérez y Juan Carlos González (de izquierda a derecha).

territorios. Jesús señalaba que los dos últimos puntos del Plan Estratégico de la Caixa son reafirmar el compromiso social y comunicar sus objetivos. Explicaba también que los dos principales problemas en comunicación son el volumen y la dispersión. La Caixa destina ahora mismo a Obra Social el 40 por ciento del beneficio del año precedente -500 millones de presupuesto, por quinto año consecutivo-. Defendía el principio de anticipación, que para la Obra Social ha sido eje vertebrador: han sido los primeros en dar becas, en instalar talleres de informática



para mayores, en abrir un museo de la ciencia, en sacar el arte a la calle, en implicarse con los reclusos, en apoyar a los enfermos terminales, etcétera.

Por otra parte, el jefe de Comunicación de la Fundación la Caixa, explicaba que los valores fundamentales de la Obra Social son integridad, solidaridad y humanismo y señalaba que la incidencia de la inversión de la Caixa se produce principalmente en programas sociales, los más difíciles de comunicar. Hablaba también de su extensa actividad cultural, con los Caixa Forum como ejes vertebradores. En cuanto a la notoriedad, destacaba los valores de eficiencia, innovación y liderazgo e incidía, además, en la necesidad de medir el impacto y resultados de la información que generan. Comentaba que se basan en un modelo de comuni-

cación en cascada (medios nacionales, autonómicos y provinciales), abarcando las fases de cada proyecto: lanzamiento, seguimiento y balance con datos; acompañado con *Marketing*.

**Antonio Belmonte**, director de Comunicación de la CNMV, reflexionaba sobre la necesidad de generar empatía en comunicación y conocer qué quiere el interlocutor en cada uno de sus *stakeholders*. Indicaba que no es posible dejar de comunicar y que, con esa convicción, han elaborado un plan de comunicación, partiendo de la necesidad de que el que comunica esté en el Comité de Dirección, y basado en la transparencia y la capacidad de anticipación. A esta visión del supervisor nacional se unía la de **Álvaro Benzo**, experto nacional de la Dirección General de Asuntos Económicos y Financieros de la Comisión Europea, que analizaba los entresijos del calendario previsto por el MoU y avanzaba los pilares de una futura supervisión única en Europa.

### La visión de los medios

En la mesa de medios internacionales se encontraban, junto a Ángel Marcos, **Mathieu de Taillac**, corresponsal de *Le Figaro*, **Raphael Minder**, corresponsal del *International Herald Tribune* y *The New York Times*, y **Charles Penty**, corresponsal de Bloomberg desde 2005, que exponían sus puntos de vista antes del debate. Coincidían en el alto interés que despierta la situación del sector financiero en España en el ámbito internacional, negaban cualquier predisposición negativa hacia el país y se mostraban de acuerdo en que se está percibiendo un progreso en el Sistema Financiero, aunque criticaban la falta de sensibilidad de algunas entidades hacia el control de sus riesgos y la falta de transparencia tras la irrupción de la crisis. Reconocían, sin embargo, no haber llegado a entender el modelo de las Cajas de Ahorros y haber incurrido en generalizaciones que han penalizado a entidades solventes y saneadas. En el debate, los directores de Comunicación instaban a los medios a reflexionar sobre los ejercicios de transparencia que ha realizado el Sistema Financiero español frente a otros sistemas y también sobre la realidad de otros sectores económicos.

La jefa de Comunicación, Relaciones Institucionales e Inversión Social de Cecabank, **Mónica Malo**, se refería al lanzamiento de la nueva marca bancaria, que expresa *lo que somos y lo que queremos ser*. Explicaba cómo se ha alcanzado el objetivo de crear dos marcas, independientes pero relacionadas, que transmitan los valores y principios de la Confederación, nacida en 1928, y del nuevo banco Cecabank; y comunicar el cambio sin revolución ni ruptura. Hacía hincapié en los valores de la entidad: *el arte de la prudencia, el rigor por el conocimiento, y abiertos al cambio*, y mostraba en primicia los vídeos de la marca y corporativo.

En la mesa de medios nacionales participaban **Miguel Jiménez**, redactor jefe de Economía de *El País*; **Manuel Pérez**, redactor jefe de Economía de *La Vanguardia*; y **Juan Carlos González**, subdirector de Economía de Europa Press. Los periodistas asumían cierta autocritica respecto a su *proclividad informativa*, que les pudo llevar en su día a alimentar *booms* como el de los precios de la vivienda, y a generar cierta presión en momentos negativos, y se solidarizaban con las entidades financieras respecto a la crisis del modelo, que guarda ciertas semejanzas con la de los medios. Reclamaban una mayor especialización en la prensa económica y pedían una explicación serena de cómo se ha llegado a la situación actual. Sin embargo, criticaban determinadas prácticas de algunas entidades financieras, especialmente en lo relativo al buen gobierno corporativo, aunque reconocían en el debate los avances en este ámbito y en la transparencia; y lamentaban las generalizaciones en el análisis de sus colegas internacionales, algo que agradeció el presidente de la Comisión de Comunicación, Ángel Marcos.

En la clausura, el director del Área Asociativa de la CECA, **Antonio Romero**, hacía un llamamiento a la ilusión; y el director ejecutivo de la Caixa y director general adjunto de CaixaBank, **Jaume Giró**, animaba a los asistentes a pensar que son los supervivientes de la mayor crisis financiera de la Historia y los mejores preparados para una alocución que defienda los principios del Sector. ❧

# Andrea Enria aboga por una mayor armonización de las reglas en el mercado único

» El Presidente de la EBA intervenía en el primer *Financial Meeting* organizado por la CECA en Madrid e insistía en la necesidad de evitar arbitrajes regulatorios



De izquierda a derecha, José María Méndez, Andrea Enria e Isidro Fainé, presidente de la CECA, durante la celebración el encuentro financiero.

**A**ndrea Enria, presidente de la Autoridad Bancaria Europea (*European Banking Authority*), EBA por sus siglas en inglés, protagonizó el primer encuentro financiero organizado por la CECA en Madrid, bautizado como *Financial Meeting*.

Durante su intervención, Andrea Enria repasaba las principales actuaciones de la EBA desde que empezó a funcionar el 1 de enero de 2011. El presidente de la EBA abogaba por una mayor armonización de los criterios aplicables en los distintos estados miembros, a fin de avanzar en la creación del mercado único

y evitar arbitrajes regulatorios; pero con el mantenimiento de cierta flexibilidad, de forma coordinada, en la aplicación de dichos criterios por parte de los supervisores nacionales.

Gran parte de su presentación se centraba en los trabajos realizados por la EBA en aras de una mayor armonización de la definición de capital a nivel europeo, que han servido de base para abordar los ejercicios de estrés que se han llevado a cabo en los últimos dos años. Asimismo, hacía una diferenciación entre los requisitos de capital exigidos por la EBA de forma temporal (el

*buffer* de capital del 9 por ciento del *Core Tier 1*, más un requerimiento adicional por deuda soberana), de las exigencias de capital regulatorio previstas por Basilea III y la CRD IV (*Capital Requirement Directive*), en cuya implementación se va a participar y que tienen una vocación de permanencia.

En una reunión posterior con directivos de entidades asociadas a la CECA, Andrea Enria hablaba de la falta de homogeneidad existente en los criterios aplicados para el cálculo de los activos ponderados por riesgo (APR) que componen el denominador de la ratio de solvencia. Si bien es una cuestión en la que confluyen diversos factores explicativos, Andrea Enria entiende la preocupación de países como España o Italia, al contarse sus entidades entre las que mantienen los mayores niveles de APR en relación con el tamaño de su balance. De hecho, tal y como explicaba el directivo, se ha creado un grupo de trabajo en el seno de la EBA para analizar este asunto.

Andrea Enria también abogaba por un marco regulatorio que impulse cambios en el modelo de negocio de las entidades, a fin de abandonar prácticas que puedan resultar excesivamente arriesgadas. Para abordar esta transformación, entiende que la regulación debe crear incentivos adecuados, pero sin imponer necesariamente un determinado modelo de negocio frente a otro. En este sentido, advertía, además, que la excesiva especialización tiene sus riesgos al reducir las opciones de diversificación.

A este encuentro asistían más de un centenar de representantes del más alto nivel de entidades financieras españolas que compartían los puntos de vista del supervisor europeo sobre el presente y el futuro del sector financiero. ■

# Abierta una reflexión para emprender un proyecto sectorial de microcréditos

» ForoCajas abrió un periodo de reflexión para un proyecto sectorial de microcréditos y debatió sobre dos temas: el límite legal de gastos ajenos a la Obra Social y el test de idoneidad al Consejo



Sesión de ForoCajas el pasado mes de octubre.

El que fuera presidente de ForoCajas, **Josep Ibern** (Caixa Laietana), reflexionó en la apertura de la sesión de octubre sobre la necesaria búsqueda de ámbitos cooperativos entre las entidades, particularmente en el campo de los ingresos. Se refirió a las Cajas que han perdido la participación de sus bancos y la imprescindible búsqueda de fuentes de financiación alternativa a esos dividendos.

En la misma línea, el secretario técnico de ForoCajas, **José Miguel de Frutos** (CECA), dio la bienvenida al Foro a la presidenta del Comité Nacional de Obra Social, **Teresa Fernández** (Ibercaja), que tras su incorporación culmina el proceso de coordinación entre el Comité que preside y ForoCajas. También es miem-

bro del Foro la jefa de Inversión Social e Innovación de la CECA, **Inés García-Pintos**, que fue quien canalizó un intenso debate sobre la figura de los microcréditos en torno a una propuesta de proyecto sectorial de la Oficina Técnica de la Obra Social, que analizará un modelo estándar de sector de microcréditos para las Obras Sociales, detallando cada una de sus fases: estudio, análisis, *pricing*, formalización, distribución, acompañamiento profesional y reporte. ForoCajas acordó que dicho proyecto se trabaje durante 2013 de cara a plantear nuevas vías de financiación.

**De Frutos** presentó, asimismo, los dos temas que completaron la agenda de la sesión: el límite legal del 10 por ciento para que las

Cajas puedan destinar fondos a fines diferentes de su Obra Social y el test de idoneidad al Consejo, temas expuestos por **Antonio López Poza**, director de Asesoramiento Fiscal de la CECA, y **Paz Navarro**, del Área de Regulación.

Respecto al límite del 10 por ciento del excedente de libre disposición para los gastos ajenos a la Obra Social de las Cajas de Ahorros que hayan ejecutado el ejercicio indirecto de su actividad establecido por el RDL 11/2010, el director de Asesoramiento Fiscal de la CECA explicó que el supervisor interpreta el concepto *excedente de libre disposición* como equiparable a beneficio después de impuestos.

## Consejos de Administración

**Paz Navarro** (CECA) explicó el proyecto del departamento de Regulación y Estudios de la CECA para el cumplimiento de las directrices de la EBA, que exigen la evaluación de la idoneidad y experiencia de los miembros de los Consejos de Administración de las Cajas, así como de las personas con funciones clave en las entidades: Auditoría, Control, etc. Se basa en un modelo sectorial de política de idoneidad que desarrolla los requisitos que hay que evaluar y las herramientas para ello, incluido un plan de formación a cargo de la ESCA, de habilidades directivas y competencias técnicas. El Banco de España ha aprobado este modelo y ForoCajas también lo aprobó, lo que ha supuesto la apertura del proceso de adhesión de las entidades. ■

# MicroBank sobrepasa los 1.000 millones de euros en microcréditos concedidos

» El presidente de MicroBank, José Francisco de Conrado, repasó en la reunión de ForoCajas de octubre la figura del microcrédito y las claves del éxito de su entidad, un banco ético, financiero de empresas y familias, social, ecológico y sostenible; que ya ha contribuido a crear 52.000 empleos y mantiene una mínima tasa de morosidad de solo el 2%

**E**n la reunión de octubre de ForoCajas, el ex-presidente de esta institución, **Josep Ibern**, dio la bienvenida al presidente de MicroBank, **José Francisco de Conrado**, comentando en su presentación que todas las entidades están volviéndose a la figura de los microcréditos, tanto por su rentabilidad como por su potencial de combatir la exclusión financiera. Añadió que los datos recientes de que uno de cada cinco ciudadanos al límite de la pobreza son tan alarmantes que estrategias como los microcréditos adquieren carácter urgente.

José Francisco de Conrado repasó los orígenes de las microfinanzas en Bangladesh de la mano de **Muhammad Yunus**, Premio Nobel de la Paz 2006, con la creación del Banco Grameen en 1976; con el doble objetivo de luchar contra la pobreza y fomentar el autoempleo. Los microcréditos de Grameen se enmarcan en una cultura colectiva donde los *grupos de solidaridad*, pequeños grupos informales que solicitan préstamos en conjunto y cuyos miembros actúan para garantizar la devolución del préstamo,

**+165.000**

proyectos

**+1.000**

millones de euros

**+200**

operaciones al día

**15**

empleados

**2%**

de morosidad

**52.000**

empleos creados

**77%**

negocios  
funcionando

se apoyan los unos a los otros en el esfuerzo de mejorar económicamente. José Francisco de Conrado comentaba que este sistema de 10-12 avales posibilita que prácticamente no haya fallidos. Esta situación, unida a tipos de interés del 55 por ciento – y en algún caso, como en México, del 90 por ciento – ha permitido que desde entonces el banco haya distribuido 3.000 millones de dólares a 2,4 millones de prestatarios.

El presidente de MicroBank analizó los factores sociales que rodean este desarrollo (pobreza severa, carencia de estudios, cultura cooperativa, pocas barreras para montar negocios, etc.) y, desde el punto de vista del banco, subrayó la frase de Yunus: *he sacado de la pobreza a 120 millones de personas... y me he hecho rico*. Según José Francisco de Conrado, no es incompatible, ya que los microcréditos representan operaciones de riesgo muy bajo, con alto nivel de conocimiento del cliente, buena rentabilidad y, sobre todo, un valor ético de inclusión y dignificación de la persona.

Europa, en cambio, cuenta con factores de entorno diferentes de los asiáticos: pobreza no severa

en un entorno social de bienestar, sin cultura corporativa, con muchas barreras para iniciar negocios, techo en los tipos de interés y compleja demanda de las fórmulas de autoempleo. Destaca, en este sentido, el dato cruento de que hay 28 millones de personas en *pobreza relativa* – que ingresan menos del sesenta por ciento que su entorno – y ante lo cual, según el presidente de MicroBank, una figura de apoyo a la constitución de empresas que generen riqueza es mucho mejor que un donativo.

## Microcréditos en España

Estas circunstancias confluyen en España, donde no hay un marco regulatorio específico y donde la reestructuración del sector financiero ha traído consigo que haya menos Cajas de Ahorros, que son las principales protagonistas de la implantación del microcrédito en nuestro país. Además, la crisis económica ha redundado en un aumento de la morosidad de estas operaciones. MicroBank, según su presidente, nació hace cinco años para canalizar la demanda de este servicio, como un banco con tres premisas: firmeza, especialización y rigor, lejos de la consideración del microcrédito como una suerte de beneficencia. Sus valores convierten a MicroBank en una entidad ética, financiera de empresas y familias, social – mirando hacia la actividad productiva y el empleo –, ecológica, y sostenible, que ha financiado 165.000 proyectos, por importe de más



José Francisco de Conrado, presidente de MicroBank.

## Claves del éxito de MicroBank

- » El conocimiento del cliente
- » La especialización es fundamental en todas las fases del microcrédito.
- » Importancia de la escala y de contar con la red de 6.000 oficinas de la Caixa (por capilaridad y conocimiento del cliente).
- » Financiación de proyectos viables.

de 1.000 millones de euros y cierra doscientas operaciones al día. Eso sí, y como se enorgullece su presidente, con una ratio de morosidad del 2 por ciento y una ratio de capital principal del 33 por ciento, una de las más altas del mundo.

CaixaBank es el accionista único de MicroBank y, como tal, destinó 122 millones de euros, más reservas, a capitalizar el nuevo banco. CaixaBank es clave en la capilaridad que ofrece a MicroBank a través de su extensa red de más de 6.000 sucursales, por las que la filial paga una suerte de alquiler para que ofrezcan sus microcréditos a sus clientes. MicroBank completa su acceso a la demanda a través de acuerdos con entidades sociales, comunidades, ayuntamientos y universidades. Estas instituciones, que están muy en contacto con personas que pertenecen a colectivos con difícil acceso al crédito, les ayudan a desarrollar un pequeño proyecto y les dan a conocer la existencia de MicroBank. Entidades como Barcelona Activa, el Ministerio de Asuntos Sociales, el Injuve o el Instituto de la Mujer son claves también en la labor de asesoramiento de sus clientes para llevar a cabo sus proyectos.

El portafolio de MicroBank se corona con productos sociales, como su fondo ético garantizado. Pero su oferta esencial son los microcréditos entre los que se diferencian los siguientes: **el financiero**, que ofrecen a emprendedores y autónomos con rentas inferiores a 60.000 euros y microempresas con facturación hasta 500.000 euros, con una cuantía de hasta 25.000 euros, a pagar en cinco años con la única garantía de la viabilidad del proyecto; **el personal y familiar**, para personas con ingresos inferiores a 18.000 euros para proyectos vinculados a su desarrollo, con las mismas condiciones que el anterior, y hasta un año más para pagar; **el crédito empresa social**, dirigido a emprendedores o microempresas que quieren dar respuesta a necesidades sociales, y dotado con hasta 50.000 euros pagaderos hasta en ocho años; y el **ecomicrocrédito**, con las mismas características

que el financiero pero destinado a negocios que inviertan en sectores sostenibles o mejoren el uso eficiente de los recursos.

En cuanto al pasivo, ofrecen una libreta básica (sin comisiones), y una cuenta verde *online*, que permite a sus titulares, gracias al acuerdo de MicroBank con WWF, que esta asociación plante un árbol en su nombre por cada titular.

Uno de los pilares para MicroBank es el fomento de las relaciones con la UE, los acuerdos más importantes que tiene MicroBank con las instituciones europeas son con el Fondo Europeo de Inversiones (FEI) y el Banco de Desarrollo del Consejo de Europa (CEB). El primero absorbe parte de los fallidos, y el segundo financia a MicroBank con 180 millones de euros concedidos con un tipo de interés preferente (Euribor).

El público objetivo de MicroBank son los emprendedores (jóvenes, mujeres y desempleados), los pequeños empresarios, y también las personas y familias con menos de 18.000 euros y dificultades temporales. Por edad, el 36 por ciento tiene entre 18 y 35 años; el 24 por ciento entre 36 y 45, y el dieciocho por ciento entre 46 y 55. Por sexos, están equilibrados. Por nacionalidad, el 80 por ciento son españoles. Y, por situación laboral, el 19 por ciento está en paro, el 47 por ciento son autónomos excluidos del Sistema Financiero tradicional, y el 30 por ciento son asalariados.

El banco tiene apenas quince empleados, y sus cifras de negocio son envidiables. Este buen desempeño financiero cuenta, además, con el correlato de su enorme impacto social: ha contribuido directamente a crear 52.000 empleos (según estudio de ESADE) y un 77 por ciento de negocios abiertos funcionando gracias a su financiación. ❧

# La Unión Europea busca fortalecer la confianza a través de la Unión Bancaria

» A lo largo de 2012 se sentaban las bases de la Unión Bancaria, que forma parte de un proyecto mayor. El presidente del Consejo Europeo, Herman Van Rompuy, presentaba un informe titulado *Hacia una genuina unión económica y monetaria*, que establecía las condiciones para formar una Unión Bancaria. El objetivo es romper el círculo vicioso entre la crisis de deuda soberana y la financiera y prevenir futuras crisis en Europa

**E**l informe *Hacia una genuina unión económica y monetaria*, presentado por **Herman Van Rompuy**, establece cuatro bloques principales en la creación de una futura Unión Económica y Monetaria:

**1. Un marco financiero integrado**, en el que se cree la Unión Bancaria por medio de una supervisión única bajo el ámbito del Banco Central Europeo (BCE), la creación de un fondo de garantía europeo y la creación de un fondo de resolución.

**2. La promoción de la unión fiscal**, que exigiría a los países someter a la aprobación de la UE la emisión de deuda por encima de los niveles permitidos. Se propone explorar la emisión de deuda conjunta y se plantea la creación de un Tesoro Europeo.

**3. Un marco de política económica integrado**, fundamentado en las medidas recientemente acordadas sobre mejora de la gobernanza económica.

**4. Refuerzo de la legitimidad y seguridad democrática.** Esto re-

## Marzo 2014

**El 12 de diciembre de 2012, el Consejo de la Unión Europea llegó a un acuerdo por el que el Banco Central Europeo (ECB) será el responsable del funcionamiento del nuevo Mecanismo Único de Supervisión (SSM) para la vigilancia de las entidades de crédito.**

quiere, especialmente, la coordinación entre el Parlamento Europeo y los parlamentos nacionales.

### Alcance de la Unión Bancaria

El marco financiero integrado, que se concreta en la Unión Bancaria se basaría, a largo plazo, en los siguientes pilares:

**1. Establecimiento de un Supervisor Único Europeo**, papel que desempeñará el BCE. El establecimiento de un Mecanismo Único de Supervisión (*Single Supervisory Mechanism*), SSM por sus siglas en inglés, es una condición previa a la posible recapitalización directa de los bancos por el Mecanismo de Estabilidad Europeo.

**2. Un Esquema de Garantía de Depósitos europeo**, que introduzca la dimensión europea en los esquemas de garantía de depósitos para aquellos bancos monitorizados por el supervisor europeo.

**3. Un Esquema Europeo de Resolución.**

### Avances y próximos pasos

El 12 de septiembre de 2012, la Co-

misión presentaba su propuesta de regulación en la que se trazaba la visión general para la Unión Bancaria, que incluía un SSM, al tiempo que se garantizaba que la European Banking Authority (EBA) mantuviera sus prerrogativas. La Comisión planteaba ampliar las competencias del BCE con el fin de que pueda asumir las responsabilidades de supervisión bancaria de todas las entidades de la Eurozona, y de las que no formen parte de ella que lo soliciten. Se proponía comenzar el 1 de julio de 2013 sobre las entidades de crédito más importantes para ser aplicada al resto a partir del 1 de enero de 2014.

Los primeros pasos de la Unión Bancaria se discutieron durante la reunión del Consejo Europeo en Nicosia que se celebraba los días 14 y 15 de septiembre. En esta cumbre quedaban patentes las discrepancias que existen a nivel europeo, sobre todo en lo relativo al ámbito y plazos de aplicación del SSM: mientras Francia y Bélgica planteaban la necesidad de activar todo el sistema antes del 31 de diciembre, otros como Holanda, Polonia, Suecia, Dinamarca y, sobre todo, Alemania consideraban que la fecha de enero de 2013 no es factible. Además, países como Alemania, Holanda, Austria y Malta proponían que el enfoque de la supervisión se centrara solo en grandes bancos. Otros países, fuera de la Eurozona, manifestaban su preocupación por tener que asumir decisiones en un ámbito en el que no tendrían voto.



© EUROPEAN UNION

El presidente del Consejo publicaba un primer compromiso sobre la Unión Bancaria como base de las negociaciones entre los representantes del Consejo en la cumbre del 18 y 19 de octubre. En este compromiso especificaba claramente que el BCE se ocuparía de la supervisión de las entidades de mayor tamaño y de las que hayan recibido asistencia financiera, mientras que las autoridades nacionales correspondientes se encargarían de la supervisión del resto de las entidades.

En paralelo, el Parlamento ha estado trabajando en la elaboración de la legislación para el SSM y la EBA, a fin de ser aprobada por el mismo y ratificada por el Consejo Europeo. De esta forma, la cumbre del 13 y 14 de diciembre se convertía en el punto clave de decisión para el proyecto de Unión Bancaria, ya que el Consejo de la Unión Europea llegaba al acuerdo previsto.

Una vez aprobada la legislación sobre el Mecanismo Único de Supervisión y sobre las competencias de la EBA, queda pen-

diente el debate sobre los otros ejes de la Unión Bancaria: el Esquema Europeo de Depósitos y el Esquema Europeo de Resolución, sobre los que todavía no hay propuestas de regulación y que aspiran a ser analizados en el año en curso.

### **Posición de Cecabank**

Desde Cecabank consideramos que la principal prioridad en el momento actual es el fortalecimiento del Mercado Único, así como restaurar la confianza, lo cual requiere un mecanismo fuerte que pueda proveer de una capacidad de decisión ágil y la habilidad de llevar a cabo soluciones globales de manera rápida.

En este sentido, consideramos que la Unión Bancaria mejorará el funcionamiento y la estabilidad del Sistema Financiero europeo y que otorgará los mecanismos necesarios para evitar futuras crisis financieras en la Eurozona, o al menos disminuir sus efectos.

Asimismo, apoyamos el papel del BCE como el líder que controla y da ímpetu al Mecanismo Único de Supervisión, como el primer responsable de todas las competencias; si bien contemplamos la posibilidad de que el BCE otorgue ciertas competencias a las autoridades nacionales para que actúen en primer lugar en su jurisdicción nacional. No obstante, opinamos que no debería seguirse una distribución de competencias en función del tamaño de la entidad, sino adoptando un carácter más transversal, es decir, que aplique a todas las entidades en el correspondiente ámbito de actuación de cada supervisor.

Además, creemos positivo que los supervisores nacionales mantengan un rol de importancia en las tareas de supervisión, pero siempre bajo la asunción de que la piedra angular de la supervisión bancaria debe permanecer a nivel europeo, no a nivel nacional. ❧

**Herman Van Rompuy, presidente del Consejo Europeo, presentó el informe el 28 de junio.**

# La reforma de la estructura del sistema bancario europeo

» La Comisión Europea, a través del *Informe Liikanen*, persigue reforzar los requerimientos de la solvencia de actividades financieras de alto riesgo y la consecución de un modelo que limite la actividad comercial o de inversión, según el tipo de entidad

Por Luis Teijeiro Pita da Veiga\*

A raíz de la Gran Depresión de 1929, que tuvo entre sus consecuencias una sucesión de quiebras bancarias, el Congreso de los Estados Unidos aprobó en 1933 la *Banking Act*, también conocida como *Glass-Steagall Act*, que entre otros aspectos estableció la separación de la banca comercial y la banca minorista. Esta norma, si bien sufrió numerosas modificaciones a lo largo de los años, se mantuvo en vigor hasta 1999, cuando la Administración Clinton procedió a su derogación.

Apenas diez años después, el impacto de la crisis financiera hizo que las autoridades se replanteasen la situación, y se empezó a trabajar de nuevo en un modelo que separase las actividades de mayor riesgo de las relacionadas con la clientela minorista. Nace así la llamada *Volcker Rule*, que aboga, como lo hizo en su día la *Glass-Steagall*, por una separación legal de las dos tipologías de actividades bancarias, pero con la posibilidad de que

# 2

octubre  
2012

Se publicó el informe del Grupo de Expertos de Alto Nivel sobre la reforma de la estructura del sistema bancario europeo, conocido como el *Informe Liikanen*

las entidades dedicadas a la banca comercial mantengan ciertas actividades *prohibidas*, siempre dentro de estrictos umbrales.

Paralelamente, en el Reino Unido, el Gobierno encargó a un grupo de expertos que analizaran también esta cuestión. El resultado de sus trabajos es el conocido como *Informe Vickers*, que adopta un enfoque más estricto todavía que la *Volcker Rule*, puesto que, si bien a nivel de estructura corporativa no habla de separación legal de actividades sino de *ring-fencing*, es todavía más exigente en lo relativo al número de actividades prohibidas para bancos comerciales, lo que podría obligar a muchas entidades a cambios relevantes de su modelo de negocio. Además, establece requerimientos de capital más elevados para la actividad de banca minorista, aspecto que ha suscitado cierta polémica por el *a priori* menor riesgo asumido en esta actividad.

A raíz de estos desarrollos llevados a cabo en los países anglosajones, la Comisión Europea crea también un grupo de expertos en febrero de 2012, al que en-



carga un informe que tiene como objetivo valorar si la realización de reformas adicionales dirigidas a la estructura de entidades individuales puede contribuir a reducir la probabilidad e impacto de las quiebras bancarias.

A lo largo del desarrollo de los trabajos del Grupo de Expertos, dos enfoques alternativos aparecen como posibles:

La Comisión Europea encargó a un grupo de expertos un informe para valorar si la realización de reformas adicionales dirigidas a la estructura de entidades individuales puede contribuir a reducir la probabilidad e impacto de las quiebras bancarias.



© EUROPEAN UNION

» Por un lado, el **refuerzo global de los requerimientos de solvencia** de determinadas actividades consideradas de alto riesgo, pero manteniendo el actual modelo que permite la coexistencia en una entidad de actividades de banca comercial y banca de inversión;

» Por otro, avanzar hacia un **modelo que limite la realización**

## Conclusiones

Las propuestas del *Informe Liikanen* se suman a la numerosa regulación bancaria aprobada en los últimos años, y a la que se encuentra actualmente en tramitación. Por ello, **es importante que se analice la foto global**, en aras de alcanzar el objetivo de tener un Sistema Financiero más estable pero sin afectar de forma excesiva a la capacidad de las entidades de llevar a cabo, de forma efectiva, su labor de intermediación financiera.

Por otro lado, existe una diversidad de modelos de negocio en Europa plenamente válidos, que es importante preservar. Por ello, una propuesta de *brocha gorda* como la que contempla el *Informe Liikanen* debe ser analizada con detenimiento, para evitar perjudicar a determinados modelos de negocio en beneficio de otros.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que **el modelo de banca continental difiere del predominante en los países anglosajones**, donde tiene un peso mucho mayor la financiación directa de las empresas en los mercados de capitales. Si bien existen propuestas normativas recientes (incluso en España) para fomentar esta vía de financiación, la realidad es que, actualmente, el grueso de la financiación de las empresas europeas se instrumenta a través de entidades financieras. Por este motivo, las medidas que finalmente se establezcan deberán tener también en consideración el posible impacto de las mismas en la provisión de crédito a la economía real.

de determinadas actividades, según si el modelo de negocio principal de la entidad se orienta a la banca comercial o a la banca de inversión.

### La propuesta

Finalmente, el pasado 2 de octubre se publicó el informe del Grupo de Expertos de Alto Nivel sobre la reforma de la estructura del sistema bancario europeo, conocido como *Informe Liikanen* en alusión a su presidente, el gobernador del Banco de Finlandia **Erkki Liikanen**. El informe aboga por un enfoque similar al de la *Volcker Rule*. Así, se indica que:

» Debe existir una **separación legal de actividades de banca comercial y banca de inversión**, si bien las entidades que las realicen pueden ubicarse dentro del mismo **grupo bancario**.

» Se deben establecer **requerimientos de capital independientes para las distintas actividades** llevadas a cabo por la entidad, **sin posibilidad de traspaso de fondos** entre las mismas.

» Se preserva la posibilidad de que un banco comercial realice actividad de negociación por cuenta propia y en productos derivados, **siempre que no se excedan determinados umbrales**: hasta un máximo de entre el 15 y el 25 por ciento de sus activos totales ó 100.000 millones de euros, lo que sea menor.

El informe también aborda **otras cuestiones relevantes** para el futuro del Sistema Financiero europeo, entre las que destacan:

» **El refuerzo del papel del *bail-in*** (absorción de pérdidas por parte de instrumentos híbridos y deuda subordinada), como herramienta de resolución y para mejorar la capacidad de absorción de pérdidas de una entidad.

» **Revisión de los requerimientos de capital relativos a las actividades de *trading* y préstamos relacionados con el sector inmobiliario**: dados los elevados riesgos aparejados, se propone un *buffer* de capital adicional para estas actividades, o bien la fijación de un suelo (requerimiento mínimo de capital) para las entidades que utilicen modelos de riesgo internos.

» **Fortalecimiento de la gobernanza y el control de los bancos**, con distintas medidas orientadas a reforzar el papel de los órganos de gobierno y las unidades de control en la monitorización de los riesgos asumidos. ■■■

[\*] **Luis Teijeiro Pita da Veiga**  
Regulación y Estudios CECA

# Su complemento en servicios financieros especializados



- Leasing
- Factoring
- Renting
- Mediación de Seguros
- Gestión integral de impagados y Recuperaciones de créditos
- Gestión de Activos

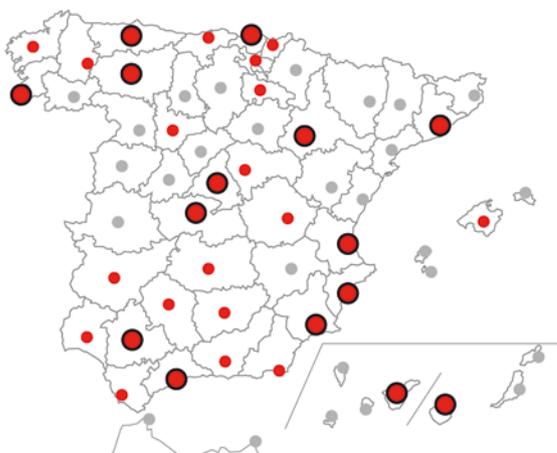




Esté donde esté su negocio, confíe su gestión de cobro a los líderes en recuperación integral de impagados.

**La gestión de cobro en buenas manos.**

## CONFÍE EN NUESTRA EXPERIENCIA



27 años de experiencia, **un equipo humano de más de 690 profesionales**, capacidad tecnológica y automatización de los procesos.

Eficacia y calidad en la recuperación, merecedoras de la confianza de los clientes que ya se benefician de nuestros servicios.

**Confíe la gestión de cobro de su empresa al líder en gestión integral de recuperación de impagados con el respaldo del GRUPO LICO y con una amplia cobertura nacional a través de más de 60 puntos de servicio.**

● Sede Social ● Delegación ● Agencia

Telecobro > Gestión Amistosa > Precontencioso > Contencioso > Fallidos > Activos Adjudicados

# Cómo ser un experto en competencias digitales

» El curso de experto en competencias digitales ofertado por la ESCA es altamente innovador, al estar enfocado a procesos corporativos: se abordan 210 herramientas desde el punto de vista de su funcionalidad en los procesos transversales de las organizaciones, a través de doce competencias digitales



## e-Liderazgo

### Liderar a quien no conoces

Conceptos clave: líderes *online*, el concepto de autoridad y *engagement*, los líderes más influyentes en *social media*. Se prepara al alumno para el siguiente reto: localizar e integrarse en los diez grupos de LinkedIn más afines a su perfil, crear un blog personal y escribir un post diario sobre los temas que se debaten.

## Identidad digital

### Marca personal del directivo

Conceptos clave: *brand-u*, seguimiento (con Google Analytics, FCB Insights y Crowdboost) y búsqueda avanzada en las redes. Se trabajarán herramientas para crear perfiles sociales personales y corporativas, páginas *web* personales y herramientas de gestión.

## Comunicación 2.0

### El nuevo PR

Conceptos clave: sala de prensa 2.0, nuevos medios, nuevos prescriptores-referencias de 25 expertos y 8 casos prácticos, gestión de comunidades virtuales y herramientas digitales para periodistas. Se explicarán herramientas multiformato, botones sociales y nuevos medios. Top 10 API para comunicar en entornos 2.0.

La ESCA lanzará desde mayo y hasta noviembre de 2013 el primer programa experto ofertado en Europa de competencias digitales enfocado a procesos corporativos en lugar de a herramientas. El programa, en el que participan con clases magistrales los veinte máximos expertos del mundo digital en España, enseña a dominar 210 herra-

mientas y aplicaciones digitales –120 en profundidad– pero el criterio docente será la utilización concreta de funcionalidades de esas aplicaciones para los procedimientos transversales clásicos de cualquier organización.

Por ejemplo, la planificación óptima de eventos requiere el dominio de funcionalidades clave de hasta cuatro redes

sociales y tres herramientas, de forma que se pueda optimizar su convocatoria en Facebook; crear y popularizar un *hashtag* o etiqueta para comentarlo desde su fase de programación; segmentar socialmente a sus participantes; gestionar los comentarios de asistentes y no asistentes desde el *backchannel* en Twitter; retransmitir el evento por *streaming*

## **e-Quipos**

### *Digital Project Management*

Conceptos clave: planificación y calendarización de hitos y gestión del ciclo del proyecto; KPIs, Beta perpetua, repositorio y comunicación de resultados. Herramientas: Google Drive (gestión en la nube), Excel 2.0 (Top 20 aplicaciones de gestión) y herramientas colaborativas (Basecamp, Huddle, Zoho).

## **e-ventos**

### *Optimizar digitalmente el proceso de un evento*

Conceptos clave: eventos 2.0 (Eventosfera, Innosfera y Finapp Party); eventos de mundo digital (Iniciador, Eventoblog, Ficod); aplicaciones clave del proceso *end-to-end* desde la convocatoria a la difusión y retransmisión de un evento. Como reto semanal los alumnos promocionarán un evento real de la ESCA.

## **e-Meetings**

### *Aprovechar al máximo una reunión y hacerla más eficiente*

Conceptos clave: gestión del tiempo, clarificación de objetivos, y evaluación. Se usarán herramientas para la convocatoria de *e-meetings*, de videoconferencia y herramientas sociales para reuniones (Google+Hangout). Como reto los alumnos resolverán virtualmente un problema empresarial complejo.

## **E-scucha activa**

### *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*

Conceptos clave: RSS, Yahoo Pipes (programación y filtrado) y 50 herramientas de escucha y monitorización de Internet. Como reto semanal, los alumnos detectarán las 50 fuentes que más les aporten (marca, regulación, tecnología, competencia y entorno internacional) y sistematizarán su consulta.

## **Prosumidores**

### *Conocimiento y servicio a los nuevos clientes*

Conceptos clave: Social CRM: The New Rules, Total customer experience, experiencia del cliente 2.0 y representación de redes. Se utilizarán herramientas de grafo social y trazabilidad 2.0, canales de atención al cliente *online* y protocolos de actuación para la gestión de la respuesta digital.

## **Optimization (SMO)**

### *El nuevo Marketing Mix*

Se aprenderá como posicionarse orgánicamente y comercialmente en Google (SEO/SEM) y se avanzarán las técnicas de Solomo (Social, Local, Mobile) y las *landing pages*. Se utilizarán herramientas de segmentación fina, SEO y SEM, y otras que van de Google AdWords a Solomo. Como reto semanal se diseñará un plan de medios para la ESCA.

## **Visualización**

### *La muerte del PowerPoint*

Se abordarán los siguientes recursos: un paseo por la visualización en siete días; el libro de los mapas mentales; qué es la visualización de datos; la biblioteca infográfica; y el caso *wheredoesmymoneygo*. Se utilizarán herramientas de presentaciones sociales (Prezi, Slideshare), para la visualización de datos y de ideas.

## **Personas 2.0**

### *Del Bring Your Own Device al Bring Your Own Brain*

Conceptos clave: recursos humanos 2.0; del e-learning en una institución financiera a Virtaula 2.0, un nuevo entorno de aprendizaje; los 25 mejores twitteros de recursos humanos 2.0 y YouTube EDU. Como reto semanal los alumnos construirán y publicarán *online* su propio CV virtual.

## **Innovación digital**

### *Cómo fichar a 1.000 millones de innovadores*

Conceptos clave: captación de ideas, proyectos y wikis. Se usarán herramientas de *crowdsourcing*, aplicaciones Facebook y wikis. Como reto semanal los alumnos explotarán un *brainstorming* con cinco expertos y lo difundirán a una variedad de focos creativos.

y, posteriormente, por *webcast* paquetable y difundible vía YouTube/Vimeo y redactar sus conclusiones e informes de alcance (usando para ello herramientas de *reach* social). La competencia –e-ventos, en este caso– va entonces mucho más allá de una herramienta *vertical* fuera del contexto empresarial, al integrar un engranaje que hace posible desarrollar *end-*

*to-end* cada proceso. Algo muy similar ocurre con los proyectos, los equipos, las reuniones, la gestión de la marca digital, las bases de clientes, los medios sociales, los recursos humanos, la gestión de innovaciones, las presentaciones, la comunicación o el liderazgo, por ejemplo. El formato del programa es *blended*: cada una de las doce competencias ocupa siete

horas presenciales (tres horas y media en una tarde a la semana) y siete horas *online*. El programa completo consta de 168 horas. El alumno puede elegir una, varias o todas las competencias. Si supera el reto semanal, la ESCA le sella la competencia concreta que haya superado. Si consigue que se le sellen las doce, recibirá la ficha y el título experto. ❧

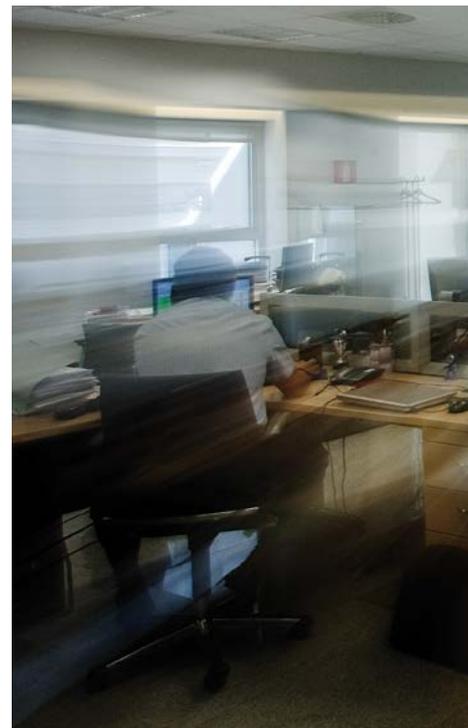
**Excelencia****Solvencia****Credibilidad****Ahorro**

# Las bases de una formación diferenciada

» En torno a estos valores pivotan cuatro elementos diferenciales de la ESCA, la escuela de negocios de Cecabank que ofrece un servicio de formación financiera de calidad para la especialización profesional y puesta al día de los gestores y profesionales de todas las industrias y especialmente de la banca

**E**xperiencia y transversalidad otorgan a la ESCA la calidad de *Excelente*; su flexibilidad en los tipos y alcance formativo acreditan su *Solvencia*; la cualificación técnica del profesorado, practicidad y el efecto-red de sus alumni la otorgan la máxima *Credibilidad*, y su eficiencia, orientación a resultados y retorno de la inversión garantizado se resumen en el concepto / idea de *Ahorro*. Cuatro letras para cuatro

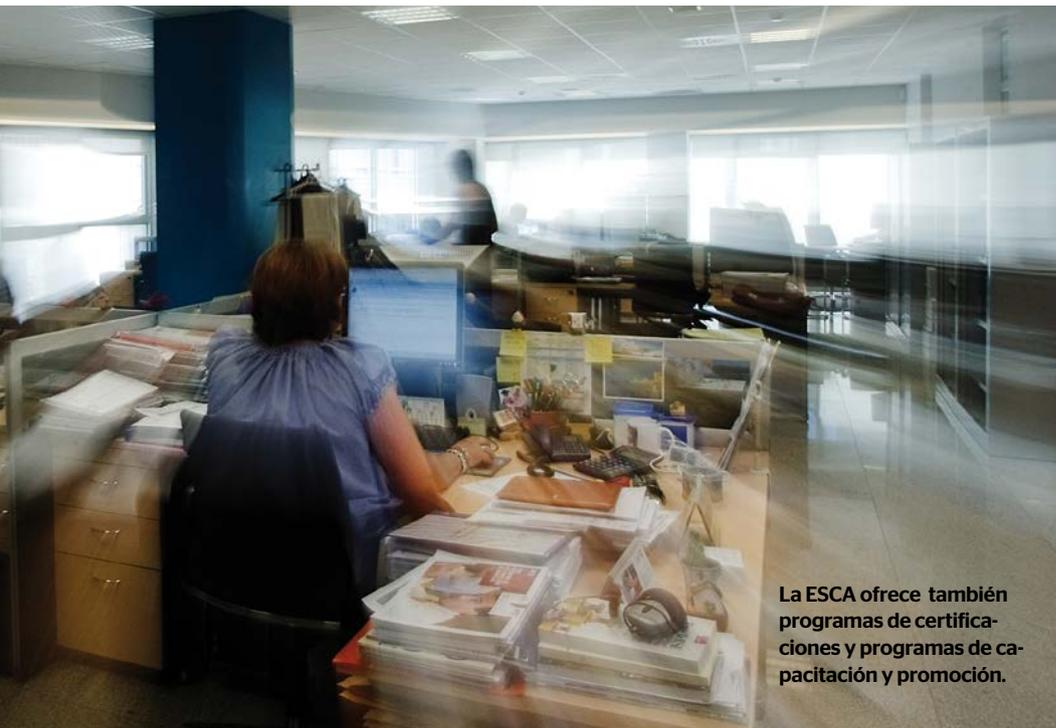
principios, los de la escuela de negocios de Cecabank que lleva cuarenta años formando profesionales especializados en todas las áreas relacionadas con el mundo financiero. Esta naturaleza y esa cultura convierten a la ESCA en un centro de formación diferente, con un conocimiento transmitido y naturalmente adquirido por los profesores, en finanzas y labor comercial. Los patrones formativos de la ESCA han contribuido a co-



hesionar los equipos humanos de entidades diversas, muchas veces competidoras, pero que han sabido entender el principio de cooperación y la excelencia. De hecho, las relaciones de los alumnos de la ESCA conforman una red profesional muy útil para el intercambio de experiencias de gestión y la solución de problemas. Además, la experiencia internacional de sus responsables garantiza una visión de amplio espectro y el conocimiento en profundidad de necesidades de formación muy diversas. Igualmente, la ESCA está en disposición de compartir su conocimiento generado con los agentes emergentes de la economía donde existe menor tradición en el sector.

## La ESCA en 2012

La ESCA, tras cuarenta años lanzando al mercado profesionales especializados en el sector financiero, emprendía en 2012 una transición, con la apertura de su oferta formativa a la totalidad de entidades financieras y empresas no pertenecientes al sector de



La ESCA ofrece también programas de certificaciones y programas de capacitación y promoción.

entidades asociadas a la CECA, a quien tradicionalmente se ha dirigido su formación. Como resultado de este trabajo, hoy, dentro de sus clientes, ya se encuentran entidades financieras de primer nivel, tanto nacionales como internacionales. De igual forma se han intensificado los contactos con universidades y centros de formación con los que han cerrado acuerdos de colaboración para la realización de acciones formativas conjuntas. En este sentido, destacan los acuerdos con ESIC, para la realización del Programa Superior en Dirección de Ventas, con CUNEF para el Master en Negocio Bancario Internacional, o con IL3 (Universidad de Barcelona), para el Master de Community Management, por ejemplo.

En cifras, se han impartido en 2012 doce seminarios presenciales, con la presencia de cerca de cuatrocientos participantes. Se han realizado, además, tres cursos de experto de larga duración, todos ellos con una larga y consolidada experiencia, como son el de *Con-*

*tabilidad de Entidades de Crédito* o el de *Experto en Auditoría Interna*. Asimismo, se han celebrado tres convenciones con un alto nivel de aceptación y de asistencia.

En cuanto a formación distribuida, la formación *online* sigue siendo la de mayor peso dentro de la Escuela. En 2012 se han formado más de 32.000 alumnos, desarrollando 150 cursos. La formación *In-Company* desarrollada físicamente en las propias empresas también ha tenido un importante peso, con cerca de sesenta cursos y 1.200 alumnos.

En febrero, se puso en funcionamiento la nueva plataforma de *e-learning 2.0* basada en el aprendizaje colaborativo que incluye herramientas como foros, *chats*, redes sociales o visualización para móvil y tableta. Esta plataforma ha contado desde su arranque con una gran aceptación entre sus usuarios, ya que, además de adaptarse a los estándares más modernos del mercado (SCORM y AICC), amplía sustancialmente los recursos formativos tanto

para los alumnos, como para los profesores y los responsables de formación de las entidades.

Dentro de los programas asociados a la obtención de los diferentes certificados sectoriales, la ESCA ha certificado en 2012 a más de doscientos alumnos de las entidades financieras, en programas como el de *Asesor Financiero*, lo que confirma su reconocimiento y aceptación en el mercado.

Además de estas líneas de actuación tradicionales, se han intensificado los acuerdos para la cesión de contenidos para la formación de empleados de las entidades, a través de su propia plataforma. Esta cesión se ha complementado, en el caso de así requerirlo las entidades, con la gestión de los alumnos, la tutorización de los mismos, la emisión de memorias de realización, o la puesta a disposición de profesores expertos.

**480**

La ESCA impartió en 2012 18 eventos formativos presenciales en los que se formaron 480 profesionales y directivos del sector financiero

**32.000**

En 2012 se han formado más de 32.000 alumnos, desarrollando 150 cursos

**Programas y consultoría**

Pero además de cursos específicos sobre estas materias, la ESCA ofrece servicios formativos de distinta índole en torno a necesidades específicas de las entidades financieras.

**» Programas de certificaciones.**

La Escuela cuenta con diferentes programas de certificaciones, que permiten a los alumnos acreditar los conocimientos adquiridos como especialistas en la gestión de las áreas en las que se les certifique (tanto dentro como fuera de la entidad).

- **Certificado en riesgo de crédito**, con cinco niveles de certificación.
- **Certificado sectorial de asesoramiento financiero**. Con tres niveles de certificación, se expide un certificado de asesor financiero, de productos de inversión o de experto en gestión de carteras.
- **Certificado sectorial de seguros**. Estos programas se presentan sectorialmente ante los organismos públicos competentes para cada área.

## Centralizada

» **Jornadas y seminarios.** Durante uno o dos días, se tratan, con un alto nivel, distintas materias como la reforma de la Ley Concursal, fiscalidad, riesgos, seguridad, etc.

- Área jurídica
- Atención al cliente
- Auditoría
- Banca privada
- Comercio exterior
- Comunicación
- Contabilidad
- Cumplimiento normativo
- Fiscalidad
- *Marketing*
- Medios de pago
- Mercados financieros
- Montes de Piedad
- Planificación y control de gestión
- Prevención de blanqueo de capital
- Prevención de riesgos laborales
- Productos de inversión
- Publicidad
- Riesgos
- Crédito operacional
- Valoración de empresas

» **Especialización funcional.** Programas con un alto nivel de profundidad, de entre 40 y 650 horas, con ponentes especialistas de entidades financieras y personalidades relevantes del mundo económico, jurídico, etc.

- Máster en finanzas
- Auditoría (Madrid y Barcelona)
- Banca de empresas y *Corporate Finance*
- Banca privada, gestión patrimonios
- Contabilidad avanzada de EEFF
- RSC
- Tasadores de Montes de Piedad
- Análisis estadístico de las EEFF
- Fondos de inversión y pensiones
- *Controller* total
- Experto en protocolo y RR.PP.
- Derecho mercados financieros
- Derecho concursal

## In company

» **Formación normativa.** Prevención del blanqueo de capitales (RED y SS.CC). Actualización para la prevención del blanqueo de capitales. Normas de conducta del mercado de valores. Elementos jurídicos de la contratación y operativa bancaria. Formación financiera bancaria. Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD). MiFID. Comunicación de Operaciones Sospechosas (COS). Riesgo penal. Prevención de riesgos laborales.

» **Sistema Financiero.** Evolución y perspectivas del Sistema Financiero español. Aspectos legales y jurídicos de la relación con los clientes.

» **Productos y servicios.** Comercialización de seguros. Clases prácticas de formación de acceso y continua. Comercio internacional. Nueva economía del entorno rural. *Leasing, renting, factoring* y *confirming*. Asesor financiero. Mercados, productos y operaciones de renta. Productos y mercados derivados. Novedades y planificación fiscal.

» **Riesgos.** Análisis de balances para el estudio de operaciones de riesgo. Básico de riesgo de crédito. Análisis de riesgos en particulares y empresas. Necesidades de financiación de empresas. Financiación a promotor. Seguimiento de riesgos directivos. Reclamación judicial y el pago del riesgo en mora. Ley Concursal. Recu-

peración amistosa de impagados. Análisis de viabilidad y refinanciación para empresas. Riesgo de interés y riesgo de cambio. Riesgo operacional en sucursales de entidades financieras.

» **Fiscalidad.** Novedades y planificación fiscal. Fiscalidad de particulares. Fiscalidad de la actividad empresarial. Fiscalidad y otras obligaciones para empresas y autónomos. Fiscalidad del sector primario. Fiscalidad de no residentes.

» **Habilidades comerciales.** Técnicas de venta. Calidad percibida en la atención al cliente. Fidelización de clientes y venta cruzada. Técnicas de negociación (básicas y avanzadas). Desarrollo de gestores comerciales. Gestión comercial de banca personal. Gestión comercial de PYMES. Planificación comercial en la red de oficinas.

» **Habilidades personales y directivas.** Gestión del tiempo. Entrenamiento para el trabajo en equipo. Reuniones eficaces. Presentaciones convincentes. Hablar en público. Técnicas de negociación. Análisis de problemas y toma de decisiones. Dirección de equipos. Cambio funcional. Liderazgo. Habilidades directivas. Entrevista de incidentes críticos. Entrevista de evaluación del desempeño. Estilos personales de dirección. Gestión del conflicto y del compromiso. Formación de formadores.

## Online

» **Ventajas.** Disponer de una plataforma en régimen de alquiler que permite tener todas las facilidades de una propia pero sin costes de mantenimiento, desarrollo, actualización, etc. Desarrollar contenidos propios y subirlos a la plataforma para ofrecer formación a sus empleados.

» **Entorno colaborativo.** Poder impartir formación desde entornos abiertos mediante la creación de foros, micro-redes sociales, blogs...

» **Movilidad** el empleado pueda acceder la formación desde cualquier dispositivo móvil (teléfono, tableta, PC, etc.).



La ESCA ofrece un servicio integral que incluye el *outsourcing* operativo.

» **Programas de capacitación y promoción.** Apoyo y colaboración con el tribunal designado por las entidades en las fases de los procesos de capacitación para ascenso conforme al Convenio Colectivo o los acuerdos de empresa.

• **Fase de preconvocatoria:** temario, calendario, definición y tipo de prueba, estructura y criterios de calificación.

• **Fase de convocatoria.** Preparación de manuales.

• **Fase de preparación.** Atención a los participantes con compromiso de respuesta en veinticuatro horas lectivas.

• **Fase de pruebas y resultados.** Preparación (corrección de estilo y auditoría), material y códigos de barras para realizarla, gestión, corrección vía lector óptico e informe de resultados.

» **Programas para consejos de administración de entidades financieras.** Programas dirigidos a la alta dirección de las entidades del Sector, con la participación de los máximos exponentes en cada uno de los temas tratados. La ESCA actúa, además, como foro de difusión de información y opinión de calidad/excelencia que proporciona a los participantes,

la actualización útil, relevante y necesaria como herramienta de su gestión. Proporciona también un escenario de reflexión para la alta dirección, dedicando un espacio de tiempo para profundizar en las nuevas tendencias, aspectos regulatorios, de coyunturas y nuevas realidades económicas y sociales.

#### » **Outsourcing operativo**

• **Outsourcing integral.** Gestión del plan de formación de la entidad, en convocatorias, contenidos, plataforma, bases de datos y modelo de formación e-ESCA.

• **Outsourcing parcial.** Gestión del proceso de aprendizaje para una o varias áreas de conocimiento.

» **Consultoría de formación.** Análisis, diseño e implementación de las necesidades estratégicas de las entidades, con itinerarios formativos: planificación y formación, diseño y desarrollo de la formación, impartición, modalidades de acciones formativas.

#### **Metodología y más servicios**

Como complemento o instrumentos metodológicos de las acciones formativas descritas, la ESCA ofrece otros servicios.

## 1.200

La formación *In-Company* también ha tenido un importante peso, con cerca de 60 cursos y 1.200 alumnos

## 200

La ESCA ha certificado a más de 200 alumnos de casi todas las entidades, en programas como el de Asesor Financiero

#### » **Plataforma propia e-ESCA.**

Permite ofrecer a los empleados una formación personalizada con marca blanca, sin limitación de horarios. La ESCA cuenta con más de diez años de experiencia en esta plataforma y ha formado con ella a más de 100.000 alumnos, con un 90 por ciento de finalización de los cursos.

#### » **Espacios y medios adaptados.**

Dispone de salas con capacidad de ocho a diez personas y un salón de actos con aforo para 180 asistentes. Se ofrece atención personalizada, servicio de azafatas, técnico, catering y demás, para apoyar cualquier reunión o evento, en un entorno estratégico.

#### » **Gestión y organización de eventos.**

La Escuela se encarga de toda la gestión y seguimiento del evento, desde el inicio hasta el final. Se realizan todas las tareas de organización requeridas.

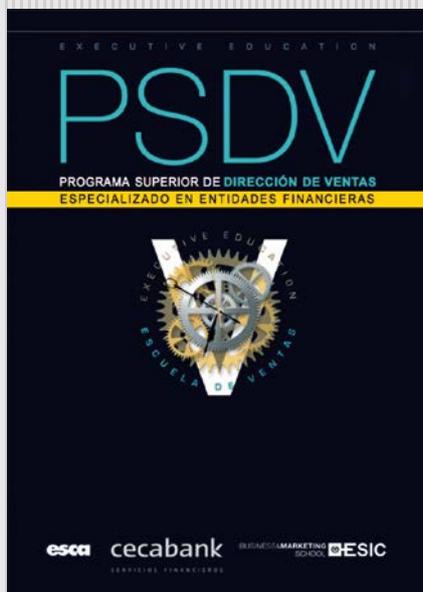
También se organizan eventos de distinta índole (jornadas, seminarios, convenciones, reuniones, etc.), a la medida de las necesidades específicas de cada cliente, con todo lo que puede implicar: reserva y preparación del lugar de celebración, contacto con ponentes, publicidad, elaboración de documentación (inscripciones, material didáctico, acreditaciones, certificados, etc.), actos de apertura y clausura, cócteles, recepción de asistentes y alquiler de salas de distintas capacidades.

#### » **Acuerdos en tarifas de hoteles por toda España.**

La ESCA desarrolla su actividad formativa en Madrid y en toda España. En el caso de que la formación implique desplazamientos o que haya que gestionar el alojamiento, la ESCA dispone de tarifas especiales con agencia propia de viajes. ❧

# Finanzas, Gestión de Tesorería y Dirección

## Programa Superior en Dirección de Ventas



El Programa Superior de Dirección de Ventas especializado en entidades financieras, llamado coloquialmente PSDV, fue concebido con el objetivo de ofrecer formación para los responsables comerciales que, hasta ahora, se desarrollaba en cursos de corta duración que facilitaban una visualización general, pero que no profundizaban ni en contenidos ni en la metodología adecuada para la gestión comercial.

Hoy más que nunca, e independientemente de la estacionalidad y los ciclos estructurales de los productos y/o servicios, existen la estacionalidad y los ciclos coyunturales derivados de la influencia continua de los cambios geográficos, la situación económica, las modificaciones en los valores y estilos de vida, las disposiciones legales de los reguladores, las innovaciones tecnológicas, la situación política, etc.

Todos son elementos exógenos a las empresas, pero sin duda generan influencia en los comportamientos de compra de los consumidores actuales y potenciales,

cuya última consecuencia se manifiesta en el tipo y nivel de consumo y por tanto, en el volumen de ventas resultante y en el número de empresas que concurren en el mercado.

Por todo ello, el PSDV pretende trabajar con los asistentes (responsables de equipos comerciales-directores comerciales, jefes de ventas, etc.) las diferentes técnicas y herramientas que les permitan elaborar un plan de ventas integral, acorde con los objetivos y estrategias empresariales, sin olvidar el entorno en el que se mueven y haciendo énfasis en las técnicas y habilidades para la dirección de equipos comerciales, los modelos de venta por negocios y canales, las herramientas de *marketing* de la dirección de ventas, los sistemas de previsión de ventas y fijación de objetivos, y todo ello bajo el análisis de los elementos clave del ámbito financiero necesario para la dirección comercial.

### Programa por módulos

1. Evolución del modelo banca minorista y sus implicaciones comerciales.
2. El área comercial en la nueva banca.
3. La gestión en oficinas bancarias.
4. La dirección del equipo comercial.
5. Organización y modelo de distribución comercial, líneas de negocio y multicanalidad;
6. Previsión de ventas y asignación de objetivos;
7. Herramientas de *marketing* y gestión de clientes;
8. Plan de ventas, metodología y estructura.

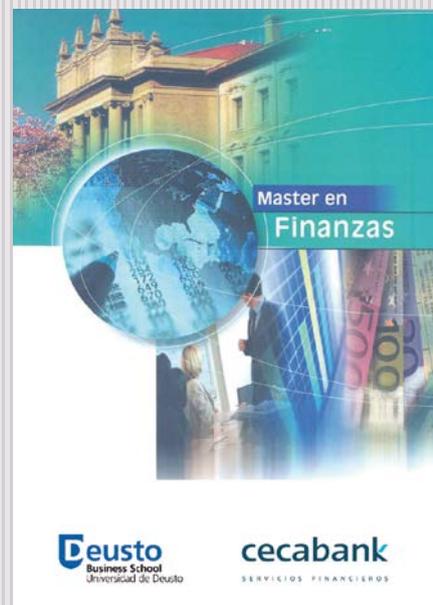
### Admisiones

El proceso de admisión garantiza la homogeneidad del grupo. La selección la realizan de común acuerdo ESIC y ESCA a través de un análisis curricular y una entrevista personal, en persona o telefónicamente.

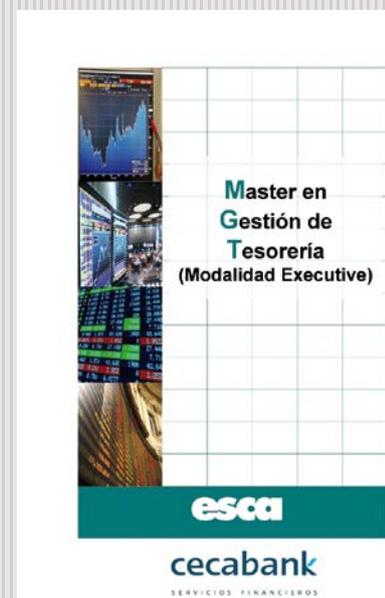


Para más información: <http://www.esca.es/webesca/Documentacion/oferta/imagenes/PSDV1.pdf>

## Máster en Finanzas con la



## Máster en Gestión de Tesorería



# ón de Ventas, nuevos máster de la ESCA

## Deusto Business School

El *Máster en Finanzas* está organizado conjuntamente por la ESCA y la Deusto Business School (Universidad de Deusto). La de 2013-2015 será la XX edición de un máster concebido como un título exhaustivo en su contenido. Abarca los aspectos organizativos de las entidades de crédito, las operaciones financieras y de los mercados en que éstas se efectúan. Permite al alumno orientar su ejercicio profesional a distintas áreas y departamentos.

La estructura del programa se centra en aspectos financieros y bancarios, con un especial énfasis en las aplicaciones prácticas de los desarrollos

más actuales de la investigación científica en las áreas de valoración de inversiones, gestión de carteras, y de riesgos y gestión bancaria.

### Destinatarios

Está destinado a titulados superiores con experiencia profesional y directivos en general, interesados en desarrollar y reforzar su carrera profesional hacia niveles superiores de responsabilidad en el ámbito de su entidad y grupo financiero y en áreas concretas como: *corporate finance*, renta variable, renta fija, derivados, gestión de bienes, banca privada, consultoría financiera,

auditoría, tesorería, riesgos, sociedades gestoras de fondos de inversión-pensiones-cartera, directores de zona, directores de departamento, sector público financiero y departamentos financieros de grandes empresas.

### Metodología

Se llevará a cabo mediante la exposición del temario por expertos en las materias, combinada con la realización de casos prácticos y el uso de contenidos *online* en el campus virtual e-ESCA 2.0. La metodología se articula en torno a cinco criterios: marco conceptual, tareas, foros, *chats* y encuestas.

### Programa

Área de fundamentos (matemáticas financieras; contabilidad financiera; contabilidad bancaria; derecho financiero y fiscal; sistema económico y financiero; economía de empresa; planificación estratégica, economía de la empresa, planificación estratégica, fiscalidad, gestión de carteras, grupos de sociedades, consolidación y fusiones, etc.), área de estrategias y área de *management*.



Para más información: [http://www.esca.es/webesca/Documentacion/oferta/mfinanzas\\_1.html](http://www.esca.es/webesca/Documentacion/oferta/mfinanzas_1.html)

## ería, para vivir desde dentro la gestión de las mejores salas de mercado de Europa

La importancia que han venido adquiriendo las tesorías dentro de las entidades financieras y de las empresas ha sido creciente. Debido principalmente a los grandes problemas de liquidez y financiación, a la gestión del riesgo del tipo de interés y la gestión de divisa. Los mercados son más sofisticados, han aparecido nuevos y complejos instrumentos financieros, que permiten una mayor cobertura. Estos nuevos instrumentos permiten un mayor apalancamiento y son una herramienta que, utilizada adecuadamente, puede generar ingresos sustanciales a través de la especulación. Por eso es

necesario proporcionar el rigor de control y el conocimiento para su adecuada gestión.

### Operativa

A través de este completo *Máster de Gestión de Tesorería*, el alumno podrá acceder a toda la operativa en cada uno de los mercados, así como a las técnicas a ellos aplicadas: divisas, monetarios, deuda pública, renta fija, renta variable, análisis bursátil fundamental, análisis técnico, mercado de capitales, *trading* de crédito, futuros y opciones, derivados y estructurados, matemáticas financieras sobre los activos financieros, control de riesgos,

fiscalidad y normativa de los instrumentos financieros, etc.

### Metodología

Mediante los talleres de trabajo, el alumno compartirá con los *traders* la operativa diaria. Verán cómo gestionan y toman decisiones de especulación y cobertura en tiempo real, dentro de la misma sala. También, a través de estos talleres de trabajo practicarán con una herramienta fundamental y muy utilizada para la gestión como es Bloomberg y serán los mismos *traders* los que les enseñarán el uso de las páginas más utilizadas por ellos. Los alumnos podrán realizar tam-

bién prácticas reales durante una semana en la Mesa de Tesorería de Cecabank.

El máster cuenta, además, con un programa que se vincula con la actualidad mediante sus talleres de economía, las visitas institucionales (Bolsa de Madrid, Banco de España, etc.), así como la opción de realizar un taller vivencial en Cecabank Londres, de una semana de duración, donde los asistentes podrán completar su formación.



Para más información: [http://www.esca.es/webesca/Documentacion/oferta/mtesoreria\\_1.html](http://www.esca.es/webesca/Documentacion/oferta/mtesoreria_1.html)

Análisis de la identidad digital en banca

# Todas las patas de la mesa ideal de un banco 2.0

» Según varios informes, ahora es el momento para el sector financiero de abrazar las oportunidades y retos que plantean las redes sociales. Las claves de un *banco 2.0*, ideal se encuentran en la combinación de la praxis de distintas entidades financieras.

Las **redes sociales** están revolucionando la forma en que nos comunicamos, interactuamos con los clientes, les escuchamos, analizamos la información que disponemos sobre ellos, planificamos el *marketing mix* en sus cuatro dimensiones (productos, precios, promoción y puntos de venta o canales) e incluso comercializamos nuestros productos y servicios, como ya se empieza a hacer **en el segmento de banca privada**, aunque con **muchas diferencias entre entidades a la hora de clasificar su desempeño**. A pesar de ello, el sector financiero partía en 2012 de cierta lentitud global a la hora de aprovechar las oportunidades que ofrecen las redes sociales, según afirmaba el informe *Made in heaven or marriage from hell? Social media and the financial sector*, publicado por Cicero Consulting.

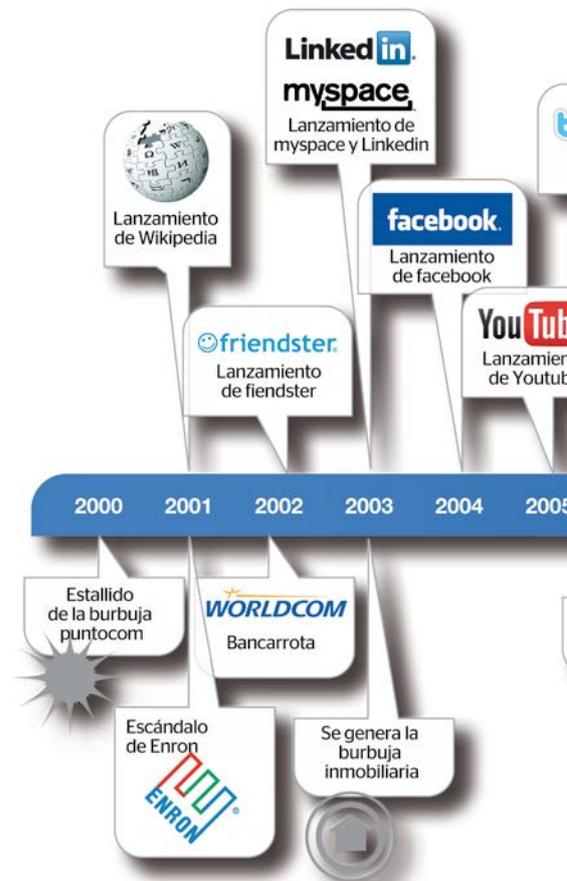
Según se argumenta en el informe, se suele decir que el sector financiero es diferente de otros sectores y que por ello es reacio a participar en las redes sociales: la comercialización de productos financieros está estrictamente regulada, mientras que la crisis financiera ha exacerbado la preocupación de la industria acerca de una posible reacción de los consumidores *online*. El informe apunta a

una correlación entre los principales eventos de la crisis financiera y el *boom del social media* en el mundo (ver gráfico).

El estudio concluye que ahora es el momento para el sector financiero de abrazar las oportunidades y los retos que representan las redes sociales, algo en lo que coincide el informe *The new digital tipping point* de Pricewaterhouse Coopers (PwC). Teniendo en cuenta los turbulentos años que el sector financiero ha experimentado y la pérdida de confianza que han sentido los consumidores, se ha visto como resultado que las redes sociales pueden ofrecer a las entidades un nuevo medio por el cual se puedan comprometer con sus clientes para comprenderles mejor, y poco a poco reconstruir las relaciones y la confianza. Y eso parte de tratar el canal desde cuatro perspectivas: escuchar y monitorizar Internet, crear una identidad digital, vincularla o no a un servicio al cliente, y construir valor de negocio desde ella.

## Banca española 2.0

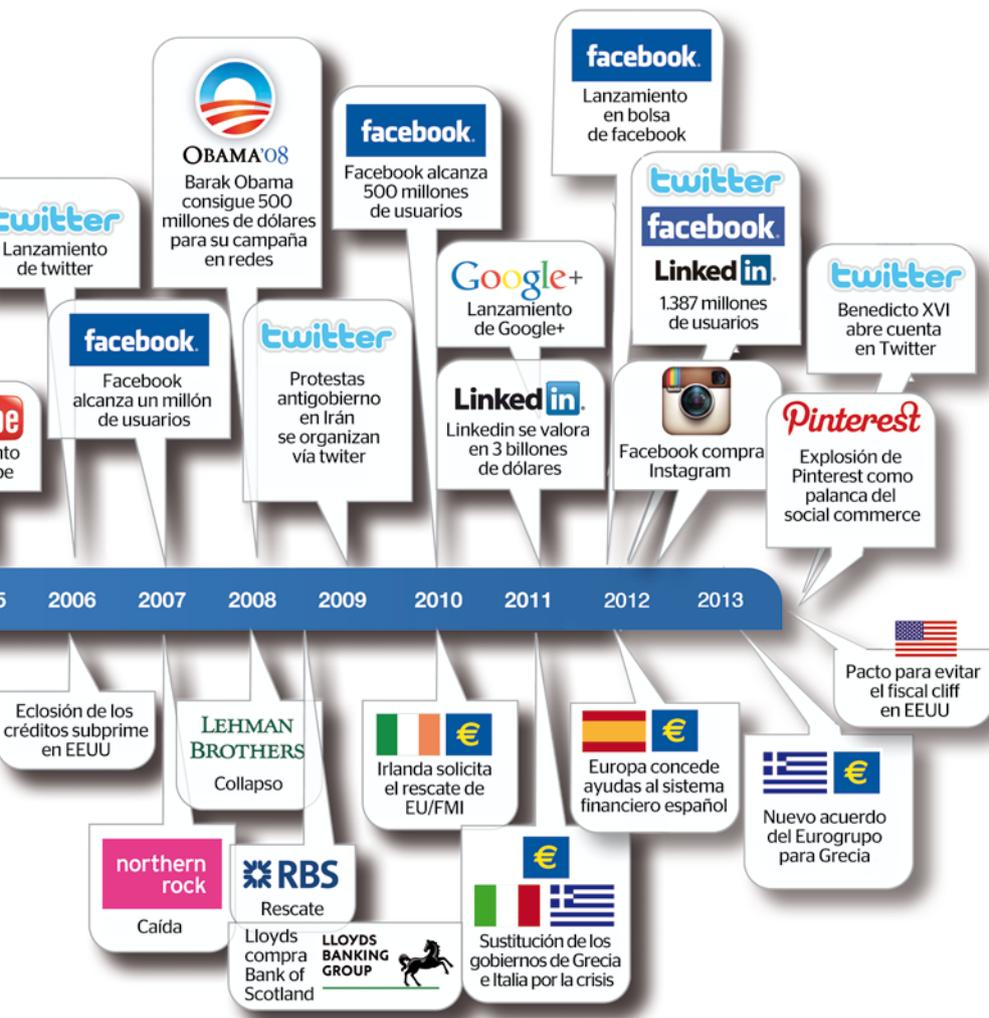
Los informes dados a conocer en 2012 que establecen comparaciones sobre la *performance* de los bancos en redes sociales, como el de Barrabés e Internet República, **La banca a examen en redes**



Fuente: Informe *Made in heaven or marriage from hell?* de Cicero Group. Traducción e infografía de CECA.

**sociales**; o el de Kanli, **Análisis del sector bancario en redes sociales**; unidos a las aproximaciones a una nueva visión de la banca multicanal, **como las realizadas por IBM** (a partir de la aproximación del *Virtual Relationship* de su división americana) o por la COAS, permiten definir un banco ideal en *social media*, en términos de identidad digital, que sería como una mesa con las siguientes patas:

La estrategia *Facebook integral* de **ING Direct** con sus 162.000 seguidores que la avalan, y el engarce con el resto de su presencia social. Esta aproximación coincide en maestría con el *microsite* integrado de **social media** que ofrece desde su sitio web el BBVA, y su enfoque *multitask* en **Facebook** con diversas páginas, cada una de ellas dedicada a las diferentes ramas o temas en los que desarrolla su actividad,



La operación *Gran Recogida de Alimentos* a través de Facebook de la Caixa ha conseguido reunir 285.311 kilos de alimentos.

como por ejemplo la Fundación BBVA, la Liga BBVA, BBVA Responsable, etc. Se completaría con el enfoque de información sobre cartera de viviendas del **Banco Sabadell**, y con la información de terceros que tan bien explota **Ban-kinter**; o la de emprendedores que tan buenos réditos le da a la cuenta Facebook de **OpenBank**, que además destaca por su uso de Instagram y sus *landing* de captación y concursos. Aunque los informes no les dan mucha relevancia, las FAQ de **Uno-e** o la **estrategia integral de atención al cliente de Caja3**, cimentada en Facebook, han marcado parte de la pauta para el sector. Por supuesto, las cifras de fans de la banca española (salvo las versiones latinoamericanas del Santander, el BBVA o el Popular) distan de los líderes internacionales: los americanos del Cha-

se Community Giving cuentan con dos millones y medio; la página en Facebook de Barclays Fútbol, con más de 450.000; y la página de mitiempo de Interbank en Perú o la de rugby de RBS, con más de 300.000; mientras que la iniciativa del *Small Business Saturday* de American Express gustó a casi millón y medio de americanos.

Volviendo al entorno local, el canal de vídeo de YouTube de la Caixa (**laCaixa.TV**) es el más antiguo, el más prolífico, y el más constante, lo que se traduce en sus ocho millones de visitas, seguido por el del **Banco Santander** que ya ha sobrepasado los cinco millones y medio de reproducciones, y es el único que posee una cuenta personalizada de pago. Mientras la Caixa TV apuesta por difundir experiencias de sus clientes (especialmente

los de su Obra Social), el Santander opta por vídeos con *spots* publicitarios, vídeos de **Fernando Alonso** relacionados con su patrocinio (algunos vinculados a la *gamificación*, como el concurso en Facebook para pilotar con el asturiano) y declaraciones de su presidente.

La estrategia de contenido de Obra Social de **la Caixa en Facebook** o de **ObraSocialCajaMadrid** en Twitter, por su estilo cercano, y su planificación de los contenidos basada en los proyectos, marca el patrón de contenido social.

La estrategia **Twitter** de atención a clientes particulares constituye el gran frente social donde está apostando buena parte del sector financiero español, tras la incorporación definitiva a mediados de 2012 de los tres gigantes que faltaban, **@lacaixaresponde**, **@santander\_es** y **@bbvaresponde**; y siguiendo los pasos de **@bankia**, **@CAM**, **@Unnim**, **@cxinfo**, o **@BancoGrupoCaja3**. Banc Sabadell, con 21.500 *tweets*, más de 10.000 seguidores, un estilo cercano y dinámico, profundamente conversacional, marca una apuesta que se ha convertido en referente. La estrategia se completaría con las retransmisiones de eventos de **Ibercaja**, el uso de los *hashtags* de **Ban-kinter** y **OpenBank**, y lo musculado de la cuenta de **BancoPopular-e**. ❧

# Los proyectos COAS de 2013 se basan en los retos definidos en el *Modelo futuro de Banca Minorista*

» El secretario técnico de la COAS, Santiago Uriel, presentó en la última sesión del año 2012 la cartera de proyectos nuevos y activos para el año 2013, con una estimación del presupuesto medio por entidad

Modelo de Banca Minorista		
INTERNAS	DESCRIPCIÓN DE LA DIFICULTAD	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
<b>En proceso de concentración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Incertidumbre del mapa final de entidades.</li> <li>» Paralización al priorizar la integración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Liderazgo y rapidez en la fusión.</li> <li>» Las fusiones son nuestras, no de nuestros clientes.</li> </ul>
<b>Excesiva exposición inmobiliaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 320.000 millones de euros activos inmobiliarios (170.000 dudosos).</li> <li>» 1 millón de <i>stock</i> pisos. Se estima duración hasta 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Liberar oferta pasada (gestión de carteras e inmuebles adjudicados).</li> <li>» Mejorar oferta actual (cliente, producto, canal) para aprovechar oportunidades existentes.</li> </ul>
<b>Exceso capacidad instalada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 35% de la red de oficinas. 39.521 oficinas (sector finan. esp.).</li> <li>» 41.000 empleados. 236.000 empleados (sector finan. esp.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Reducción de red de oficinas (proximidad y rentabilidad).</li> <li>» Prejubilaciones, planes de bajas incentivadas, reubicación y horarios.</li> </ul>
<b>Reducción márgenes y cuenta resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Caída de los márgenes en 2011 y 2012.</li> <li>» Fuerte caída de PyG en 2011 y 2012.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Mejora rentabilidad (comisiones, intereses y coste de fondos).</li> <li>» Desinversiones en activos no estratégicos.</li> </ul>
<b>Pérdida de imagen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ética en comercialización: participaciones preferentes + desahucios.</li> <li>» Endurecimiento condiciones de crédito y comisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Vuelta a los básicos y a la vocación de servicio.</li> <li>» Banca responsable y RSC.</li> </ul>
<b>Escasa internacionalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Concentración riesgo-país.</li> <li>» Falta de experiencia y conocimiento en el exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Acuerdos / alianzas incipientes internacionales (vía participación) / oficinas representación.</li> <li>» Análisis de mercados potenciales.</li> </ul>
<b>Desintermediación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Globalización, nuevos entrantes y tecnologías.</li> <li>» Desintermediación en nuevos negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Anticipación negocio, tecnológica y regulatoria.</li> <li>» Paulatina sustitución negocios <i>actuales</i> por <i>futuros</i>.</li> </ul>

La cartera de proyectos de la COAS para 2013, ya consensuada por los respectivos comités, será objeto de revisión a lo largo del primer trimestre de este año para determinar el ritmo de lanzamiento de estos proyectos y recabar el interés de las distintas entidades. Éstas son las claves para el ejercicio:

- » Proyectos de mayor envergadura (dejar de hacer cosas o cambiar las formas de hacer) con retorno de inversión (análisis coste-beneficio) y focalizando los *negocios* que se van quedar las entidades, priorizando el plazo de ejecución.

» *Bechmarks* y observatorios mes a mes, unidos con la ejecución individual (mayor adaptación y urgencia).

En la presentación de los proyectos, se mostró una estadística de participación de las entidades en éstos, según la cual los proyectos regulatorios y normativos son los de mayor adhesión (más del 90 por ciento) y el resto registran una adhesión media del 50 por ciento. Uno de los objetivos es racionalizar la cartera de proyectos (veintiuno en la actualidad, diecisiete por adhesión y cuatro sectoriales) para lo que serán esenciales las visitas a las entidades.

En la sesión de la COAS del pasado mes de noviembre, su presidente, **Fernando Martínez Jorcano**, abrió el debate de reflexión sobre la actividad de la COAS y su perspectiva para 2013. Señaló, como fundamental, el proceso identificado en la encuesta de calidad de sistematización en la captura de ideas identificadas por las entidades, para lo cual solicitó una periodicidad, una sistemática de prioridades y la agilidad en el proceso. Destacó que en 2013, y como consecuencia de la concentración de entidades, los proyectos serán de mayor envergadura y a su

## Mapa de proyectos COAS 2013

	ACCIONES	OBJETIVOS	APORTACIÓN DE VALOR
<b>Visita a todos los miembros COAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Visitas en 2-3 meses a todos los miembros COAS.</li> <li>» Sistemática y periodicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Contrastar el <i>Plan de Proyectos</i> con las entidades.</li> <li>» Detección de nuevas necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Priorización de las necesidades de las entidades.</li> <li>» Nuevas acciones sectoriales.</li> </ul>
<b>Consolidación de proyectos Benchmark con adaptación individual por ST. COAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de los proyectos</li> <li>» <i>Proyecto Modelo Integral de Gestión (MIG)</i>.</li> <li>» <i>Fidelización Clientes</i>.</li> <li>» <i>Firma Digitalizada (SFD)</i>.</li> <li>» <i>Benchmarking</i> de TI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Creación de nuevos productos (CMI Trimestral).</li> <li>» Incorporación de entidades dentro y fuera del Sector.</li> <li>» Personalización <i>ad hoc</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Visión de la situación de la entidad y referencias de mercado para evolucionar y adaptar planes estratégicos y tácticos.</li> </ul>
<b>Nuevo enfoque de nuevos proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Identificar oportunidades de reducción de costes.</li> <li>» Proyectos de mayor tamaño y coste unitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Identificación de líneas de reducción de costes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Proponer cambios de paradigma en la forma de hacer las cosas o en dejar de hacer cosas.</li> </ul>
<b>Nuevas líneas de actuación para ST. COAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Proyecto <i>Core Back Office</i>.</li> <li>» Identificar líneas de reducción de costes.</li> <li>» Proyecto de <i>Gestión del Efectivo</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acortar el Circuito del flujo de efectivo.</li> <li>• Eliminación caja.</li> <li>• Reducción de colas.</li> <li>• Pagos por móvil.</li> <li>• Servicios pagos.</li> </ul> </li> <li>» COAS canalizador de necesidades para Cecabank.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Definición y comparación con el <i>back office</i> futuro de las entidades.</li> <li>» Reducir el volumen y costes que supone el efectivo.</li> <li>» Reducción de cargas administrativas en oficinas.</li> <li>» Nuevos servicios Cecabank.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Acompañar a las entidades en la definición de su <i>core back office</i>.</li> <li>» Identificación de posibles servicios a realizar.</li> <li>» Incremento de eficiencia y disminución del fraude.</li> </ul>
<b>Relanzamiento actividad Comité de Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Potenciar el comité e integrarlo en estructura COAS.</li> <li>» Realización <i>Proyecto Redes Sociales</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Impulsar el comité <i>Nuevos Proyectos</i>.</li> <li>» Referencias de seguimiento comercial periódico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Apoyar al colectivo de <i>Marketing</i> en sus necesidades en 2013.</li> </ul>
<b>Proyectos de implantación one-to-one</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Análisis individualizado del <i>Gap</i> con <i>Core Back Office</i>.</li> <li>» Dimensionamiento y modelos de externalización.</li> <li>» Gestión de TI.</li> <li>» Mejoras de procesos y la firma digitalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Servicios individualizados a una entidad o grupo reducido de entidades en su modelo particular.</li> <li>» Enriquecer los modelos comunes.</li> <li>» Entidades fuera sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Servicios de acompañamiento individual.</li> <li>» Aportar referencias de terceros.</li> <li>» Conocimiento único de las entidades.</li> </ul>
<b>Asistencia a foros comerciales nacionales e internacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Presentación de proyectos y servicios de la COAS.</li> <li>» Asistencia en representación del Sector.</li> <li>» Identificar oportunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Promocionar nuestros proyectos y servicios.</li> <li>» Conseguir nuevos potenciales clientes que doten de mayor representatividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Abrir nuevos canales de promoción y de referencias.</li> <li>» Completar conocimiento y referencias para generar /modificar nuevos productos.</li> </ul>

vez de costes más elevados, por lo que habrá que ser selectivos en tamaño y número. Y animó a los miembros a participar en estos proyectos de mayor coste.

Martínez Jorcano insistió en la importancia de la reducción de costes –que no solo no se reduce sino que aumenta– y en que éste sea el tema vertebral de la actividad de la COAS, en lo que calificó como el *lustró de la gestión de costes*. Además, minimizó la prioridad en proyectos de gestión y mejora de ingresos.

En temas específicos, destacó el contexto de cambios legales, medios de

pago, la eficiencia de la comercialización *retail*, y los temas de *marketing* y mejora de imagen como asuntos sobre los que debatir.

### Modelo de Banca Minorista

Desarrollado por la Secretaría Técnica, el *Modelo de Banca Minorista* distingue dos tipos de retos diferentes:

» **Externos:** aquellos que no pueden ser directamente controlados por las entidades (situación económica, planes de austeridad, falta de liquidez en mercados mayoristas, reducción del *rating* de entidades,

informes *Lamfalussy, Larosiere, Vickers y Likaanen* e impacto de la Sareb).

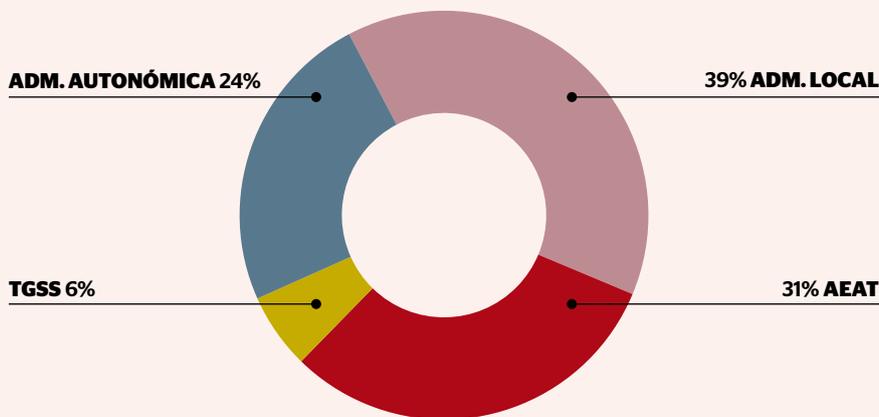
» **Internos:** las que pueden ser gestionadas por las entidades (concentración de las entidades, excesiva exposición inmobiliaria, exceso de capacidad instalada, reducción de márgenes y cuenta de resultados, pérdida de imagen, escasa internacionalización y desintermediación).

Tras la enumeración de estas dificultades, se analizó sus dimensiones y las soluciones que se están realizando en el mercado nacional y dentro del marco internacional europeo. ❧

# Las entidades asumen más de 122 millones de euros por la escasa automatización de la operativa de pagos con las Administraciones Públicas

» Desde la CECA se han puesto en marcha diferentes acciones de *lobby* y representación para promover la estandarización y un plan de mejoras a corto plazo

**Evolución Costes Entidades de Depósito**



Jesús Castillo, gerente de Estandarización y Sistemas de Pagos de la COAS, ha analizado la situación de los pagos con los organismos públicos: tanto los abonos –que están plenamente automatizados–, como los cobros, donde aún hay muchas operaciones manuales, tanto con las tasas de la Agencia Tributaria, como con la administración autonómica y local. Según el coste, las más elevadas son las de las autonomías, que representan

el 66 por ciento de los costes totales, mientras que las transacciones con la Agencia Tributaria son más sencillas, al estar centralizado el interlocutor. Tras suprimir las *cajas* en las oficinas de atención tributaria, se han cargado esas operaciones en las entidades colaboradoras, especialmente en las adheridas a la CECA. Adicionalmente, aumenta el número de operaciones, disminuyen sus importes, y se reduce el margen de retri-

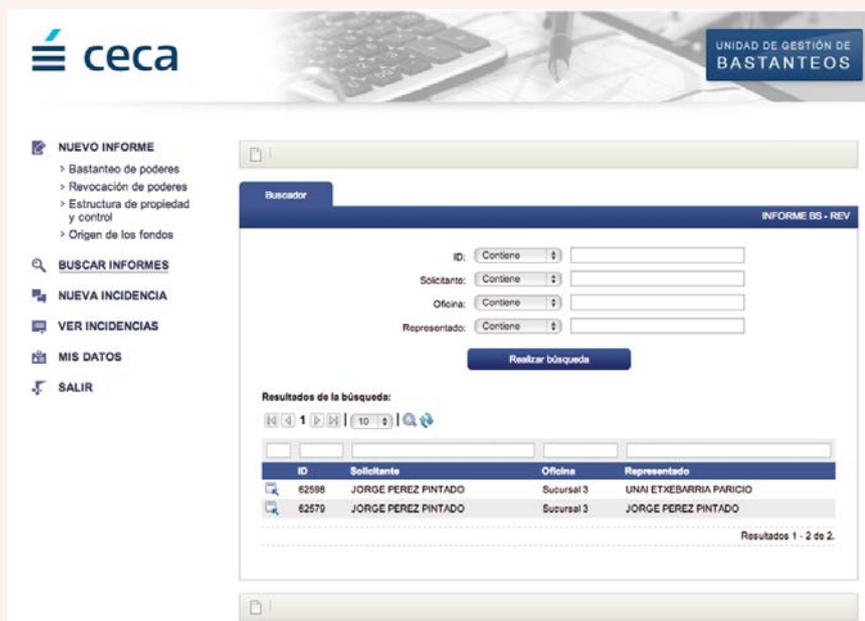
bución de las entidades, al mismo tiempo que aumentan las reclamaciones y sanciones impuestas a éstas: por horarios, por rechazar pagos fuera de plazo, por rechazar los pagos en efectivo, o por no establecer controles operativos a medida de los organismos.

Además, se han identificado una serie de mejoras sectoriales y directas. Se ha detectado que los fallos están principalmente en el entorno de los organismos, no en el de entidades o terceros. Los organismos no fomentan la domiciliación (descuentos, cargos el último día de plazo o fraccionamiento de pagos) y, a pesar del *Road Show* con ellos, se han identificado algunos fallos críticos, por lo que se proponen acciones de mejora directa: visitar los organismos a nivel sectorial con el acompañamiento de las entidades de referencia en cada comunidad, promover la estandarización.

A este respecto, Juan Antonio García Gálvez, subdirector general de Operaciones y Servicios Bancarios de Caixa-Bank, ha descrito el desbordamiento en los territorios donde las Cajas se han adaptado a las presiones de las comunidades, obteniendo poco retorno, y ha perdido que el tema se afronte como Sector, teniendo en cuenta varios aspectos: que el cierre de las oficinas redunda en un mayor número de colas y mayor carga administrativa, que desde los organismos no se fomenta ni la domiciliación ni los canales alternativos, y que sí se limitan las medidas de restricción de horarios. García Gálvez defiende que se pueden tener oficinas sin servicio de caja, comunicándolo al Banco de España y transfiriéndolo a la Administración. A modo de síntesis se puede concluir que García Gálvez identifica unas claves: la escasa sensibilización de los organismos y de los bancos al respecto, y la oportunidad de afrontar el problema como Sector.

Por último, en torno a este mismo tema, la COAS ha aprobado los acuerdos sobre los que ha informado Santiago Uriel, secretario técnico de la COAS, que contemplan el desarrollo de dos acciones sectoriales con el Banco de España y otra con la Agencia Tributaria. ■

# El Modelo Sectorial de Gestión de Bastanteos supondrá una importante reducción de costes



La herramienta de *Bastanteos* ya está plenamente desarrollada y se ha cerrado la puesta en marcha del servicio en febrero de 2013.

» Un grupo de trabajo, que se transformará en el Gobierno de la Unidad de Gestión de Bastanteos, analiza y define el modelo de negocio, que debe reducir costes y diseñar una gestión de la información con retorno de beneficios

El gerente de Estandarización y Sistemas de Pagos de la COAS, **Jesús Castillo**, informó de la Unidad Sectorial de Bastanteos a la COAS, un análisis que recalca la idoneidad y sencillez del nuevo modelo: el establecimiento de un contrato marco entre la CECA y el proveedor por el que la propiedad intelectual es de cada entidad, mientras que la de la plataforma sea del proveedor, lo que permite que el contrato sea a coste cero para las entidades. Además, se ha seguido el consejo de **Rafael Pozo** (Unicaja) de que el proveedor asuma

toda la inversión y la intente cubrir con servicios.

Para analizar el modelo de negocio, se ha creado un grupo de trabajo que se transformará en el gobierno de la Unidad de Gestión de Bastanteos (UGB), que tomará las decisiones y se apoyará en la Comisión de Coordinación. El sistema de reparto se basa en un modelo *tanto aportas / tanto beneficio tienes*, de forma que estará dirigido y controlado por las entidades participantes. El modelo responde a dos objetivos: la búsqueda de una importante reducción de costes y conseguir una ges-

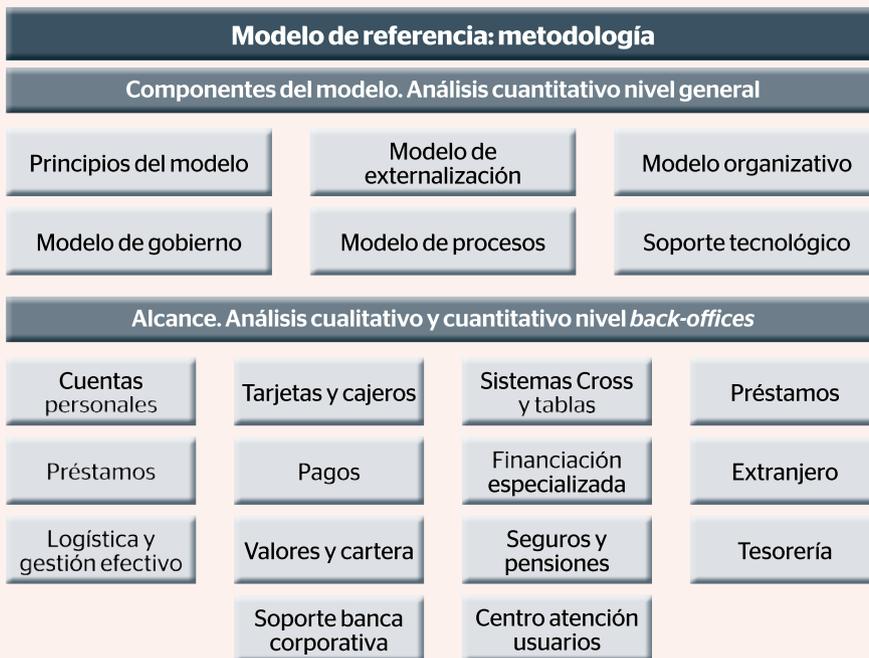
ción de la información que permita un retorno de beneficios. En el modelo defendido, se distingue entre un bastanteo nuevo y uno existente. Según el nuevo, para las entidades fundadoras se adopta un coste-proveedor, por lo que el beneficio será cero; para el resto, el coste será de seis euros y la UGB ganará dos. En el bastanteo existente; como el coste de proveedor es de 0,08 euros, el beneficio será de 3,92, y para bastanteos existentes del resto de las entidades el coste será de 5,92 euros. **Juan Pablo Yagüe**, de la Secretaría Técnica Coas, comentó que, en todos los casos, hay reducción de costes, y para los que aportan más bastanteos, hay beneficios, en un proyecto sin coste inicial (que asume el proveedor). Lo único que pide es un determinado compromiso de vinculación en el tiempo con los proveedores, aunque según **Santiago Uriel**, secretario técnico de la COAS, de momento no hay ningún compromiso en concepto de volumen.

## Elección de proveedor

El grupo de trabajo ha evaluado a dos proveedores que ya están trabajando con las entidades. Las diferencias se han encontrado en los plazos de implantación, el proceso de optimización de soporte técnico, y la gestión de incidencias, en los que gana ventaja el primer proveedor (Gest). Además, se han identificado distintos valores en el coste -de la consulta y del bastanteo- y en la carga inicial de los bastanteos existentes. Puesto que la calidad de los bastanteos y la arquitectura son de calidad, las diferencias han llevado al grupo de trabajo a elegir a DiagonalGest, salvo no conciliación de intereses en la negociación del contrato.

La COAS ha destacado la excelencia del proyecto y el muy buen precio conseguido. ❧

# El proyecto *Core Back Office* redefine el modelo de referencia para el futuro de las operaciones en las entidades financieras



La Dirección de Operaciones de la COAS ha evolucionado hacia una visión más global y de impacto, ante barreras y retos, como la complicada arquitectura de TI, la menor visión del proceso, la integración de departamentos y las capacidades internas (en lo tocante a la automatización de procesos). De ahí que los objetivos más urgentes pasen por simplificar la prioridad de negocio, el uso de tecnologías integradas y preparar el *IT Shop*. Para este cometido, el *Proyecto Core Back Office* de la COAS ha contado con la experiencia de las mejores prácticas de

entidades nacionales e internacionales aplicadas a cada uno de los trece *back offices* analizados.

En consecuencia, la visión estratégica pasa por la integración de TI, la homogeneización de procesos y la combinación de la centralización y la externalización, en función de la prioridad de la eficiencia. El modelo de referencia es realista –determina una serie de mejoras ya implantadas–, hay que considerarlo en su globalidad y pretende ser una referencia y guía de contraste. La estructura consiste en una serie de componentes de

modelo y un alcance de trece *back offices*, con diez de producto, uno de segmento y el de tablas/cross. Integra una serie de principios: la confluencia de tecnología, procesos y operaciones; la integración de servicios de operaciones; la proximidad al cliente; la flexibilidad y orientación a la gestión; la eficiencia; la calidad de servicio; el control –vía separación–, y la mecanización, a través de la homogeneidad y consistencia, la multicanalidad y los recursos humanos.

En cada fase hay principios básicos: en integración, mantener el conocimiento del cliente a través de la contratación en punta (en los distintos canales), así como la especialización y sinergias; y en externalización, el estudio de los beneficios y riesgos, y la selección del modelo en cada paso. Hay que considerar que conviven los modelos de externalización a filial y a terceros.

Desde el punto de vista de gobierno, se ha observado que los comités son fundamentales para controlar la filial, y se ha evidenciado en terceros la necesidad de controlar la información confidencial. El proyecto ha abarcado los procesos de diseño (que ha de estar orientado al negocio y a los clientes), el de ejecución (compartido y abierto) y el de control (cumplimiento y servicio), que han de recogerse en un cuadro de mando.

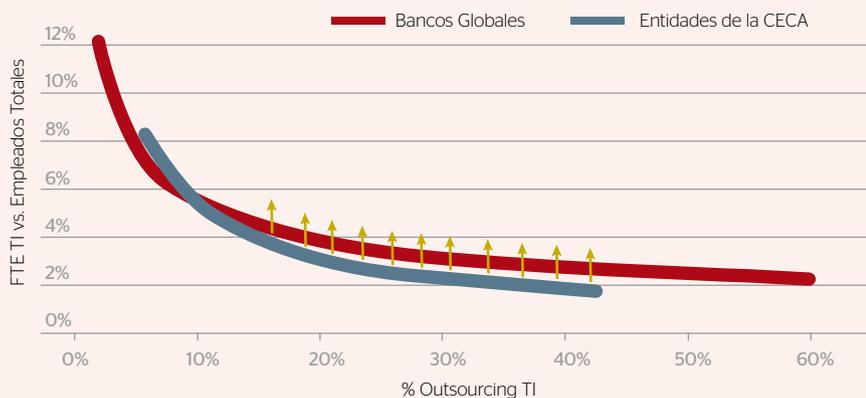
El proyecto analiza las aplicaciones tanto de producto como las transversales en términos de arquitectura de sistemas. Además, baja a nivel de detalle en los trece *back offices*, su descripción, alcance y funciones, los *drivers* cualitativos (externalización, estandarización, automatización y otros *drivers* críticos para su ejecución), y el detalle de cada función. Además, analiza cada *back office* en función de los modelos de *sourcing*. Se establece asimismo el modelo de gobierno. Y se muestra el inventario de sistemas para cada aplicación de cada *back office*.

Respecto a la parte cuantitativa, de cada *back office* se hace inventario de las tareas de cada función, las externalizadas y su modelo, y el nivel de estandarización y automatización de cada tarea, el dimensionamiento de capa interna, en filial por función, la capacidad de absorción de cada una, y otros aspectos.☼

# Un *benchmarking* de Tecnología de la COAS analiza el Core TI de once entidades en España

» Responsables de Tecnología y de la Secretaría Técnica de la COAS desgranar las conclusiones de un estudio sobre el Core TI en entidades españolas e internacionales, para conocer el modelo de *sourcing* y el dimensionamiento de un área TI

% Outsourcing vs. TI FTE como % de Empleados Totales



La COAS ha llevado a término un estudio de Tecnología, que analiza, mediante *benchmarking*, el Core TI de once entidades en España. Haciendo valoración de los resultados, el gerente del área de Tecnología de COAS, **Juan Pablo Yagüe**, y **Juan José Gómez** (Secretaría Técnica de la COAS) han comentado que este proyecto se asemeja al proyecto *Core* y, de hecho, en una primera fase, ha exigido la especificación de los servicios *core*, cuáles pueden ser externalizados, y con qué modelo de *sourcing*. Para abordar el proyecto se ha realizado un *benchmarking* entre ocho entidades del Sector y las referencias internacionales de Gartner. Con la información que se ha producido, se ha conseguido, en esta segunda fase, un modelo específico de indicadores, con el posicionamiento de cada entidad, las referencias de futuros competidores y la

identificación de áreas de mejora, con el objetivo de conocer el modelo de *sourcing* y dimensionamiento de un área de TI.

Por otra parte, se han incorporado referencias nacionales e internacionales, tanto de varias entidades como de varios ejercicios. Se han entregado los informes de modo personalizado a cada entidad para identificar las mejoras. Y se han definido una serie de métricas, tanto en el ámbito de negocio, como específicamente en el de tecnología. Con ello, se ha realizado un mapa de indicadores: negocio, costes, personal y desempeño. Hay que tener en cuenta que, este *benchmarking* cuenta con once entidades en España, 57 en Europa y 144 globalmente.

Juan José Gómez ha informado sobre las conclusiones y reflexiones globales de este proyecto, que se clausuró con una jornada:

» ¿Qué nivel de inversión tecnológica necesita una entidad para maximizar su margen? A medida que se avanza en el gasto, la complejidad tecnológica avanza y es difícil que mucha inversión derive en mayor margen.

» ¿Existe relación entre el nivel de gasto de TI y el perfil TI de la entidad? Las entidades participantes encajan en el perfil contributivo-estratégico, tendencia que se mantiene aún bajando el volumen.

» Radiografía de una entidad española. Las entidades españolas son capaces de utilizar menos inversiones para dar más soporte a la mayor capacidad instalada. En general, hay mejores ratios por variables ligadas a dimensión/capacidad, que las relacionadas con negocio.

» El concepto de agilidad. El gasto en TI del Sector ha reaccionado ágilmente a cambios en los volúmenes de negocio del 2010 al 2011 a pesar de las actividades de integración.

» La forma de distribuir tecnología, en función de las necesidades (*run the business* para el mantenimiento de la operativa, *grow* para evitar costes y *transform* para aumentar ingresos), muestra que se está alto en la primera variable, pero en *grow* y *transform* las entidades mundiales duplican a las del Sector.

» Relacionando el porcentaje de *outsourcing* con el número de recursos en Tecnología que dan soporte a todos los empleados de la organización se obtiene la productividad. Las entidades del proyecto, con menos recursos en tecnología, son capaces de dar servicio a entidades con mayor tamaño. **Santiago Uriel** sostiene que el estudio rompe mitos.

» Las áreas con un gasto proporcional relativo más elevado que el resto de los grupos comparativos son Clientes & Periféricos y *Data Center*. Administración, Gobierno y *Help Desk* son significativamente menores. Se gasta muy poco dinero en el Gobierno de TI, y se empieza a requerir incorporar herramientas de control para gestionar el gasto. ❧

# El Proyecto de Firma Digitalizada será móvil

» El Proyecto de Firma Digitalizada, tratado en la COAS de octubre, seguirá avanzando mediante hitos

En la sesión de la COAS de octubre de 2012, se abordó el Proyecto de Firma Digitalizada, donde se consideró su registro y patente como marca (SFDcoas), su impulso en el ámbito de movilidad y la continuidad del modelo de financiación del proyecto mediante ingresos por venta de licencias y con los fondos de I+D+i conseguidos.

En el ámbito de movilidad se han analizado las tres plataformas líderes en el mercado: Android, iOS y Windows 8, primando aquellas que ofrezcan dispositivos con tecnología avanzada de captura de datos biométricos de firma manuscrita. Con estas premisas se ha desarrollado una versión SFD móvil (SFD Mobile) para plataforma Android orientada a tabletas con tecnología biométrica Wacom, homologando con éxito la aplicación en las tablets Samsung Galaxy Note 10.1 y Olivetti Olipad Graphos (aunque se podría homologar en cualquier dispositivo Android 4.0+Wacom).

Tras la salida al mercado de Windows 8 a finales de octubre se ha explorado la integración del SFD Mobile en esta plataforma gracias a que diversos fabricantes han lanzado tabletas con tecnología Wacom integrada (Samsung, Lenovo, Dell, Asus), actualmente se está certificando la implementación del SFD en entorno Desktop y analizando junto



En el Proyecto de Firma Digitalizada se está trabajando en tres líneas:

## Banca electrónica



» La firma electrónica por parte del cliente desde un ordenador personal a través de la banca electrónica.

## Cliente móvil



» En fase piloto se encuentra la firma electrónica desde tablets, en movilidad y orientada a los agentes financieros, que llevan la oficina bancaria hasta los clientes.

## Entorno oficina



» Inclusión del módulo online: Comparación de firmas online contra un patrón biométrico de la firma del cliente almacenado en los sistemas centrales de la entidad.

» Visualización de archivos PDF sobre la tableta.

» Test Mifid en tableta.

con Microsoft la implementación de un cliente en METRO (nuevo interfaz móvil de Windows 8).

El Proyecto de Firma Digitalizada sigue evolucionando y creciendo en su implantación. Cabe destacar la entrada con fuerza en el mapa de implantación de Ibercaja y la Caixa, y el interés avanzado de otras entidades del sector financiero como Barclays, Bankinter o Banco Popular. Además, existen otras vías de aplicación en compañías de otros sectores como Caser, Mapfre o Repsol y, a nivel internacional, Caixa Geral de Depositos, Cedacri (Italia) o Millennium BCP (Portugal).

En el plano legal, se dispone de un borrador de Informe de Bercovitz en el que se analiza el impacto de las nuevas normas publicadas por el Banco de España (BDE) y la Dirección General de los Registros y del Notariado (DGRN), las mejoras tecnológicas incorporadas al SFD y la Ley de transparencia. Tanto la Resolución-Circular de la DGRN de 13 de septiembre de 2011 como la Circular BDE 5/2012 confirman la plena validez jurídica de los contratos suscritos mediante sistemas de firma digitalizada y, unido con la posibilidad de la verificación online de las firmas, refuerzan el valor probatorio de esta herramienta.

Además, existen otra novedad, que radica en la posibilidad de realizar la verificación online de la firma, en el momento de la firma.

Con el objetivo de extender y potenciar el estándar del SFD en capacidad biométrica y seguridad del sistema, la CECA/Secretaría Técnica de la COAS se ha incorporado a dos foros de estandarización:

» **Biometrics Institute:** Organización internacional e independiente fundada en 2001 como foro global para compartir conocimientos e información sobre datos biométricos.

» **AENOR/ISO. Grupo SC37:** Un grupo específico que trata la identificación biométrica, dentro del Comité AEN/CTN 71 - Tecnología de la Información.

En ambos foros se aborda la biometría en todos los ámbitos: intercambio de experiencias, novedades tecnológicas, proveedores y soluciones y, sobre todo, el estándar en biometría. ❧

## Decálogo de las claves de la banca móvil

**1** La banca móvil es muy rentable. Lo demostró por la vía práctica Ignasi Martín Morales, director del Área de Banca Electrónica de Catalunya Caixa, con un doble caso de retorno de la inversión en este canal, que explica en su blog. Martín Morales afirmó tras la demostración de que la banca móvil tiene ROI, que *si como banco no aprovechas el teléfono móvil para relacionarte con tus clientes, cuando más de la mitad de ellos lo utiliza intensivamente para comunicarse contigo, corres el riesgo de quedarte fuera de juego tecnológica y comercialmente.*

**2** Se puede conseguir una experiencia de cliente tremendamente similar con aplicaciones híbridas (frente a las nativas). Lo demostró Ricardo Vaquero, jefe de Movilidad de ING Direct, con la app de banca móvil de ING Direct, nativa en su versión iPhone pero híbrida en su versión Android. Su frase: *Apostaron por crear el framework de cero, a pesar de lo que tenían previamente, para que la app móvil funcionara más rápida.*

**3** Constatado el poder que tiene la nueva Generación C (*connected consumer*) -los consumidores que esperan más, exigen más, están informados, tienen voz y tienen mucho poder, tienen opciones, y confían plenamente en sus iguales- es preciso diferenciarse a través de una nueva economía, *la economía de la experiencia*, tras la agraria, la industrial y la de servicios.

**4** En ING se fijaron que los clientes de las app financieras tenían, todos, un punto en común: exigían que fuera más fácil. En la economía de la experiencia, el cliente se comporta de forma personal, sensorial, y se percibe como distinto. Del *gaming* extrajeron la idea de que era posible jugar con distintos niveles de profundidad, y vieron ahí una fuente de diferenciación: una app escalable basada en cajas estructuradas con hasta cuatro niveles de profundidad.

**5** En la opción de ordenar una transferencia, vieron en el *focus* con los clientes que no era necesario cumplir con todos los pasos. Por ello, organizaron el contenido de tal forma que el cliente elige los campos que necesita para hacer la transferencia, y que la propia app vaya dando lo que necesita el cliente. Hicieron un ejercicio de mínimos, ya que en el móvil *necesitamos tener el mínimo*, por su limitación tanto del tamaño de la pantalla, como porque el cliente cuando opera por móvil requiere menos de un minuto para completar la operación.

**6** Javier Cabezas, jefe de Proyectos de la Secretaría Técnica de la COAS destacó que es preciso tener en cuenta, por el exceso de capacidad instalada, cómo se sitúa la operativa, de forma que se tienda a una transformación comercial en los diferentes canales de distribución, incorporando procesos de digitalización.



Ignasi Martín Morales

**7** Desde el punto de vista de tendencias, Javier Cabezas dijo que la banca móvil sirve para atraer clientes e incrementar funcionalidades. Desde la atracción de clientes, se fijó en las palancas para incrementar la percepción de seguridad (medios de autenticación, *token* virtual -mostró el ejemplo de *SafePass de BoA-*); mejorar la experiencia de usuario (usabilidad aplicada al *marketing* -mostró el ejemplo de *eye tracking* de Avanza Bank-, diseño *Mobile First* -citó el *movenbank-*, utilización de jerarquía visual -destacó los casos de ING, la Caixa, BBVA y Bankia-, y diseño orientado a metas -DOM-); optimizar la distribución (app para empleados, de *trade* y tienda propia, como la Caixa Mobile Store), y llegar al mayor número de usuarios (desarrollos en HTML5 y *web app*).

**8** En cuanto a funcionalidades, ejemplificó el *wish list* o ahorro por objetivos con el caso de Breeze; los cajeros *contactless*, una de las revoluciones, con experiencias como las de la Caixa y las del BBVA y Bankia con la

red de taxis para establecer capilaridad en la operativa; la conversión en efectivo, muy extendido, con la posibilidad de unificar varios canales y el reto de la integración y la complementariedad; el *couponing* (con ejemplos como el Standard Chartered); los OCR a través de Códigos Bidi y los pagos móviles.

**9** Javier Herráiz, responsable de Móviles del Banco Santander, aseguró que el móvil es una realidad en los entornos de pago del cliente, tanto en su entorno remoto (pagos con mensajería, remesas, recargas tiempo aire -haciendo innecesario el intermediario-, *ecommerce* desde apps o desde un *site*, y por supuesto transferencias de banca móvil -mencionó que se pueden ya en algunas apps seleccionar los destinatarios desde la agenda del teléfono-), como en el presencial (con *stickers* NFC en el móvil -se saca el pago de la cartera del cliente-, pagos NFC en el propio móvil en la SIM, y lo que llegará (móvil NFC a móvil NFC).

**10** Proyecto piloto en la Ciudad Financiera del Santander. El piloto de pago móvil que ha planteado el Santander en la Ciudad Financiera es el primero multimarca (tanto VISA como Mastercard) para pagos de alto y bajo importe con autenticación en el móvil. Se puede autenticar la transacción marcando un pin con el teléfono, lo que se acercará más a la experiencia de usuario. ☒

# La economía mundial se recuperará a partir del segundo semestre de 2013

Tras la desaceleración experimentada en el último trimestre de 2012, la **economía mundial** se recuperará gradualmente a partir del segundo semestre de 2013, aunque los principales organismos de análisis continúan revisando sus previsiones a la baja. En su actualización de las previsiones de otoño, el FMI pronostica un crecimiento mundial del 3,5 por ciento en el presente ejercicio, derivado de un avance del 1,4 por ciento en las economías desarrolladas y del 5,5 por ciento en las emergentes. Los principales retos para las grandes potencias mundiales continúan siendo la consolidación fiscal y la continuidad de las reformas en el sector financiero.

## Mercados financieros

A pesar de las perspectivas de recuperación del crecimiento en la segunda mitad

del año, confirmadas por los indicadores de confianza más recientes, y tras más de medio año de relajación de las tensiones financieras, durante las últimas semanas ha vuelto a repuntar la aversión al riesgo y la volatilidad en los **mercados financieros**, en un contexto de fragilidad política en algunas economías europeas periféricas.

## Estados Unidos

El FMI anticipa cierta moderación del crecimiento de la **economía estadounidense** en 2013, al 2 por ciento, acelerándose al 3 por ciento al ejercicio siguiente. El año que acaba de finalizar se ha cerrado con un avance promedio del PIB del 2,2 por ciento, habiéndose observado una inesperada contracción en el último trimestre, debido principalmente a la debilidad en los inventarios y a la caída del gasto público, y acusando

además los efectos del huracán Sandy y la incertidumbre creada por el “abismo fiscal”. Los indicadores disponibles de enero son predominantemente positivos, con un aumento de la confianza y de los indicadores de actividad.

## Eurozona

La **economía de la Eurozona** ha acentuado su tendencia contractiva en el último trimestre de 2012, con una caída del PIB del 0,9 por ciento en términos interanuales, lo que sitúa el retroceso en el conjunto del año al 0,5 por ciento. Por países, destacan los notables retrocesos de las economías periféricas y repuntes muy moderados o nulos en las economías del núcleo, que están mostrando ya caídas trimestrales e incluso interanuales, en el caso de Francia. El reciente repunte de los indicadores de confianza anticipa una moderada recuperación en el segundo semestre de 2013.

## España

También la **economía española** agudizó su caída en el último trimestre del año, mostrando un descenso interanual del 1,8 por ciento, como resultado de una aportación más negativa de la demanda nacional, sólo parcialmente compensada por la contribución positiva del sector exterior. De confirmarse los datos de avance del INE, el PIB español habría caído una media del 1,4 por ciento en 2012, el mayor retroceso desde 2009. El consenso de analistas sigue anticipando una caída de en torno al 1,5 por ciento en 2013, en base a una mayor contracción del consumo y mantenimiento de la senda decreciente (si bien más moderada) de la inversión. El consumo seguirá lastrado por la destrucción de empleo: en 2012 se redujo el número de empleados en 850.000 (-4,8 por ciento interanual), y el colectivo de desempleados se ha ampliado en casi 700.000 (13 por ciento), elevando la tasa de paro en 3,2 puntos en el año, hasta superar ligeramente el 26 por ciento. ■

Indicadores de economía internacional					
PIB (% anual)	2011	2012	2013p	III 2012	IV 2012
<b>EE.UU.</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>	<b>1,9</b>	<b>2,6</b>	<b>1,5</b>
<b>Japón</b>	<b>-0,5</b>	<b>-</b>	<b>1,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,1</b>
<b>Eurozona</b>	<b>1,5</b>	<b>-0,5</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,9</b>
Alemania	3,1	0,9	0,7	0,9	0,4
Francia	1,7	0,0	0,0	0,0	-0,3
España	0,4	-1,4	-1,6	-1,6	-1,8
Paro (% poblac activa)	2011	2012	2013p	III 2012	IV 2012
<b>EE.UU.</b>	<b>8,9</b>	<b>8,1</b>	<b>7,7</b>	<b>8,0</b>	<b>7,8</b>
<b>Japón</b>	<b>4,6</b>	<b>4,3</b>	<b>4,1</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>
<b>Eurozona</b>	<b>10,2</b>	<b>11,4</b>	<b>12,0</b>	<b>11,5</b>	<b>11,7</b>
Alemania	7,1	6,8	6,9	6,8	6,9
Francia	9,3	-	10,6	9,9	-
España	21,6	25,0	27,3	25	26,0
Inflación (% anual)	2011	2012	2013p	dic-12	ene-13
<b>EE.UU.</b>	<b>3,2</b>	<b>2,1</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>	<b>-</b>
<b>Japón</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>-</b>
<b>Eurozona</b>	<b>2,7</b>	<b>2,5</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>	<b>2,0</b>
Alemania	2,3	2,0	1,9	2,1	1,7
Francia	2,1	2,0	1,5	1,3	1,2
España	3,2	2,4	1,8	2,9	2,7

(p) Consensus Forecast, febrero 2013. Para España, Previsiones FUNCAS, diciembre 2012

**Evolución Actividad Entidades de Depósito**



## El crédito concedido por las entidades españolas cae un 5,5% en noviembre

» Los recursos minoristas en balance alcanzan el 1,5% interanual por el repunte de los depósitos a plazo

En el ámbito del negocio bancario, los **recursos de clientes** del conjunto de entidades de depósito españolas han continuado moderando su ritmo de caída interanual en noviembre, debido al avance de los recursos minoristas, tanto en balance como fuera de balance, y pese a que las emisiones han intensificado su senda descendente. El crecimiento de los recursos minoristas en balance, del 1,5 por ciento interanual en noviembre, se atribuye principalmente al repunte de los de-

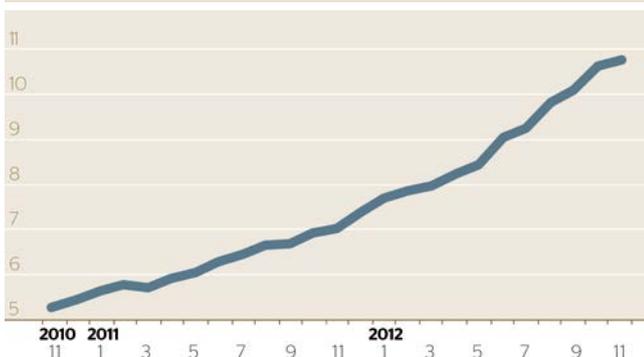
pósitos a plazo, como consecuencia de las agresivas campañas ofrecidas por algunas entidades. Los recursos fuera de balance continúan su tendencia alcista, con un avance interanual del 10,4 por ciento en el conjunto del sistema, en base al dinamismo de los fondos de pensiones y de los fondos comercializados pero gestionados por el grupo, que incluye, entre otros, fondos extranjeros y operativa de banca-seguros.

Por su parte, la **inversión** realizada por las entidades de depósito españolas

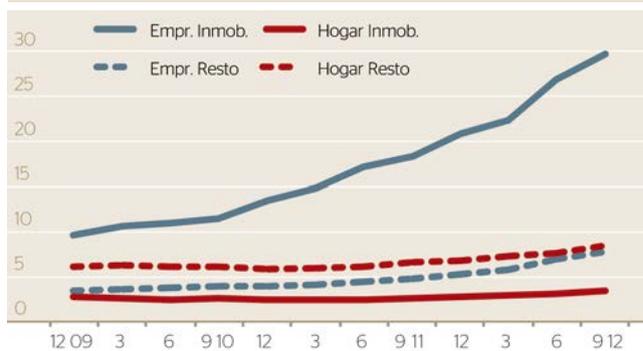
ha experimentado una caída del 5,3 por ciento interanual en noviembre, como resultado de una intensificación del descenso del crédito a la clientela (-5,5 por ciento interanual). Esta caída ha anulado la evolución alcista de la cartera de valores, especialmente en deuda pública, ligada, por una parte, a las mayores necesidades de colateral para descontar en el BCE, así como a la puesta en marcha del programa de financiación del Fondo de Liquidez Autonómico. La contracción del crédito se atribuye principalmente a la caída de la financiación concedida al sector privado, en todas las partidas pero con mayor intensidad en el crédito comercial, aunque es el retroceso del crédito hipotecario (que representa más de la mitad del crédito total) el principal responsable de la caída total. El crédito al sector público mantiene una tendencia interanual alcista, en parte como resultado del préstamo sindicado concedido en mayo de 2012 para atender las facturas de pago a proveedores.

La **tasa de dudosidad** del crédito al sector privado en el conjunto de entidades de depósito aumentó en el mes de noviembre hasta un 11,75 por ciento. Con datos hasta septiembre, la tasa de dudosidad en el sector inmobiliario se aproxima al 30 por ciento y la de hogares aumenta cerca de 1 punto porcentual en los últimos doce meses, hasta el 3,5 por ciento. Por otro lado, el notable esfuerzo realizado en provisiones ha permitido elevar la ratio de cobertura en 4,5 puntos porcentuales, hasta situarla ligeramente por encima del 65 por ciento en el conjunto del sistema. ☒

**Evolución Dudosidad Entidades de Depósito**



**Evolución Dudosidad Entidades de Depósito, por sectores**



# El difícil ejercicio de ahorrar

» Cinco años después del inicio de la crisis, las empresas siguen generando ahorro de forma creciente. Sin embargo, el ahorro de los hogares no para de descender a consecuencia de la destrucción de empleo, los ajustes del sector público y las subidas impositivas. Razón por la que muchas familias solo llegan a final de mes 'desahorrando'

**E**l ahorro nacional es la parte de la renta nacional disponible que no se dedica a gastos de consumo, y equivale a la suma del ahorro público y privado. Por otra parte, la inversión de un país se financia con el ahorro que éste genera, de modo que, si dicho ahorro es insuficiente para financiar la inversión, hay que recurrir a ahorro –es decir, a financiación– procedente del exterior, lo cual se refleja en un saldo deficitario en la balanza de pagos por cuenta corriente. Esto es lo que ocurrió en los años de expansión, en los que España registró un abultado déficit por cuenta corriente, que alcanzó un máximo del 10 por ciento del PIB en 2007, lo que da cuenta del extraordinario desequilibrio existente entre el ahorro y la inversión nacionales durante dichos años.

Como se puede observar en el gráfico 1, desde el año 2003 la tasa nacional de ahorro presentó una tendencia continua a la baja que se ha mantenido en los años de crisis, pese a lo cual el déficit de la balanza de pagos por cuenta corriente se ha corregido de forma notable, hasta el 3,2 por ciento del PIB en 2011. Ello fue posible por el desplome de la formación bruta de capital, cuyo peso en el PIB ha caído 9,4 puntos porcentuales en estos años.

Para 2013 se espera un aumento de la tasa de ahorro nacional de unas 7 décimas porcentuales que,



Por Ángel Laborda\*

## 2013

Para 2013 se espera un aumento de la tasa de ahorro nacional de unas siete décimas porcentuales que, conjugado con un nuevo descenso de la tasa de inversión, conducirá a un ligero superávit por cuenta corriente frente al exterior, el primero desde 1997.

conjugado con un nuevo descenso de la tasa de inversión, conducirá a un ligero superávit por cuenta corriente frente al exterior, el primero desde 1997. Tras el record de 2007, este déficit parece controlado, pero conviene recordar que la deuda externa bruta ha alcanzado una cifra muy elevada, cuya reducción requerirá mantener superávit corrientes durante un periodo prolongado, además de desinversiones de activos financieros frente al exterior.

Por otra parte, la evolución de la tasa de ahorro nacional es el resultado de la evolución del ahorro público y privado, los cuales, desde mediados de los años noventa hasta ahora, se han comportado de forma dispar y asimétrica, como puede también observarse en el gráfico 1. Así, la tasa de ahorro privado (la suma del ahorro de las empresas y de los hogares) mantuvo una marcada tendencia a la baja hasta 2007, año en que se situó en el 14,2 por ciento del PIB, mientras que el ahorro público aumentó 8,6 puntos porcentuales del PIB.

Estas tendencias cambiaron bruscamente en los dos años iniciales de la recesión: en 2008 y 2009 el ahorro privado recuperó sobradamente el terreno perdido, mientras que el público retrocedió más de 12 puntos porcentuales del PIB, situándose en cifras negativas –es decir, desahorro–. Estos comportamientos pueden calificarse como normales desde el punto

de vista cíclico, ya que el ahorro privado disminuye en las fases de expansión y aumenta en las fases de recesión/desaceleración. Con lo público ocurre lo contrario, a consecuencia de la actuación de los estabilizadores automáticos propios de los sistemas fiscales y presupuestarios de los países desarrollados, entre otros factores.

El punto máximo de estos ajustes y de la actuación de los estabilizadores automáticos se alcanzó en 2009, año en que el ahorro privado alcanzó un máximo, y el público un mínimo. A partir de entonces, el primero ha caído y el segundo ha aumentado. Pasamos ahora a analizar cada uno de estos componentes por separado.

### Ahorro privado

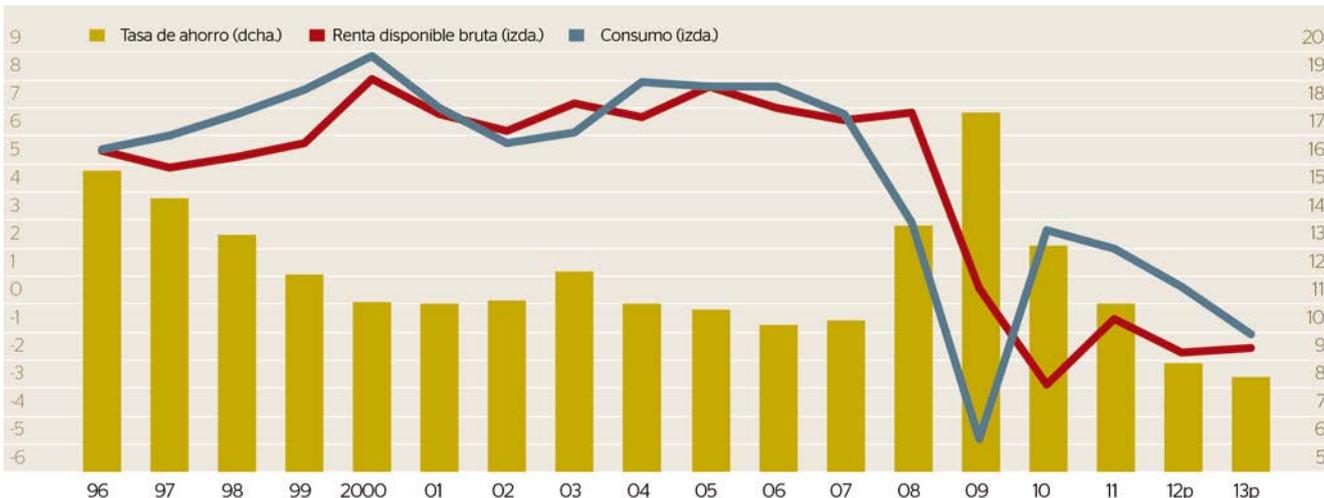
Con respecto al ahorro privado, este es la suma del ahorro de los hogares y el de las empresas. En los primeros años de la crisis, 2008 y 2009, ambos crecieron, pero a partir de 2009 su evolución ha sido divergente. Así, el estallido de la recesión y el aumento del desempleo provocaron un fuerte efecto precaución en el comportamiento de los hogares, que redujeron intensamente su gasto en consumo, con el consiguiente aumento de su ahorro, el cual, en el espacio de dichos años se elevó hasta el 17,8 por ciento de su renta disponible bruta (RDB) (gráfico 2). Posteriormente, en 2010 y 2011 la tasa de ahorro de los hogares volvió a bajar también de manera brusca. Esto fue debido a que el efecto precaución, que teóricamente debería seguir actuando con una tasa de paro al alza, se vio más que contrarrestado por la reducción de la renta disponible y por las elevadas tasas de inflación provocadas por

# cuando caen las rentas

**Gráfico 1. Ahorro nacional: total, público y privado** (Porcentaje del PIB)



**Gráfico 2. Renta, consumo y ahorro de los hogares** (Variación anual en % y porcentaje de la RDB)



Fuentes: Hasta 2011, INE (CNE); para 2012-13, previsiones Funcas.

el aumento de los precios del petróleo y de la alimentación y por los aumentos de los impuestos sobre el consumo. De este modo, la tasa de ahorro de los hogares cayó hasta el 11 por ciento de su RDB, cifra cercana a los años anteriores a la crisis.

Durante los dos primeros trimestres de 2012 la tasa de ahorro de las familias ha seguido cayendo de forma intensa. En términos tendenciales, ha pasado del 11 por

ciento de la RDB a finales de 2011, al 9,6 por ciento en el segundo trimestre, último con datos disponibles; tendencia a la baja que probablemente se ha mantenido en la segunda mitad del año, de tal modo que la previsión para el todo el ejercicio se sitúe en el 8,7 por ciento.

Para 2013 se espera una nueva disminución del ahorro familiar. Las remuneraciones de los asalariados continuarán descen-

diendo, teniendo en cuenta que se espera una caída del empleo asalariado, lo que determinará un descenso de la renta disponible similar a la de 2012. En este contexto, es de prever que el consumo también caiga, incluso en términos nominales, aunque probablemente algo menos que la renta, por lo que disminuirá el ahorro. La tasa de ahorro bajará hasta el 8,4 por ciento de la RDB, cifra significativamente por de-

bajo de la media histórica. Este nivel tan reducido, inconsistente con la situación cíclica, la pérdida de riqueza y las expectativas negativas de los hogares acerca de su renta a medio y largo plazo, hay que entenderlos en un contexto en el que los ingresos de un número creciente de hogares no les permiten llegar a fin de mes y solo pueden mantener un nivel de gasto mínimo desahorrando.

En cuanto al ahorro de las empresas, que equivale a los beneficios brutos no distribuidos después de impuestos, la diferencia con los hogares es que durante los dos últimos años ha seguido aumentando, de forma que entre 2007 y 2011 se duplicó todavía más hasta alcanzar un 15,8 por ciento del PIB, el valor más alto desde que se dispone de datos. Hay que tener en cuenta que en los tres años posteriores al máximo de 2007 la recaudación por el impuesto de sociedades se redujo un 62 por ciento, lo que, en parte, explica este comportamiento del ahorro empresarial. Las previsiones para 2012 señalan un avance muy moderado de la renta disponible de las empresas y de su ahorro, mientras que para 2013 se contempla un escenario algo peor, con una ligera caída en ambas variables.

### Ahorro público

Finalmente, con respecto al ahorro público, como ya se ha dicho, este sufrió un fuerte deterioro en 2008 y 2009, pasando a ser negativo, pero mejoró en 2010, al pasar del -5,3 por ciento del PIB al -4,5 por ciento. Sin embargo, en 2011 volvió a empeorar. Ello fue el resultado de una nueva caída de la recaudación de impuestos directos e indirectos superior a la que se registró en el gasto de las Administraciones Públicas en remuneraciones salariales y compras de bienes y servicios. Además, el descenso de este último fue compensado por el aumento

Para 2013 los PGE proyectan un déficit de la administración pública del 4,5 % y el ahorro público mejorará hasta el -3,3 % del PIB. Subirán moderadamente los ingresos, subirán los impuestos indirectos, se reducirán los sueldos, las compras de bienes y servicios, las subvenciones, y las transferencias

de los pagos por intereses. Por su parte, los gastos de capital, sobre todo inversión pública, registraron una abultada caída del 18,1 por ciento. Todo ello en su conjunto permitió que el déficit se redujese del 9,7 por ciento del PIB en 2010 al 9,4 por ciento en 2011.

Los datos disponibles del primer semestre y las estimaciones para el segundo de 2012 apuntan a una recuperación del ahorro público (menos desahorro) hasta el -4,7 por ciento del PIB. Dicha mejora procederá sobre todo del descenso del consumo público, debido tanto a la disminución de las compras de bienes y servicios como a la de las remuneraciones salariales, como consecuencia, en este último caso, de la reducción del empleo público y de la congelación del sueldo y eliminación de la paga extra de Navidad de los funcionarios. Los gastos de capital seguirán cayendo fuertemente y, como consecuencia de todo lo anterior, se obtendrá una reducción del déficit hasta el 7,4 por ciento del PIB (sin incluir las pérdidas por ayudas a instituciones financieras).

La desviación que supone esta última cifra de déficit respecto al objetivo del 6,3 por ciento se producirá fundamentalmente en el ámbito de las administraciones de Seguridad Social, pero, a pesar de ello, de cumplirse estas previsiones, podría concluirse que el esfuerzo de consolidación fiscal en 2012 habrá sido muy importante.

Para 2013 los PGE proyectan un déficit del conjunto de las Administraciones Públicas del 4,5 por ciento. Las previsiones de Funcas contemplan un moderado avance de los ingresos, que recae enteramente en los impuestos indirectos, como consecuencia, fundamentalmente, de la subida del IVA, mientras que los directos se mantienen estables. Por lo que respecta a los gastos, volverán a reducirse las remuneraciones de

los asalariados, las compras de bienes y servicios, subvenciones y otras transferencias, pero ello se verá contrarrestado parcialmente por los aumentos de los pagos por intereses y por prestaciones sociales. Como resultado, el ahorro público experimentará una notable mejora hasta el -3,3 por ciento del PIB.

Por su parte, los gastos de capital volverán a disminuir fuertemente. Esto, unido a la mejora señalada del ahorro, se traduce en una reducción del déficit de casi dos puntos porcentuales del PIB, hasta el 5,6 por ciento. El mayor interrogante sobre el alcance de la consolidación fiscal se abre en el ámbito de la Seguridad Social, cuyo déficit puede entrar en una dinámica difícil de controlar en unos años si no se adoptan ya de forma adelantada las medidas de ajuste contempladas en la última reforma del sistema.

En conclusión, tras cinco años de iniciada la crisis, las empresas continúan generando ahorro de forma creciente. Sin embargo, los hogares, tras generar un máximo histórico de su tasa de ahorro en 2009, han vuelto a reducirla y se encaminan a un nivel mínimo, también histórico. La razón no es que hayan recobrado la confianza en el futuro o que su riqueza haya aumentado. Más bien, se encuentran bajo los efectos de una pinza formada, por un lado, por el ajuste de las empresas, que siguen destruyendo empleo de forma intensa, y, por otra, por el ajuste del sector público, que les reclama una parte de sus menudadas rentas mediante subidas impositivas. En estas condiciones, ahorrar es un ejercicio imposible para numerosas familias. Es más, muchas de ellas no llegan a fin de mes y mantienen su nivel mínimo de gasto desahorrando. ❧

[\*] Ángel Laborda, director de Coyuntura y Estadística de Funcas.

# La reforma de las Cajas de Ahorro: retos y oportunidades para la Obra Social

» Enrique Uldemolins analiza cómo debe cambiar la Obra Social de las Cajas a consecuencia de la transformación de este Sector. Clasifica las Cajas en tres grupos, según el lugar en el que queda la Obra Social en relación con los nuevos bancos, y propone alternativas para seguir manteniendo la esencia de la actividad.

**L**a reforma en la que están inmersas las Cajas de Ahorros genera incertidumbre e interrogantes sobre el futuro y el enfoque que debería adoptar la Obra Social tras la transformación del Sector. Pero también ofrece oportunidades para plantear renovadas alternativas de acción.

Desde su origen, las Cajas asumieron una triple finalidad: promoción del ahorro popular, apoyo al desarrollo de la economía local y resolución de las necesidades perentorias e inmediatas de su entorno. En su dilatada historia, estos compromisos se han mantenido como señas de identidad aunque la forma concreta de llevarlos a cabo haya sido cam-

biente. Conectar con los orígenes implica repensar lo esencial de la misión de las Cajas: su compromiso con los problemas que en cada momento afronta la sociedad con la voluntad de hacerla menos desigual y más inclusiva.

**La Obra Social: lugar central en la misión de las Cajas.** La Obra Social ha sido el instrumento a través del cual las Cajas de Ahorro han concretado su vocación social, su responsabilidad con las problemáticas del entorno en el cual surgieron. A medida que se edificó el Estado de Bienestar, la Obra Social evolucionó de la beneficencia asistencial en el siglo XIX y comienzos del XX, a la complementariedad con el Estado



Por **Enrique Uldemolins\***

en aquellos ámbitos que, aunque asumidos por este, no podían ser satisfechos adecuadamente por la acción pública.

Por profundos que sean los procesos de cambio en los que están inmersas las Cajas para remontar la crisis actual, el mantenimiento de la Obra Social es un punto de partida incuestionable. La cuestión es examinar, desde un punto de vista realista, las tendencias que pueden afectar a la Obra Social.

Las medidas adoptadas en nuestro país para superar la crisis financiera han tenido –y tienen todavía– a las Cajas de Ahorro como uno de los actores fundamentales. El Sistema Financiero español ha superado hasta la fecha tres etapas: la reestructuración mediante fusiones y reducción de la capacidad; la recapitalización de las entidades mediante el incremento de las provisiones y los requerimientos de capital; y el saneamiento de los balances a través del traspaso de los activos dañados a una sociedad de gestión de activos. Las Cajas, además, están realizando una profunda reforma de su naturaleza jurídica y de sus sistemas de gobernanza.

**Retos y oportunidades de la Obra Social ante la reforma financiera de las Cajas.** Estas reformas están configurando dos situaciones características: por un lado, la Caja mantiene su condición de entidad de crédito y es la única entidad accionista del nuevo banco. En la otra, la Caja se transforma en fundación: segrega y traspasa todo su patrimonio y su actividad financiera a un banco a cambio de acciones de éste.

Estos dos modelos están dando lugar a tres escenarios en los que podrían reconocerse las Cajas de Ahorro como resultado de los cambios iniciados. Cada tipología plantea retos diferentes y ofrece alternativas distintas para

dar continuidad a la Obra Social y adaptarla creativamente tanto a la nueva situación financiera como a las nuevas demandas sociales.

Encontramos en primer lugar, aquellas Cajas, accionistas de bancos, que no necesitan ayudas públicas y han logrado un grado de capitalización suficiente. Es lo que podríamos denominar el *escenario de continuidad*. Lo previsible es que estas Cajas mantengan el modelo de funcionamiento actual en lo que a la Obra Social se refiere. Y es la oportunidad para mejorar su cometido y llevarla del buen desempeño actual a la excelencia.

El camino a la excelencia, en estos casos, implica mejorar y profundizar los enfoques que mejores resultados han dado hasta la fecha. A modo de ejemplo, una Obra Social renovada debería redefinir con claridad las prioridades en sus áreas de trabajo y comunicarlas adecuadamente; limitar la gestión directa de proyectos exclusivamente a los que tienen un carácter emblemático o se consideran estratégicos y dar pie a alianzas con organizaciones del tercer sector, capaces de movilizar recursos locales, que multipliquen su eficiencia y la del tejido asociativo en general. Este enfoque debería permitir a la Obra Social una mayor concentración de los recursos, facilitar la participación y convertirse en referente indiscutible del sector social en el territorio en el que opera por visibilidad, calidad de las intervenciones, impulso a la acción colectiva y por la evaluación sistemática de los resultados que obtiene con los proyectos y programas en los que participa. Una Obra Social de excelencia debería afinar sus respuestas, aún más si cabe, a las demandas sociales y orientar flexiblemente sus recursos hacia aquellas áreas

# 3

Como resultado de los cambios iniciados son tres los escenarios en los que podrían reconocerse las Cajas de Ahorro: **el escenario de continuidad**; aquellas Cajas, accionistas de Bancos, que no necesitan ayudas públicas y han logrado un grado de capitalización suficiente; **el modelo con una alta incertidumbre**, lo constituyen las Cajas cuya participación en el Banco creado se diluye entre la de otros accionistas y pierden poder de decisión sobre el destino de los beneficios; y **la opción minimalista**, aquellas Cajas cuyo Banco es subsumido por la entidad compradora y tienen escasas posibilidades de asegurar la financiación de su Obra Social.

o necesidades más solicitadas en su territorio.

Un segundo modelo lo constituyen las Cajas cuya participación en el banco creado se diluye entre la de otros accionistas y pierden poder de decisión sobre el destino de los beneficios. Es un *modelo con una alta incertidumbre* en cuanto a su evolución ya que conforme avanza el proceso de saneamiento, algunas Cajas se podrían reubicar en alguno de los otros dos escenarios.

Para las Cajas cuya situación se adapta a este modelo, el elemento crítico para su Obra Social es la continuidad de sus actividades en lo inmediato, ya que por las características de la participación de la Caja en la entidad financiera, los recursos disponibles para la Obra Social se reducirán. Otra consecuencia es la ruptura de la conexión evidente y directa entre la actividad bancaria de las Cajas y sus Obras Sociales. Será necesario, por tanto, identificar nuevos argumentos que permitan restablecer en el imaginario de la sociedad (y en el de los clientes de los nuevos bancos) conexiones entre la Obra Social que tradicionalmente se venía realizando y el desempeño de la nueva entidad bancaria.

La diversidad de situaciones que se pueden dar en esta categoría es elevada y cada Obra Social tendrá que decidir cómo afrontarlas. De manera genérica, algunos elementos que hay que considerar, podrían ser, por ejemplo, la búsqueda de alianzas y fuentes estables de ingresos, que incorporen socios que cofinancien los proyectos; orientar las intervenciones hacia proyectos que sean económicamente sostenibles; apostar por una mayor especialización (temática o territorial); encontrar sinergias entre acciones similares de varias Obras Sociales; simplificar la oferta de Obra Social; reducirla a las iniciativas

estratégicas que generen mayor valor, etc.

Finalmente, hay un tercer modelo que refleja la situación de aquellas Cajas cuyo banco es subsumido por la entidad compradora o que, por su problemática situación patrimonial, tienen escasas posibilidades de asegurar la financiación de su Obra Social. Aquí la opción más plausible es que sea el banco, con cargo a sus eventuales programas de responsabilidad social corporativa (RSC) o de *marketing*, quien aporte financiación para la Obra Social. En este caso, no queda otra que una *opción minimalista*; es decir, reducir la Obra Social a muy pocos proyectos, muy específicos, y que puedan atraer financiación de otros agentes y, sobre todo, que resulten atractivos para el banco, procurando su reconversión en clave de RSC o de *marketing* social.

**La Obra Social adaptada a la crisis.** Cada una de estas tipologías plantea retos diferentes y ofrece oportunidades distintas para afrontar la reconfiguración de medios y fines que debe acometer la Obra Social en cada caso. Pero la crisis también aconseja adoptar una estrategia común para compensar la caída de recursos y la pérdida de visibilidad. A título indicativo, se señalan algunas líneas posibles de actuación que la Obra Social podría considerar para reforzar la identidad común.

a) Intensificar la coordinación entre las diferentes Obras Sociales. Ello implicaría planificar conjuntamente las actividades relevantes, establecer sinergias en la preparación de los programas y difundir globalmente lo que se hace.

b) La colaboración para la realización conjunta de proyectos. Es una oportunidad para optimizar recursos, abaratar costes y proyectar una imagen común. Los eventos culturales (muestras,

exposiciones de primer nivel) y los proyectos de microcrédito que impulsan individualmente varias Obras Sociales en su ámbito territorial, son ejemplos de actividades que bien podrían llevarse a cabo de una forma cooperativa.

c) Identificar proyectos comunes de alcance nacional que sean impulsados por todas las Obras Sociales. El conjunto de todas las Obras Sociales podrían lanzar un proyecto *común* a todas ellas. Un ejemplo de lo que podría hacerse es crear conjuntamente un fondo de ayuda a la cooperación para el desarrollo. A partir de los recursos que muchas Obras Sociales destinan a este tipo de acciones<sup>[1]</sup>, bien podría constituirse un único fondo cuya gestión y dirección fuera compartida. Los recursos destinados a este proyecto tendrían una orientación más estratégica y, en este caso, aportarían a la Cooperación al Desarrollo el valor agregado de la especialización en aquellas áreas en la que las Cajas poseen indiscutibles capacidades: microcrédito, apoyo al desarrollo territorial, iniciativas económicas y apoyo a emprendedores.

A medida que aumentan las necesidades y las demandas hacia la Obra Social y se reducen los recursos disponibles, *hacer algo juntos* es, posiblemente, la oportunidad más obvia para mantener la visibilidad de la Obra Social, recuperar la confianza y generar economías de escala que optimicen los proyectos que se realicen.

**Organizar la travesía del desierto.** Indudablemente, la reforma emprendida genera incertidumbre. Dando por sentado que la continuidad de Obra Social es incuestionable sería un error no planificar la travesía del desierto para minimizar los efectos de la crisis sobre la Obra Social. En este sentido, parece aconsejable discriminar aquellas actividades

que están en el núcleo de la definición de Obra Social, las acciones que están en un segundo nivel y aquellas que son periféricas y podrían ser prescindibles.

El reto será encontrar financiación para los proyectos viables y centrales que están amenazados a corto plazo. La búsqueda de recursos en fuentes *heterodoxas*, o al menos inusuales hasta ahora, como pueden ser fundaciones filantrópicas internacionales, alianzas con empresas, apoyos de particulares, etc.; debería ser explorada. La nueva realidad ofrece posibilidades de establecer sinergias con estos nuevos donantes y con las asociaciones del Tercer Sector Social con las que se comparten objetivos y que también movilizan recursos con fines idénticos a los que se canalizan desde la Obra Social.

Aunque la incertidumbre que prevalece en el Sistema Financiero español y sobre la evolución de la crisis es todavía grande, las razones expuestas deberían convencernos de que la Obra Social de las Cajas va a continuar. Y no precisamente por cuestión de voluntarismo sino porque hay Cajas –las que hemos identificado en el escenario que hemos denominado *modelo de continuidad*– que son propietarias de bancos solventes y han demostrado su voluntad de seguir manteniendo una Obra Social relevante.

En el actual contexto económico, la presión de la demanda sobre las actividades de la Obra Social es creciente. La crisis fiscal está forzando a las Administraciones Públicas a restringir su participación en la satisfacción de necesidades sociales. Y cada vez es –y será– más frecuente la búsqueda de alianzas y la colaboración entre empresas, administraciones y organizaciones sociales para la resolución de problemas inmediatos que afectan a la gente.

La crisis  
aconseja  
adoptar  
una estrategia  
común para  
compensar  
la caída de  
recursos y  
la pérdida de  
visibilidad,  
buscar la  
coordinación  
de las Obras  
Sociales,  
la colaboración  
y los proyectos  
comunes

La cultura empresarial actual apunta hacia una creciente relevancia de la dimensión de la RSC. Incluso en el caso de que las Cajas se convirtieran en bancos a todos los efectos, la banca tradicional en España ha asimilado este tipo de políticas empresariales que, aunque con distinto nombre, son similares a las que tradicionalmente realizaba la Obra Social. Las experiencias impulsadas por la Obra Social de las Cajas constituyen un activo importante en materia de RSC.

Finalmente, con relación a los cambios que la Obra Social debe introducir en su estructura para adaptarse mejor a las demandas de la sociedad española, un tema clave en el futuro inmediato será la menguante disponibilidad de recursos económicos. Este hecho deberá ser un acicate para que las Obras Sociales de las Cajas busquen la excelencia en su acción tal como se ha apuntado líneas arriba. Y, en cuanto a su estructura interna, deberían impulsar una mayor y más profunda cooperación entre ellas y optimizar sus recursos disponibles.

Aunque los cambios recientes en el Sistema Financiero hacen confluir Cajas y bancos, la Obra Social sigue marcando una diferencia esencial. La razón de ser de la Obra Social es destinar los beneficios de la actividad financiera de la Caja a la comunidad en la que ésta opera. Este planteamiento, de origen histórico, es hoy en día el principal elemento diferenciador de las Cajas y forma parte esencial del atractivo que todavía tienen para sus clientes. El hecho de que en muchos países sigan existiendo instituciones que, con un nombre u otro, desempeñan un papel similar, indica que el valor de la Obra Social perdurará en el tiempo. ■

[\*] Enrique Uldemolins, Universidad San Jorge (Zaragoza), colaborador de Funcas.

[1] En 2009, la Obra Social en su conjunto destinó 31 millones de Euros que financiaron 445 proyectos a través de 382 ONG. Los campos atendidos cubrían casi todos los ámbitos de la cooperación: proyectos de desarrollo; microcréditos; acción humanitaria; ayuda de emergencia, ayuda alimentaria y ayuda a refugiados; codesarrollo; educación para el desarrollo y comercio justo.

# 'Arquitectura financiera internacional y europea'

## El compendio definitivo

» El último libro del doctor Antón Gasol Magriñá, coeditado por el Instituto de Estudios Financieros (IEF) y la Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció (ACCID) y prologado por el Presidente de la CECA y Cecabank, Isidro Fainé, supone la aproximación definitiva a la nueva regulación y supervisión financiera global.

Toda la familia económica y financiera que se concitó a finales de noviembre en la presentación de *Arquitectura financiera internacional y europea* (IEF y ACCID, 2012), del doctor **Antón Gasol**, en Madrid y en Barcelona, tenía *in mente* su magnífico *La industria bancaria en el marco de Basilea II* (ACCID, 2006), un libro que siempre acompañó a **Jaime Caruana** en su gestión del BIS, por sus siglas en inglés (Banco de Pagos Internacionales), como él mismo reconoce. Seis años más tarde, la saga *Basilea* ha alumbrado dos nuevos vástagos -Basilea 2,5 y Basilea III, que acaba de entrar en vigor el 1 de enero de 2013-, ha estallado la mayor crisis económica y financiera de la Historia, y se han plantado las bases para que no vuelva a suceder.

Este tratado imprescindible abre una visión holística y pedagógica de la gestión integral del riesgo post-crisis que arranca del componente ético o del riesgo moral cuya falta es patente en las causas de la recesión y desvela las claves futuras macroprudenciales que pretenden evitar una nueva crisis sistémica. El autor del libro, Antón Gasol, doctor en Económicas, consultor y analista económico y financiero, es, sin duda, uno de los mayores expertos del mundo en gestión de riesgos, y con ésta, su obra definitiva, presenta al mundo financiero un compendio, ante todo objetivo, analítico, clarísimo, con alma de manual de consulta y repleto de matices, llamado a convertirse en el libro de cabecera del sector financiero en Europa.

El libro, como señala **Isidro Fainé** en su prólogo, tiene la vocación de convertirse en un manual de ayuda para comprender la nueva arquitectura financiera

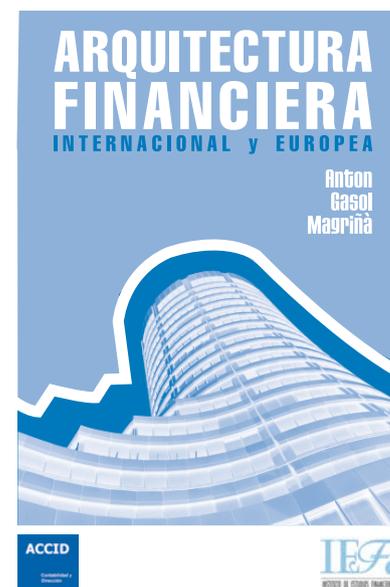
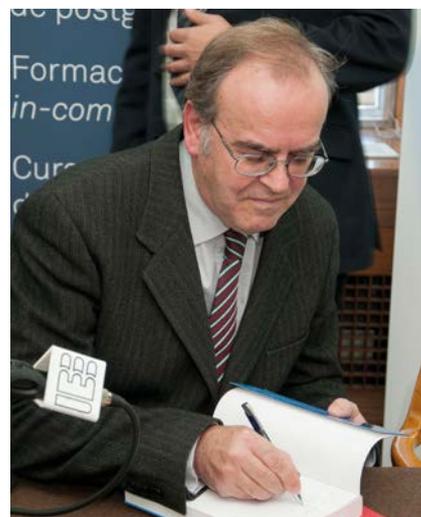
internacional y europea. Pretende ser una compilación de todo lo que se refiere a la reforma que, desde hace años, se ha emprendido y cuyo curso está aún por culminar. Se trata de un trabajo extraordinariamente útil para todo aquel interesado en el desarrollo y la evolución del Sistema Financiero y, por supuesto, para todos aquellos que directa o indirectamente están implicados en la gestión, estrategia y análisis del apasionante mundo de las finanzas.

### Estructura temática

El autor parte, en primer lugar, de los cambios acaecidos en la arquitectura financiera internacional, añadiendo valiosas consideraciones de carácter ético que atañen a la economía y a las finanzas. El segundo apartado aborda el marco regulador global establecido en el proceso de Basilea, mientras que la parte final se centra en la implantación de los cambios regulatorios de Basilea en la Unión Europea y en la estructura institucional que finalmente configura la supervisión y regulación del Sistema Financiero.

Para ayudar a la comprensión de este complejo mundo de la arquitectura financiera internacional el libro contiene docenas de fichas explicativas temáticas que ilustran sobre la reforma del FMI, sobre los principios básicos para una supervisión bancaria efectiva, sobre las veinte recomendaciones del G20, sobre la nueva arquitectura financiera europea, sobre la incipiente Unión Bancaria europea y sobre muchos otros temas.

Como remarcan tanto ACCID como el IEF en la introducción, la expansión y el crecimiento explosivo del sistema banca-



Arriba, Antón Gasol firmando ejemplares de su libro. Abajo, portada del libro.



De izquierda a derecha, Jesús Lizcano, Joaquín Trigo, Antón Gasol, Francisco Álvarez y Josep Soler, durante la presentación del libro.

rio en las décadas anteriores, impulsado por la incorporación a éste de los países emergentes en acelerado desarrollo, macerado en un entorno de innovación tecnológica muy favorable para la expansión, provocó que se perdieran de vista los riesgos implícitos en muchos productos. Por eso, la estructura institucional (normativa y de supervisión) del Sistema Financiero se manifestó crecientemente inadecuada, ya que había sido diseñada para el negocio bancario tradicional y no para un sector especialmente inclinado hacia la banca de inversión.

Ante estas evidentes debilidades y carencias del sistema, se plantean una serie de reformas: la profundización de las que ya estaban en marcha y otras adicionales. Todo con el objetivo de evitar réplicas posteriores del desastre. El trabajo de Antón Gasol es una excelente descripción de las reformas que están en marcha con el claro objetivo de consolidar una arquitectura financiera con mayor fiabilidad, que permita en el futuro evitar, o al menos limitar, las crisis financieras sistémicas. Es un libro ambicioso porque quiere y consigue explicar en detalle los orígenes y la actualidad de la configuración institucional del Sistema Financiero y en particular de la regulación internacional de la solvencia y liqui-

dez bancaria, así como del nuevo marco de supervisión que se está configurando en Europa progresivamente. Es, además, un manual perfectamente pautado, por lo que podría convertirse en referencia académica y práctica simultáneamente, lo cual denota un mérito notable.

### La visión ética

El 28 de noviembre de 2012, el libro se presentó en la sede del Instituto de Estudios Económicos de Madrid, con la presencia de su director general, **Joaquín Trigo**, el director general del Instituto de Estudios Financieros, **Josep Soler**, y el catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Autónoma de Madrid, **Jesús Lizcano**, en un acto presentado por el periodista de Ceca-bank **Francisco Álvarez Cano**. Su autor, Antón Gasol, hizo una encendida defensa de la necesidad de regulación ante la evidencia de que el riesgo es inherente a la actividad bancaria.

En su función de intermediación, los bancos incurren en riesgos de toda clase (de crédito, de mercado, de liquidez, operativo, de negocio, de reputación y de insolvencia como expresión del riesgo por excelencia), por las particulares características del negocio bancario: libertad de entrada y no de salida (por las

externalidades negativas que generan); por su muy elevado grado de apalancamiento, y por la existencia de redes de seguridad –el Fondo de Garantía de Depósitos (FGD) como prestamista de última instancia– que pueden inducirles a incurrir en riesgo moral.

¿En qué se basa la operativa de captación de pasivo? En la confianza. ¿Y cuál es la expresión financiera de la confianza? La solvencia. ¿Y la expresión cuantitativa de la solvencia? Los recursos propios disponibles para absorber pérdidas tanto de funcionamiento como también pérdidas en caso de quiebra.

Son justamente estas características diferenciales del negocio bancario las que justifican la existencia de una regulación prudencial (*ex ante*), con capacidad de sanción y de revocación de los administradores. Éste es el *leitmotiv* del libro. Pero su verdadero mensaje es la visión ética. En palabras de Gasol, el Sistema Financiero sólo puede funcionar bien si la mayoría de los individuos actúa moralmente. Argumenta que el deslizamiento ético es el gran enemigo del buen funcionamiento del Sistema Financiero. Por esa razón el autor quiso deliberadamente que el frontispicio del libro esté dedicado a la ética en el análisis económico y financiero. ❧

# Loomis *Compañía Internacional de* Gestión de Efectivo

*Completamos nuestra presencia en la península*



**135** Millones de € en ventas

**34** Delegaciones

**2.500** Empleados

**400** Vehículos blindados



Especialistas en gestión  
de efectivo

[www.loomis.es](http://www.loomis.es)





# Cecabank

## Un nuevo banco sólido y con historia

Cecabank inicia su actividad con el objetivo de convertirse en el banco mayorista de referencia dentro del Sistema Financiero español.

# Cecabank inicia su actividad como banco mayorista de servicios financieros

» Cecabank nace con 16.448 millones de euros de activo, 728 millones de recursos propios y una ratio de capital principal del 13,6 %

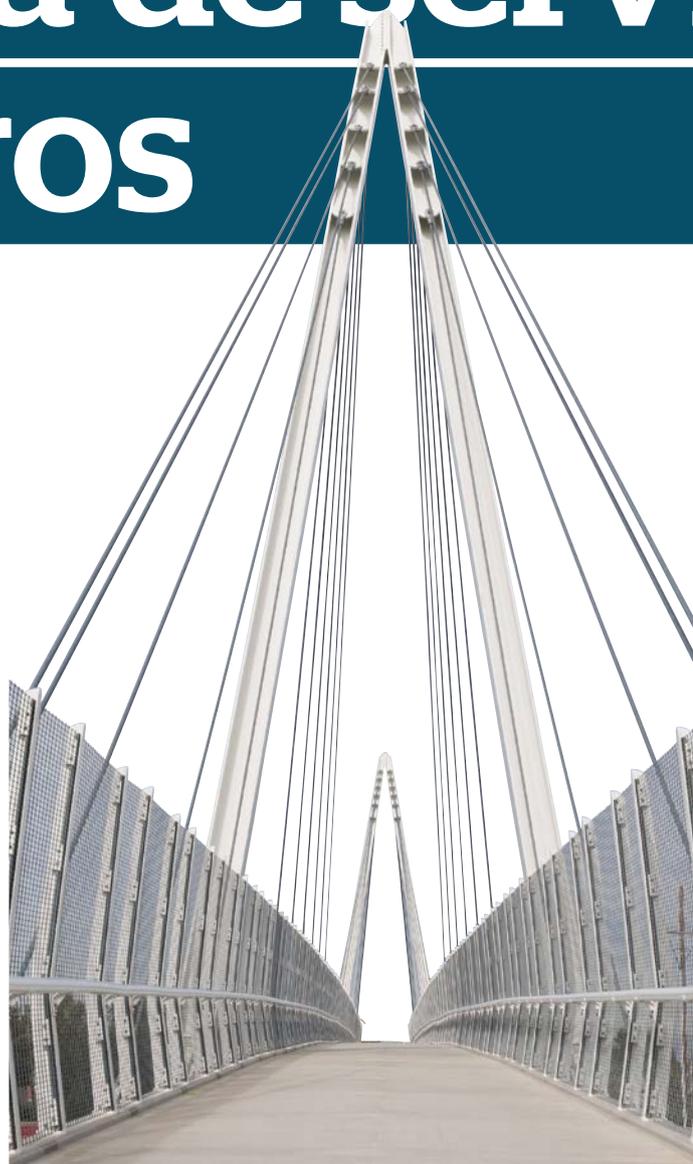
**L**a semana del 15 de noviembre empezó a operar Cecabank como banco mayorista de servicios financieros. Cecabank nace con 16.448 millones de euros de activo, 728 millones de recursos propios y una ratio de capital principal del 13,6 por ciento. La CECA sigue así los pasos marcados previamente por casi todas sus entidades adheridas, al constituir un banco instrumental.

Los accionistas del nuevo banco son la propia Confederación, con un 89 por ciento de participación, y los titulares de las antiguas cuotas participativas de asociación, que se han convertido en acciones tras la valoración de un experto independiente; a

quienes les corresponde el 11 por ciento restante.

El comienzo de la actividad de Cecabank culmina el plan aprobado por el Consejo de Administración de la CECA en su reunión de marzo de 2012, que planteaba una hoja de ruta para la adopción del modelo de ejercicio indirecto a través de un banco instrumental. Este proceso ha requerido toda una serie de adaptaciones jurídicas y operativas, así como la obtención de la preceptiva autorización por parte del Ministerio de Economía y Competitividad.

Con la nueva estructura, los órganos de gobierno de la CECA seguirán tomando las decisiones de índole asociativa, en defensa de los intereses de sus entidades



# u anco icios

adheridas (Cajas de Ahorros y bancos de Cajas), y los del nuevo banco, Cecabank, se ocuparán de la actividad prestadora de servicios.

## Gestión del cambio

El proceso de reestructuración de las Cajas de Ahorros ha construido un nuevo mapa del Sector, cuyas principales características son la reducción del censo de entidades y la mayor dimensión media. Al inicio de 2008 existían en España 45 Cajas de Ahorros. A día de hoy esa cifra se ha visto reducida en casi un 70 por ciento hasta trece grupos de Cajas. La consecuencia más inmediata de este proceso ha sido el notable incremento de la dimensión media de las entidades que conforman nuestro Sector. La reducción del número de entidades ha permitido que en 2013 se haya alcanzado un volumen medio de activos de más de 100.000 millones de euros, lo que ha supuesto triplicar el tamaño.

## Cartera de productos y servicios Cecabank

Cecabank es una entidad bancaria centrada en la actividad mayorista, que no presta servicios a particulares. Aspira a convertirse en una entidad de referencia en el mercado financiero mayorista español, en términos de negocio. Su cartera de productos y servicios a otras entidades financieras se estructura en las siguientes líneas de actividad, identificadas y definidas explícitamente en el **Plan de Negocio**.

**1 Servicios de inversión: Valores y Depositaria.** Cecabank ofrecerá un servicio de custodia y liquidación de valores que tendrá acceso a más de cincuenta mercados en todo el mundo. Además, prestará el servicio de depositaria de instituciones de inversión colectiva y fondos de pensiones, a los que se asociarán actividades de supervisión, control y custodia, y administración de valores.

**2 Tesorería.** La sala de Tesorería tiene presencia en los sistemas de negociación de activos financieros, derivados y operaciones en divisas más importantes, y es creador de mercado de deuda pública española. Por su parte, el departamento de Billetes ofrece a las entidades financieras, el servicio de cambio, recogida/entrega y liquidación de billetes en divisas distintas del euro.

**3 Medios tecnológicos y servicios de pago.** Esta línea comprende las plataformas multicanal de banca electrónica y *outsourcing* de explotación de servicios. Concretamente, en el ámbito de los servicios de pago destaca el procesamiento del intercambio de operaciones generadas con tarjetas de pago de EURO6000 y Trionis.

**4 Consultoría y servicios de apoyo.** Línea que engloba tres tipos de servicios: a) la consultoría como asesoramiento de amplio espectro a entidades financieras, y asistencia en los procesos de integración; b) formación a través de la ESCA; c) servicios asociativos de interlocución con reguladores y supervisores nacionales y europeos.

Asimismo, las entidades han adoptado decisiones de carácter estratégico, preparando sus estructuras corporativas para el nuevo contexto financiero. La reforma de la LORCA, instrumentada a través del Real Decreto-ley 11/2010, ofrecía a las entidades un elenco de posibilidades corporativas. Ya a principios de 2012, la inmensa mayoría de las Cajas y grupos de Cajas habían optado por el ejercicio indirecto de la actividad bancaria, alcanzando el 99 por ciento los activos gestionados a través de esta forma jurídica.

Esta nueva fotografía del Sector representa un nuevo estadio en la más que centenaria historia de las Cajas de Ahorros españolas, que sitúa a las entidades, con un mayor tamaño y una mejora de su gobierno corporativo, en una mejor posición para afrontar el difícil contexto económico y financiero actual.

La CECA, como asociación de las Cajas de Ahorros, es una caja de resonancia de lo que acontece al propio Sector. De esta forma, la asociación ha experimentado intensamente el proceso de reestructuración desde una doble perspectiva: primero como asociación, acompañando a las entidades en sus propias transformaciones, representando sus intereses ante las administraciones y ofreciendo productos y servicios que responden a sus necesidades en sus procesos de consolidación. En segundo lugar, como entidad. La nueva fotografía del Sector y el nuevo contexto económico financiero tienen un claro impacto en la actividad de negocio de la Confederación, surgiendo nuevos retos y oportunidades.

Al igual que el resto de entidades del Sector, la CECA ha realizado grandes avances en su proceso de adaptación, destacando tres hitos fundamentales: la



Imagen ilustrativa de la presentación de la marca en el *Brandbook*.

adopción de los nuevos estatutos de la Confederación Española de Cajas de Ahorros, para posibilitar la incorporación a la asociación de las nuevas entidades surgidas a raíz del proceso de reestructuración; la reducción de la capacidad instalada, en que se enmarca el redimensionamiento de personal de la entidad; y la revisión de nuestra cartera de productos y servicios.

Este proceso de adaptación de la Confederación Española, al igual que en el resto de los procesos de reestructuración de las entidades del Sector de Cajas, confluye necesariamente en un proceso de evolución estratégica, que se materializa en ejercicio indirecto de la actividad financiera, a través de la creación de Cecabank. Esta nueva fórmula se preveía en los estatutos aprobados en julio 2011 que establecían que la CECA puede acordar el desarrollo de toda su actividad de manera indirecta, conforme a lo previsto en el Real Decreto-ley 11/2010, de órganos de gobierno y otros aspectos del régimen jurídico de las Cajas de Ahorros.

La proyección de ingresos para 2012-2016 refleja una concentración de actividad en servicios bancarios y de inversión dentro de la estrategia global de erigirse en el banco mayorista de referencia en el Sistema Financiero español

#### Aportaciones de negocio

En cumplimiento de los requerimientos establecidos para la creación de un nuevo banco, la CECA presentó a las autoridades el plan de negocio para los próximos cinco años. Este plan hace referencia especialmente a la previsión de liquidez y recursos propios.

Las premisas del plan de negocio están basadas en el resultado del ejercicio de revisión del catálogo de productos y servicios. En ese ejercicio se realizó una categorización de nuestra oferta ante el nuevo contexto del sector financiero, distinguiendo entre:

» **Líneas de servicio consolidadas:** son las que están asentadas, con una oferta y clientela aparentemente estables. Son, por tanto, líneas “fuertes” y con “perspectiva” estable. Destaca entre todos ellos la línea de Tesorería, que se encuentra en un estadio de madurez muy alto.

» Las líneas a promover son **líneas de negocio**, que tienen una

aparente buena oferta, distintiva y preparada frente a las tendencias aparentes del mercado, pero que tienen un mayor recorrido comercial que cabe esforzarse en promover. Su oferta es fuerte y su perspectiva es positiva. En particular, sobresale la Depositaria de Fondos por la novedad regulatoria y el interés de externalizar la responsabilidad de depositaria en entidades independientes.

» Por último, las **líneas redefinibles**, es decir, aquellas que tienen oportunidad o las que tienen necesidad de redefinir su oferta de producto, con independencia de que su oferta actual pueda resultar limitada o no.

La proyección de ingresos para el período 2012-2016 refleja una tendencia hacia la concentración de la actividad en servicios típicamente bancarios y de inversión, en línea con la estrategia global de Cecabank de erigirse en el banco mayorista de referencia en el Sistema Financiero español.

## La nueva marca

Coincidiendo con el nacimiento de Cecabank y queriendo transmitir la verdadera naturaleza de este proceso -un punto de confluencia de los valores del pasado y del futuro de las entidades aglutinadoras de las Cajas de Ahorro- se ha llevado a cabo la renovación de la imagen de marca. La nueva identidad gráfica permite transmitir el *know-how* adquirido con casi cien años de historia, mediante un lenguaje renovado y adaptado a la nueva doble estructura: una entidad para la actividad asociativa y otra para la actividad financiera. La marca recién creada recoge el testigo del pasado pero, sobre todo, se adapta a la realidad más actual del mercado y se preocupa de anticiparse al horizonte de futuro.

### El proceso

El objetivo de partida ha sido crear dos marcas interrelacionadas y complementarias que permitan identificar las dos nuevas identidades surgidas: la de la CECA, como entidad encargada de la realidad asociativa de las Cajas de Ahorro, y la de Cecabank, la nueva entidad que se hace cargo de los servicios financieros mayoristas.

En torno a la CECA se ha buscado crear una imagen renovada, asociativa, institucional y nacional. Los objetivos con la marca de Cecabank han sido los de crear una imagen nueva, competitiva, comercial e internacional.

Pero este proceso no se podía acometer sin más. Para ello se han fijado tres ejes fundamentales:



cecabank

ceca

**Comunicar cambio sin revolución.** El objetivo ha sido trasladar la idea de renovación y actualidad, pero sin ruptura con lo anterior, puesto que la agrupación de las Cajas de Ahorros cuenta con un *know-how* en su haber que es parte de su valor intrínseco. Se trataba, por tanto, de crear dos marcas alineadas estratégica y visualmente, pero con atributos individuales.

**Retener el valor de marca ya acumulado.** Se ha buscado reforzar la posición de

autoridad y credibilidad de la CECA y, al mismo tiempo, consolidar aquellos atributos de marca actuales que sean relevantes y positivos.

**Construir un posicionamiento estratégico fuerte y competitivo.** Se ha llevado a cabo un estudio pormenorizado de la imagen de marca de las entidades financieras a nivel mundial, mediante un cruce simultáneo de variables, en tres bloques: *Residual* (qué tenemos), *Dominante* (qué hacemos), y *Emergente* (cómo y por qué lo hacemos); y se han clasificado entidades, valores, actitudes y objetivos para llegar a definir la naturaleza final de la nueva marca.

Como punto de llegada se han definido los valores emergentes que necesitan las marcas para adaptarse a las exigencias de su público objetivo y abordar el futuro con éxito: confianza, sencillez, transparencia, empatía y responsabilidad.

### Desarrollo final

Los valores de la nueva marca reflejan la cultura de la CECA e inspiran su estrategia. Son el *arte de la prudencia*, el *rigor por el conocimiento* y la *apertura al cambio*. Estos valores se han traducido en una serie de características técnicas. La nueva marca se expresa a través de un lenguaje directo y accesible, que pone el acento en la claridad y la sencillez. Una identidad limpia y sólida, construida en azules, que evoluciona desde el pasado, para adaptarse al nuevo contexto.

# Las diez claves de una

**1 Marca:** la nueva marca con doble identidad de Cecabank y la CECA y su *look&feel*, colores, y tipografía corporativa vertebran toda la línea visual de los sitios *web*.

**2 Valores:** la *web* transmite los principios corporativos de una marca proyectada hacia el futuro: conocimiento, rigor, criterio, prudencia, vocación, seriedad, responsabilidad, integridad, honestidad, sinceridad, transparencia, ética, excelencia y profesionalidad.

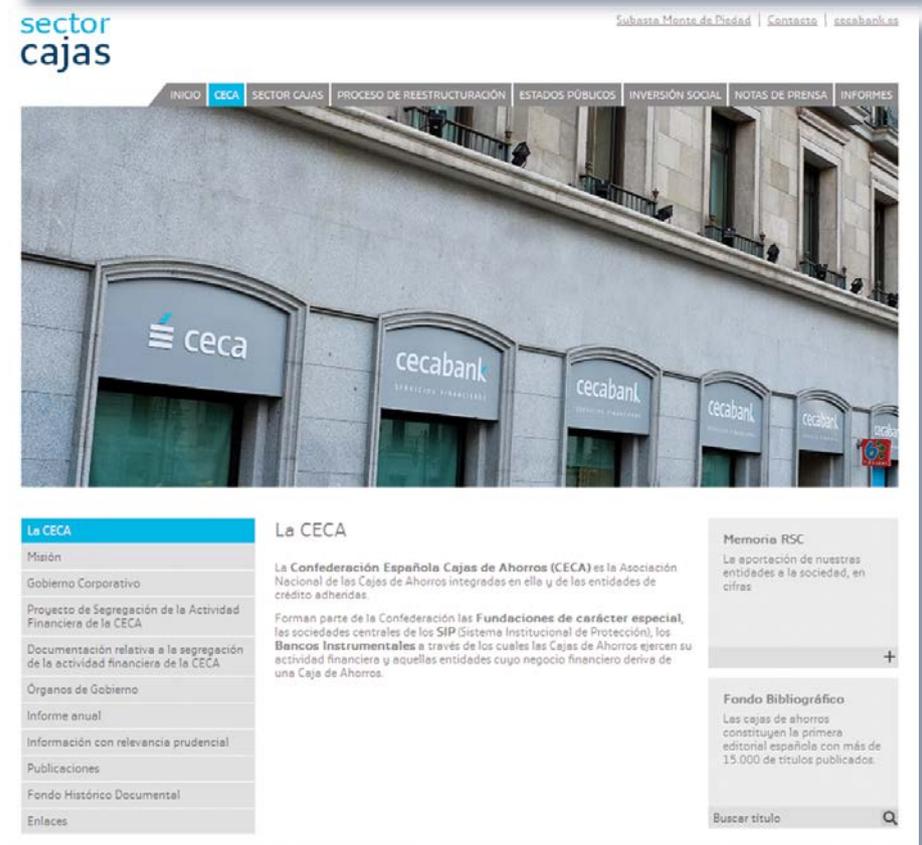
**3 Claridad:** piezas de contenido, destacados, enlaces, espacios y lenguaje están orientados a una comprensión completa y sencilla de toda la información que se ofrece.

**4 Consistencia:** las páginas se relacionan entre sí y con la marca; la convivencia ya desde la *home* de la naturaleza de asociación y banco corporativo permite mantener una línea de coherencia de identidad, y de mensaje.

**5 Usabilidad:** barras y zonas de navegación, agrupación de elementos similares, unicidad de los elementos y caminos, o reconocimiento de los recorridos están garantizados para una navegación *web* intuitiva y fácil.

**6 Estructura:** la página de inicio redirige a la de Cecabank, por un lado, o a la de Sector Cajas –que recoge la información de la función asociativa de la CECA– por otro. La *web* de Cecabank está estructurada en tres partes: información corporativa, servicios e información a clientes, además de los enlaces pertinentes.

**7 Servicios:** El portfolio de servicios de la CECA se proyecta en cuatro grandes líneas: Servicios de inversión; Valores y Depositaria; Tesorería; Medios tecnológicos y servicios de pago; y Consultoría y servicios de apoyo. El sitio *web* de



# nueva identidad web



## ¿Qué es Cecabank?

Cecabank es una entidad de crédito especializada en la prestación de servicios a otras entidades financieras. Cecabank ofrece un conjunto de servicios y productos financieros, tecnológicos y de consultoría.



## ¿Qué es Cecabank?

Proyecto de Segregación de la Actividad Financiera de la CECA

Documentación relativa a la segregación de la actividad financiera de la CECA

Órganos de Gobierno

Reglamento de conducta interno en el ámbito del mercado de valores

## ¿Qué es Cecabank?

Cecabank es una entidad de crédito especializada en la prestación de servicios a otras entidades financieras. Cecabank ofrece un conjunto de servicios y productos financieros, tecnológicos y de consultoría.

## Órganos de Gobierno

Puede consultar la composición de los órganos de gobierno de Cecabank: Junta General de Accionistas y Consejo de Administración.

## Proyecto de Segregación de la Actividad Financiera de la CECA

La CECA inicia los trámites para segregar su actividad financiera en un banco de nueva creación. El Consejo de administración, en su reunión del día 21 de marzo de 2012, aprobó el proyecto de segregación según el texto que se inserta.

## Documentación relativa a la segregación de la actividad financiera de la CECA

Puede consultar los documentos relativos a la segregación de la actividad financiera de la CECA.

Cecabank describe de forma muy sintética (en tres o cuatro líneas) la naturaleza y calidad de cada uno de ellos.

**8 Clientes:** toda la información para la clientela, imprescindible para cualquier prestatario de servicios financieros, se encuentra disponible desde el área de clientes, estructurada en información sobre el *rating* de Cecabank; el tablón de anuncios; el servicio de atención al cliente; información sobre prevención del blanqueo de capitales; sobre el Fondo de Garantía de Depósitos (FGD); políticas sobre servicios de inversión; tipos de interés de referencia, y descripción del servicio de banca electrónica.

**9 Sector:** la nueva *web* de Sector Cajas –antiguo *site* de Cajas de Ahorros–, que recoge la información asociativa de la CECA, está dividida en siete espacios: CECA, Sector Cajas, proceso de reestructuración, estados públicos, Inversión Social, notas de prensa e informes.

**10 Interacción:** la página de inicio de Sector Cajas, en sintonía con la vocación de mirar hacia el futuro, se orienta hacia la interacción social con los visitantes de la *web*: proyecta vídeos de la CECA, Cecabank y el Sector de las entidades asociadas, que aparecen integrados desde YouTube y Vimeo; presenta el *timeline* de la cuenta de Twitter del Sector, que redifunde los *twits* de las cuentas de las entidades y los de la CECA; enlaza con el portal de Subastas *online* de los Montes de Piedad; integra las últimas notas de prensa sectoriales; el último número de la revista Ahorro; la última memoria de responsabilidad social corporativa; el directorio de Cajas; el fondo bibliográfico del Sector; la base de datos de Normativa Financiera; la información de la SEPA (zona única de pagos en euros); el enlace a la *web* de la Funcas, y a la de la Red Española de Educación Financiera. ❧

WWW.CECA.ES

# La creación de Cecabank el proceso de cambio iniciado como respuesta a la crisis

» Como respuesta a los cambios experimentados en el Sector de las Cajas de Ahorros, la CECA puso en marcha en 2011 un plan de actuación basado en tres ejes: la modificación de sus estatutos, el ajuste de capacidad y la creación de un banco instrumental. La nueva CECA asumía así las funciones asociativas y el nuevo banco se creaba para las funciones financieras

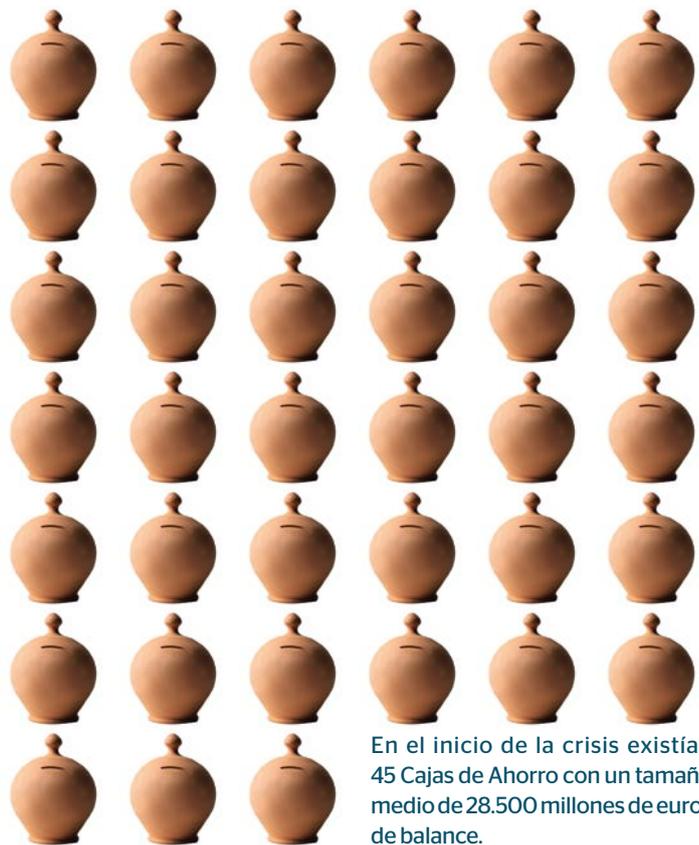
**N**uestro país experimenta una situación de profunda crisis económica que sigue ocasionando una contracción del crecimiento, elevadas tasas de desempleo, incremento del déficit, del endeudamiento público y de la prima de riesgo nacional.

## La crisis en el origen

El sector financiero no ha sido ajeno a esta situación y ha experimentado fuertes tensiones de liquidez por la paralización de los mercados de financiación mayorista, un notable incremento de la morosidad –vinculado en gran medida a la evolución del sector inmobiliario– y un estrechamiento generalizado de los márgenes del negocio. Todo ello ha provocado un brusco descenso de la rentabilidad del

Cecabank ha nacido con 16.448 millones de euros de activos, unos recursos propios de 728 millones y una ratio de capital principal de 13,6 %

## Concentración del sector de Cajas de Ahorros

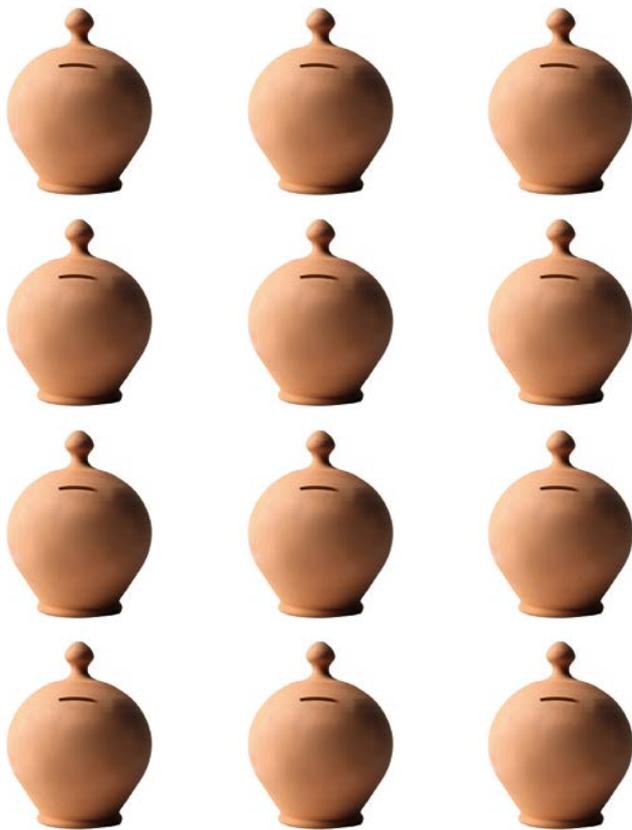


En el inicio de la crisis existían 45 Cajas de Ahorro con un tamaño medio de 28.500 millones de euros de balance.

negocio bancario, poniendo de manifiesto la necesidad de acometer un profundo proceso de transformación sectorial para adaptarse a la nueva realidad del mercado. El desarrollo normativo que se ha producido en España en torno al sector financiero

ha sido un importante catalizador de este proceso de transformación, al impulsar sucesivos procesos de integración y racionalización del sector, y elevar significativamente los requerimientos de capitalización de las entidades financieras. En el caso

# k culmina ciado en 2011 is



Tras su reforma, el Sector queda integrado por 12 entidades y grupos financieros con un tamaño medio de 84.000 millones de euros.

© BOWIE15 | DREAMSTIME.COM

de las Cajas de Ahorros, la regulación, primero, de los Sistemas Institucionales de Protección (SIP) y la posterior publicación del Real Decreto-ley 11/2010 de 9 de julio, marcan un hito fundamental en este proceso, al dotar a las Cajas con distintas

alternativas para fortalecer sus recursos propios, entre las que destaca la posibilidad de optar por el ejercicio indirecto de la actividad financiera a través de un banco. El efecto combinado de estos dos factores –económico y regulatorio– ha propiciado

## Los tres ejes

Como respuesta a los cambios experimentados en el Sector de las Cajas de Ahorros, la CECA puso en marcha en 2011 un plan de actuación basado en tres ejes fundamentales:

» **Modificación de los estatutos.** Con la modificación de los estatutos sociales todos los nuevos bancos cuya actividad deriva de una o varias Cajas de Ahorro quedan representados en sus órganos de gobierno. Quedan así ligadas a la CECA por vínculos patrimoniales, legales y contractuales.

» **Ajuste de capacidad.** La Confederación ha redimensionado su estructura de recursos humanos mediante un plan de prejubilaciones que ha permitido la reducción de un 22 por ciento en los gastos de personal. Además, se ha realizado una revisión del catálogo de productos y servicios: mediante la supresión de líneas de negocio de crecimiento negativo y la priorización de servicios de demanda creciente (como depositaria de instituciones de inversión colectiva y fondos y planes de pensiones).

» **Banco instrumental de la CECA.** El 21 de marzo de 2012 el Consejo de Administración aprueba el proyecto de constitución de un banco instrumental al que la CECA traspasa sus activos y pasivos. Las cuotas participativas se transforman, así, en acciones ordinarias del nuevo banco que generan dividendos. Esta operación amplía las opciones de capitalización del nuevo banco cuando sea necesario para crecer en su actividad.

El nuevo modelo reporta ventajas respecto al actual: amplía las posibilidades de capacidad de acceso y captación de clientes ajenos al mundo de las Cajas; posibilita la incorporación de socios estratégicos; facilita la comprensión de su naturaleza jurídica en los mercados y permite aprovechar oportunidades adicionales de crecimiento.

un proceso de transformación sin precedentes del Sector de las Cajas de Ahorros. Desde la situación al inicio de la crisis, donde existían 45 Cajas, con un tamaño medio de unos 28.500 millones de euros de balance, se ha evolucionado a un Sector

integrado por trece grupos, con un tamaño medio superior a los 100.000 millones de euros.

### Adaptación de la CECA

Como primera respuesta a los cambios en el entorno y en el sector financiero, la Confederación procedió a adecuar sus estatutos sociales a la nueva realidad del Sector de las Cajas de Ahorros, para dar cabida en el seno de la Confederación a las nuevas estructuras corporativas y entidades cuya actividad deriva de la actividad financiera de una o varias Cajas de Ahorros. Así, se adhieren, en particular, las entidades centrales de los SIP y las entidades financieras instrumentales para el ejercicio indirecto de la actividad de una o varias Cajas. De este modo, la CECA incorpora, además de a las Cajas de Ahorros, a los bancos constituidos por ellas. De esta forma se garantiza que el Sector pueda estar fielmente representado en los órganos de gobierno de la Confederación.

La profundidad de los cambios que está experimentando el Sector y la complejidad que presenta el contexto económico actual y futuro requerían, no obstante, que la CECA continúe avanzando en el proceso de transformación iniciado. En este sentido, el Consejo de Administración de 21 de marzo de 2012 aprobaba el proyecto de constitución de un banco instrumental al que la CECA ha traspasado sus activos y pasivos para el ejercicio indirecto de la actividad financiera. Este proceso se orienta, por un lado, a mantener y potenciar las funciones asociativas desarrolladas por la Confederación y, por otro, a dotar al negocio financiero de una estructura más flexible y adaptada al nuevo contexto de mercado.

Las funciones asociativas, consistentes básicamente en mantener la representación individual

## Nueva CECA

» **Órganos de gobierno de la nueva CECA:** Asamblea General, Consejo de Administración y Comisiones de Federaciones y de Obra Social.

» **Decisiones.** Las materias sobre las que deciden son:

1. Decisiones asociativas. Interlocución nacional: Agencia Tributaria (AEAT), Banco de España (BDE), Comisión Nacional de Mercado de Valores (CNMV), Dirección General de Seguros y

Fondos de Pensiones (DGSFP), el Tesoro. Interlocución internacional: European Banking Authority (EBA), Unión Europea (UE), Banco Central Europeo (BCE); e interlocución con la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros e Instituto Mundial de Cajas de Ahorros (ESBG y WSBI, por sus siglas en inglés).

2. Decisiones sobre Funcas: estudios y publicaciones económicas y sociales; y *think tank* financiero y económico.

## Cecabank

» **Órganos de gobierno.** El nuevo banco de la CECA se gobierna mediante una Junta General de Accionistas, su propio Consejo de Administración y una serie de Comisiones de apoyo.

» **Decisiones.** Las materias sobre las que deciden estos órganos de gobierno se dividen en cuatro bloques:

1. Depositaria de Instituciones de Inversión Colectiva, custodia de valores y servicios de pago.  
2. Sala de Tesorería y Mercados.  
3. *Outsourcing* de servicios tecnológicos y medios de pago.  
4. Consultoría, *policy* y asistencia técnica de integración y negocio.

o colectiva de las Cajas respecto a reguladores y supervisores en el ámbito nacional e internacional, siguen siendo imprescindibles para la defensa de los intereses del Sector.

Esta función asociativa es especialmente relevante en un entorno sujeto a importantes elementos de incertidumbre y cambios estructurales. Así se ha puesto de manifiesto en el pasado reciente, en el que la CECA ha impulsado la reforma del régimen jurídico de las Cajas (y del Sistema Financiero) y sigue monitorizándola en intenso y constante diálogo con el Banco de España, la CNMV, el Ministerio de Economía y Competitividad y las autoridades autonómicas y europeas.

Además, la existencia de un ámbito asociativo diferenciado del Sector de las Cajas permite mantener la vinculación con la Agrupación Europea y el Instituto Mundial de Cajas de Ahorros (ESBG y WSBI, por sus siglas en inglés), manteniendo la colaboración internacional con entidades similares a las Cajas.

Por otro lado, la actividad de negocio desarrollada por la CECA, al margen de su actividad asociativa, debía también ajustarse al nuevo contexto de mercado, dotándose de una estructura adecuada para ello.

Para poder aprovechar las oportunidades que el nuevo escenario brinda al negocio, se opta por trasladar dicha actividad financiera a una sociedad anónima separada, jurídica y nominalmente, de la función asociativa. Esto permite ofrecer una mayor imagen de neutralidad y mejorar la accesibilidad a otros potenciales receptores de sus servicios. Al mismo tiempo, permite captar capital adicional, en caso de que fuera necesario, para financiar el crecimiento del negocio sin afectar a las sólidas ratios financieras actuales de la entidad.

### Modelo de negocio

La clientela potencial a la que la CECA puede ofrecer sus servicios está constituida actualmen-

te por un menor número de entidades y de mayor tamaño que en el pasado. Esto, que en principio podría suponer una amenaza para el negocio, se transforma en oportunidad si se considera la necesidad que tienen estas entidades de, por una parte, mejorar sus niveles de eficiencia (lo cual posiblemente derivará en un mayor recurso a la externalización de procesos no fundamentales para su actividad) y, por otra, potenciar su negocio en nuevas facetas y actividades hasta ahora no suficientemente desarrolladas, para las que el apoyo de la CECA seguirá siendo de utilidad.

En materia de servicios de administración de procesos de negocio bancarios, la CECA es, por su neutralidad, posiblemente la entidad mejor posicionada en el mercado español para dar

servicios mayoristas, financieros, operativos, tecnológicos y de medios de pago a las entidades financieras minoristas. De hecho, ya hoy la CECA es la única entidad en España que ha venido desarrollando esa actividad, integrando conocimiento financiero y capacidad tecnológica. Esto confirma la viabilidad y oportunidad del modelo de negocio de la CECA y su potencial de crecimiento y de expansión a otras entidades y otros mercados.

Todo ello, sin embargo, no quita para que la CECA deba, por una parte, continuar la senda de la reducción de costes iniciada en 2011 y, por otra, siga definiendo, a la luz del nuevo escenario, el perímetro natural de su modelo de negocio. Por ello se han identificado las cuatro áreas de su núcleo central de

la CECA es la entidad mejor posicionada en el mercado español para dar servicios mayoristas, financieros, operativos, tecnológicos y de medios de pago a las entidades financieras minoristas

negocio: 1. Los servicios de inversión, Valores y Depositaria; 2. La sala de Tesorería y departamento de Billetes; 3. Los medios tecnológicos y servicios de pago; y 4. La Consultoría y servicios de apoyo.

Además, en la delimitación y potenciación de este modelo de negocio, la CECA está llevando a cabo una redefinición de su esquema de relación comercial, aspirando a abrirse a nuevos mercados, a mejorar su vinculación con sus entidades clientes y adaptarse a sus necesidades en el proceso de reestructuración ya iniciado.

### Evolución propuesta

Como consecuencia de la aplicación de los nuevos estatutos y de la creación del nuevo banco instrumental, los órganos de la

**quicknet**  
PUBLISHER

EDICIONES DIGITALES  
Y MARKETING ONLINE

PIONEROS DESDE 1998



Digitalizamos todas sus publicaciones: Revistas Corporativas, Memorias, Guías, Boletines, Informes y Estudios.



Haga sus publicaciones Interactivas y con Multimedia: Incluimos videos, links, estadísticas, biblioteca, multi-lenguaje, etc. Con más de 20 funcionalidades OnLine.



Creamos su aplicación Apple /Android totalmente única y personalizada. Tenga su propia APP al precio más ajustado.



Sus publicaciones compatibles para uso y lectura en PC, MAC, APPLE, ANDROID, DISPOSITIVOS MÓVILES.



Garantía probada. Nuestros Clientes nos avalan:

Ceca, CecaBank, Hyundai, Lledó, Iberia, Terra, Tecniseco, El Mundo, Recoletos, entre otros...



**DEMO GRATIS**

Pídala hoy mismo llamando al 917 090 272 o enviando un email a [info@quicknet.es](mailto:info@quicknet.es)

**quicknet**  
MARKETING ONLINE

CECA toman las decisiones de índole asociativa, y el banco de nueva creación presta todos los servicios (financieros, operativos, tecnológicos, de desarrollo exterior, consultoría, formación y otros).

En este proceso de segregación, se han transformado las anteriores cuotas participativas que las Cajas poseen de la CECA, en acciones del nuevo banco, según la valoración que se ha establecido al efecto. De este modo, los accionistas del nuevo banco son tanto la propia Confederación, como los grupos de Cajas de Ahorros.

Se mantiene la cuota confederal anual que prevén sus estatutos como vía de financiación de la actividad asociativa. Por su parte, el dividendo distribuido por el banco, además de financiar la actividad de la Fundación de las Cajas de Ahorros (Funcas), podría ir sustituyendo paulatinamente esa cuota confederal, permitiendo que la CECA tienda a la autofinanciación.

Para garantizar la mayor eficiencia dentro del grupo, evitando duplicar estructuras, personas y sistemas, la Confederación externalizará en el banco todos los servicios necesarios para la realización de su actividad (fundamentalmente, la función asociativa) siempre bajo la dirección de su Consejo de Administración y demás órganos de gobierno. La externalización de la función asociativa en el banco se formalizará a través de un contrato que identificará las funciones concretas y el personal que lo realiza. De esta forma, se minimiza la estructura que es necesario mantener en la CECA y, por tanto, los costes operativos. Será necesario detallar en un protocolo el modelo de relación que existirá entre ambas entidades, que garantice el correcto funcionamiento del grupo.

## De la CECA a Cecabank 2012

### Marzo

- » Aprobación del proyecto de segregación.
- » Nombramiento de un experto independiente.

### Abril / mayo

#### Consejo

- » Aprobación del ejercicio indirecto.
- » Convocatoria de la Asamblea Extraordinaria.

### Mayo/junio

#### Asamblea

- » Aprobación del ejercicio indirecto.
- » Modificación de estatutos de la nueva CECA.

### Julio/noviembre

- » Inscripción en el Registro Mercantil.
- » Comienzo de operaciones del nuevo banco.

Para garantizar la mayor eficiencia dentro del grupo, la Confederación externalizará en el banco todos los servicios necesarios para la realización de su actividad siempre bajo la dirección de su Consejo de Administración y demás órganos de gobierno

### Planificación del proceso

El proceso de transformación se ha elaborado según el plan de implantación detallado. Este plan de implantación conjugaba todos los procesos mercantiles, regulatorios y operativos necesarios para culminar con éxito el proceso. De forma paralela a la implantación legal, se ha avanzado en la planificación de la adecuación operativa de la CECA, que le ha permitido funcionar correctamente bajo la nueva estructura de banco una vez culminados los procedimientos legales. Hay que tener en cuenta que el plan de implantación contempla hasta 280 tareas de carácter operativo.

### Ventajas del proceso

Las recomendaciones y los cambios normativos que han tenido lugar recientemente en el sector financiero son una clara muestra del apoyo explícito que el gobierno y los reguladores están otorgando al proceso de bancarización del Sector de las Cajas de Ahorros. Esta evolución del modelo de la CECA está, por tanto, alineada con la voluntad del regulador y ayuda a completar el proceso de reestructuración del sector financiero español.

La configuración en forma de sociedad anónima aporta beneficios en materia de gobierno corporativo para la actividad de negocio de la entidad. Por un lado, otorga mayor libertad en la designación de los órganos de gobierno del banco y, por otro, facilita la evolución y adaptación a las directrices en materia de buen gobierno corporativo.

Adicionalmente, la sujeción de la gestión del negocio a la disciplina que impone una sociedad anónima y a las exigencias de sus accionistas y la configuración de un equipo

directivo cuya única responsabilidad será la de la evolución de la actividad de negocio, sin duda influirán positivamente en su evolución.

Por último, la operación no tiene ningún impacto negativo en los empleados ni en ningún otro *stakeholder*.

### Fortaleza financiera

» El banco ha nacido con un patrimonio neto de 728 millones de euros y con una de las ratios de capital más sólidas del mercado: 13,6 por ciento.

» La CECA sigue manteniendo el soporte de sus entidades asociadas que, además, figuran en su accionariado de forma directa.

» En el actual contexto de debilidad económica, en el que la autogeneración de capital puede no ser suficiente para financiar las oportunidades de crecimiento que pudieran presentarse, o para reforzar las ratios de capital; la nueva configuración societaria permite aumentar la base de capital, si fuera necesario.

» El banco nace sin emisiones mayoristas, tensiones de liquidez, ni exposición al sector inmobiliario.

» El desarrollo futuro del banco permitirá el impulso de la eficiencia y de los resultados, mediante el incremento de los ingresos, por el desarrollo previsto del negocio, por la reducción de los costes y por la generación de economías de escala, debidas al crecimiento del negocio.

### Fortaleza comercial

En el contexto actual de presión para la mejora de la eficiencia, a

728  
Millones de euros

Cecabank ha nacido con un patrimonio neto de 728 millones de euros y con una de las ratios de capital más sólidas del mercado: 13,6%

través de la racionalización de estructuras y la contención de costes, los servicios que aporta la CECA son especialmente valiosos para las entidades financieras, al permitirles externalizar parte de sus procesos de negocio y operativos en un proveedor especializado. Por tanto, las perspectivas de negocio para la CECA, con la lógica adaptación necesaria al momento económico actual, son favorables.

Por un lado, la desvinculación del negocio con respecto de la función asociativa que representa al mundo confederal incide positivamente en la capacidad de acceso y captación de clientes ajenos al mundo de las Cajas.

La estructura de Sociedad Anónima posibilita también la potencial incorporación de socios estratégicos, lo que abre nuevas vías para el desarrollo de negocio en el futuro.

Adicionalmente, la naturaleza jurídica de banco es más fácilmente comprensible en los mercados financieros, lo que aporta una ventaja adicional para la expansión del negocio.

Por último, su fortaleza financiera y la capacidad para incrementar sus recursos bajo la nueva configuración societaria, permiten al banco aprovechar las oportunidades adicionales de crecimiento del negocio que se presenten.

### Ventajas de los accionistas

La transformación de las cuotas participativas de la CECA en acciones del banco otorgan a los cotaparticipes unos beneficios:

» La materialización del derecho de propiedad sobre la CECA, que única y exclusivamente tienen las Cajas en caso de su disolución (artículo 55 de sus estatutos). Contarán con un instrumento libremente transmisible –acciones– a diferencia de las cuotas participativas anteriores.

» La valoración de las acciones recibidas en contraprestación de las cuotas participativas ha sido significativamente superior al valor actual de las cuotas, pudiendo –según el tratamiento contable que se considere– lo que ha generado ligeras plusvalías en las Cajas.

» Las Cajas no tendrán que consolidar el banco en sus cuentas.

» Al ser las participaciones individuales de los grupos de Cajas inferiores al 10 por ciento del capital del banco, se optimiza su consideración a efectos de la ratio de solvencia.

» Las Cajas se beneficiarán del reparto de las ganancias sociales del banco vía dividendos, lo que supondrá un incremento de su margen bruto en los próximos años. El proceso de transformación impulsará el desarrollo del negocio, lo que redundará en un mayor beneficio para las Cajas y, por tanto, en un crecimiento paulatino del dividendo.

» Este dividendo generado por el banco podrá, igualmente, ir sustituyendo la cuota confederal que actualmente pagan las Cajas, lo que implicará una reducción de este coste. ❧

# Cecabank, el acento en lo que **importa**

Así nace Cecabank. Nuestra mirada al futuro que pone el acento en lo que verdaderamente importa. La profesionalidad, madurez y solvencia de años de experiencia en servicios financieros especializados y globales, nos dan la clave de dónde poner el peso en nuestro trabajo. En Cecabank estamos preparados para demostrar lo que nos diferencia.

Servicios financieros // Tesorería // Medios tecnológicos y servicios de pago //  
Consultoría financiera y servicios de apoyo //

# PROGRAMA SUPERIOR DE DIRECCION DE VENTAS ESPECIALIZADO EN ENTIDADES FINANCIERAS

**Convocatoria abierta:**

**Del 12 de Abril al 16 de Noviembre de 2013**



Información y Contacto:  
ESCA, C/ Caballero de Gracia, 28-30  
[escapresencial@ceca.es](mailto:escapresencial@ceca.es)  
[www.esca.es](http://www.esca.es)  
Teléfono: +34 915 965 256

**esca**

**Isidro Fainé** » Presidente de Cecabank

# “Cecabank es una de las entidades más sólidas de Europa”

» El Sector ha destinado este año más de 1.125 millones de euros a Obra Social

**I**sidro Fainé repasa en esta entrevista la constitución, la actividad y los objetivos de Cecabank –del que valora su solvencia, liquidez y excelencia en el servicio–, así como los retos de las entidades asociadas a la CECA y del Sistema Financiero en su conjunto. Para Fainé, “si se sigue por el camino de las reformas, 2013 puede ser el año del inicio de la recuperación” y apuesta por el “capitalismo social” para generar sociedades en las que el progreso y el bienestar de todos sea más factible.

## ¿Cuál considera que es la situación de partida de Cecabank?

Cecabank nace con 16.448 millones de euros de activos, 728 millones de recursos propios y una ratio de capital principal del 13,6 por ciento, cifras que hoy en día, tras un lustro de crisis, demuestran una fortaleza inusual en una entidad recién constituida. Muy pocas entidades de banca corporativa en Europa, y en el mundo, cuentan hoy con la solidez financiera de Cecabank y, sobre todo, con los valores de profesionalidad y excelencia en el servicio como ejes de su actividad.

## ¿Por qué ha tomado la CECA la decisión de convertirse en banco?

La CECA no se ha convertido en un banco, sino que ha creado un banco. Y lo ha hecho, fundamentalmente, por coherencia con lo que ya había hecho la mayor parte del Sector. El proceso de adaptación empezó con la modificación de los estatutos de la CECA con el objetivo de integrar en sus órganos de gobierno a las nuevas entidades constituidas por las Cajas en el marco del proceso de reestructuración. Además, el proceso de transformación de la CECA se completó con la segregación de su negocio bancario al nuevo banco, Cecabank, a la vez que se realizó una profunda revisión del catálogo de productos y servicios para adecuarlos a las necesidades de las nuevas entidades.

## ¿Cuál cree que es la ventaja principal con la que van a contar los asociados de esta nueva CECA?

En primer lugar, una estructura de gobierno corporativo de mayor claridad, ya que el nuevo modelo delimita las responsabilidades de cada entidad: los órganos de gobierno de la CECA tomarán las decisiones de índole asociativa, en defensa de los intereses del Sector, y los de Cecabank se ocuparán de la actividad prestadora de servicios financieros, tecnológicos y de consultoría.

Pero, además, la creación del banco supone ampliar las ventajas de los “nuevos” accionistas del Sector de las Cajas, que van desde la materialización del derecho de propiedad sobre la CECA, a la generación de plusvalías (por el canje al alza de sus cuotas participativas por acciones), ahorros de costes y dividendos.

Los dividendos, por ejemplo, podrán ir sustituyendo paulatinamente la cuota confederal que los Grupos de Cajas abonan a la CECA para la financiación de la actividad asociativa.

## ¿Cómo ve el futuro de la Obra Social de las Cajas de Ahorros, toda vez los beneficios de la actividad financiera se gestionan desde los bancos?

El Sector ha destinado este año, a pesar de la crisis, de la reestructuración y de las provisiones; 1.125 millones de euros a Obra Social. Dicha inversión ha permitido financiar 125.000 actividades.

La Obra Social está demostrando, además, su capacidad de adaptarse a las necesidades de la sociedad española. Prueba de ello es que el pasado año se acentuó la tendencia, patente desde el comienzo de la crisis, a invertir mayoritariamente en actividades de Asistencia Social y Sanitaria. Con el fin de paliar los desequilibrios

Isidro Fainé apuesta por el *capitalismo social* para generar sociedades en las que el progreso y el bienestar de todos sea más factible.



## Creación de valor en Cecabank

Cecabank ofrece un conjunto de servicios agrupados en cuatro propuestas de valor: los servicios de inversión (Valores y Depositaria); Tesorería; medios tecnológicos y servicios de pago; y consultoría y servicios de apoyo. Si bien es una entidad recién nacida, partimos de una situación competitiva de liderazgo que refuerza nuestra posición en el mercado.

En cuanto a los llamados *securities services*, Cecabank ofrece un servicio de custodia y liquidación de valores, tanto de carácter nacional como internacional, con acceso a más de 50 mercados en todo el mundo. Su Depositaria, que alcanza un volumen de 35.000 millones de euros en fondos de inversión, sociedades de inversión de capital variable (SICAV) y fondos de pensiones, realiza todas las actividades de supervisión, control, custodia y administración de valores.

La sala de Tesorería tiene presencia en los sistemas de negociación de activos financieros, derivados y operaciones en las divisas de referencia. Además, Cecabank es creador de mercado de deuda pública española y es miembro de diversas cámaras de contrapartida central. El servicio de Billetes comprende el cambio, recogida, entrega y liquidación de billetes en divisa extranjera, siendo el principal agente en el mercado nacional.

Respecto a la operativa tecnológica, Cecabank ofrece una gran



variedad de soluciones para banca y *outsourcing* de servicios. Por otro lado, su red de corresponsales distribuida por todo el mundo permite su participación en los principales sistemas de intercambio de pagos. Cecabank es, además, centro de procesamiento de operaciones generadas con tarjetas de pago del sistema Euro 6000 y Trionis. Y, por último, la consultoría, asesoramiento y formación se distinguen por su dedicación exclusiva al ámbito financiero, lo que nos facilita tener un alto grado de especialización que da respuesta a las necesidades específicas de las entidades del Sector.

solvencia que la convierte en una de las entidades más sólidas de Europa.

Si la prudencia forma parte de nuestros orígenes, otro de nuestros valores fundacionales es *el rigor por el conocimiento*. Nuestra capacidad de análisis es la base de la calidad de nuestros servicios, con un equipo multidisciplinar y con amplia experiencia.

Por último, estamos permanentemente *abiertos al cambio*, a nuevos enfoques y a nuevas respuestas. Nuestra apuesta por la innovación es clara, como demuestra nuestra permanente capacidad de adaptación a los mercados.

### ¿Cómo describiría el entorno actual? ¿Cree que está próximo el final de la reestructuración financiera?

Los retos de la economía española son complejos, pero varios elementos nos permiten empezar el año con el convencimiento de que la economía conseguirá encauzar el camino de la recuperación, como la estabilización de la confianza económica de las empresas y consumidores y el aumento de la confianza en el sector financiero. En este sentido, el proceso de ajuste y transformación de la economía española parece estar bien encarrilado.

Asimismo, la transformación del sector financiero, para restaurar su solvencia y recuperar la confianza de los mercados, ha sido enorme. Si se sigue por el camino de las reformas, 2013 puede ser el año del inicio de la recuperación. Es la hora del que, a veces, he llamado Capitalismo Social. Del crecimiento y expansión de las empresas que saben combinar: la emprendeduría y la responsabilidad de la iniciativa privada con la necesaria solidaridad entre las personas, para generar sociedades en las que el progreso y el bienestar de todos sea más factible.

### ¿Cómo cree que será la banca del futuro?

Es fundamental que el sistema financiero, tras la fase de recapitalización, se concentre en un proceso de consolidación que apuntale su rentabilidad a medio plazo. Todo ello permitirá restablecer el acceso a la financiación a un coste razonable, algo que, en última instancia, beneficiará a toda la economía. ❧

sociales, los recursos invertidos en estas actividades y centros supusieron en 2011 el 43,5 por ciento del total. Los 489 millones invertidos por las entidades del Sector de Cajas en esta materia permitieron financiar 53.219 actividades y 1.656 centros asistenciales, que beneficiaron a 23 millones y medio de usuarios acumulados. En los últimos cinco años, se ha dedicado a esta Área 3.334 millones de euros.

### ¿Cuáles son los valores sobre los que se vertebra la nueva entidad?

Como dijo el escritor Baltasar Gracián, nuestro primer valor es *el arte de la prudencia*. Hoy en día, con el empuje de los mercados internacionales, la prudencia se mide por los vectores de la experiencia y de la solvencia. En este sentido, Cecabank es fruto de 84 años de experiencia en el Sector y cuenta con una extraordinaria

# Los Montes de Piedad concedieron 348.226 préstamos en 2011 por 217 millones de euros

» Al cierre del ejercicio de 2011, los 17 Montes de Piedad activos en España habían concedido 348.226 préstamos por valor de 216,9 millones a 182.000 clientes. Estos créditos siguen siendo, 300 años después de su fundación, los únicos que se conceden a cambio de una prenda y que tienen carácter inmediato, además de ser los de menor importe del Sistema Financiero: la media en 2011 fue de 690 euros por préstamo.

**A**l cierre del ejercicio de 2011, los diecisiete Montes de Piedad activos en España habían concedido 348.226 préstamos, por valor de 216,9 millones a 182.000 clientes, tal y como se recoge en la Memoria de Montes de Piedad publicada por la Confederación Española de Cajas de Ahorros.

Los créditos concedidos por los Montes de Piedad siguen siendo, trescientos años después de su fundación, y en virtud de su vocación en favor de la inclusión financiera, los únicos que se conceden a cambio de una prenda y que tienen carácter inmediato. De esta forma, son los créditos de menor importe del Sistema Financiero, hasta el punto de que seis de cada diez operaciones no superan los seiscientos euros.

El carácter fuertemente social de esta actividad se completa al ofrecer la opción de cancelar el préstamo y recuperar el bien pignorado, prorrogarlo, o vender la prenda, en cuyo caso el cliente recibe el sobreprecio obtenido. Esta posibilidad de recuperación es la que distingue claramente esta actividad social de los Montes de los negocios de compra-venta de joyas o de las casas de empeño. De hecho, de todas las garantías empeñadas por los clientes, sólo el 4 por ciento salió a subasta y el 96 por ciento restante fue recuperado por los clientes o el empeño fue renovado.

Los nuevos clientes que se incorporaron a este servicio alcanzan los 35.000



# 134%

El sobreprecio medio obtenido por los clientes en las 153 subastas celebradas fue de un 134%

del total de 182.487 usuarios. Estos datos reflejan que los Montes de Piedad cuentan con una cartera muy estable, y que presentan un alto grado de fidelidad y satisfacción. El perfil medio del cliente es una mujer (68 por ciento) de 35 a 50 años (35 por ciento).

En 2011 se celebraron 153 subastas, 76 de las cuales fueron colectivas a través del portal sectorial [www.subastasmontes.es](http://www.subastasmontes.es). En estas subastas se obtuvo un sobreprecio del 134 por ciento, que se entregó a los propietarios, una vez liquidados el

# 182.487

Un total de 182.487 personas se beneficiaron de los servicios de los Montes de Piedad en el pasado ejercicio, de los que 35.000 eran nuevos clientes

préstamo y los costes asociados. Esta característica refuerza la función social de los Montes de Piedad.

### Préstamos y pignoraciones

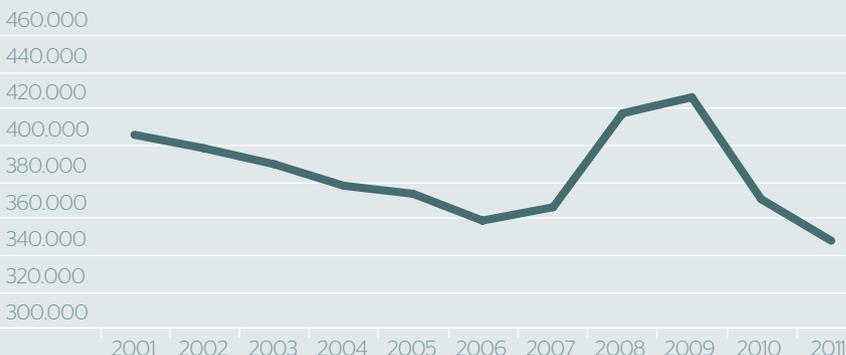
Respecto al año 2010, se observa un ligero descenso, tanto en el número de operaciones en vigor, como en el volumen de euros, de 6,1 y 1,2 por ciento respectivamente. 2011 es el segundo año en el que se reduce el número de operaciones y el primer año de descenso en el saldo.

Crece significativamente el volumen en euros concedidos en las nuevas operaciones. Con el paso de los años se están concediendo más euros en cada operación; esto es consecuencia, principalmente, del incremento en los valores de tasación, especialmente del oro que se refuerza como valor refugio.

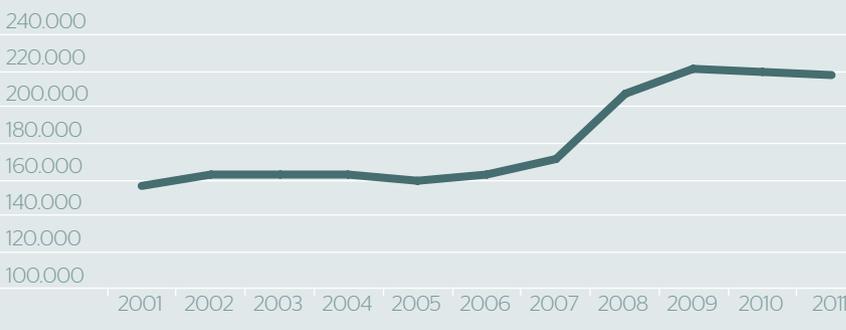
Es interesante destacar, en este ejercicio, el descenso de las operaciones canceladas, que llevaba dos años creciendo, con un mínimo histórico en 2011 de 211.337 operaciones canceladas. En cambio, el volumen de euros reembolsado por estas cantidades disminuye un 2,4 por ciento, lo que significa que se están cancelando las operaciones de importes inferiores.

Aunque la media por préstamo en 2011 fue de 690 euros, más del sesenta por ciento de las operaciones concedidas no superaron los seiscientos euros. Y que las operaciones concedidas por cantidades superiores a los tres mil euros siguen siendo, con diferencia, el intervalo menos significativo: un 1,7 por ciento de la distribución.

#### Histórico de operaciones en vigor



#### Histórico saldo



#### Número de préstamos por intervalos

INTERVALOS	Nº DE PRÉSTAMOS	% DISTRIBUCIÓN	% EVOLUCIÓN
Hasta 150 Euros	24.576	9,6%	-29,4%
De 150,01 a 300 Euros	36.835	14,5%	-42,4%
De 300,01 a 600 Euros	100.718	39,5%	23,6%
De 600,01 a 1.500 Euros	49.219	19,3%	-25,1%
De 1.500,01 a 3.000 Euros	39.034	15,3%	160,4%
Más de 3.000 Euros	4.293	1,7%	38,7%
<b>TOTAL</b>	<b>254.675</b>	<b>100%</b>	<b>-3,5%</b>

#### Importe concedido por intervalos

INTERVALOS	IMPORTE	% DISTRIBUCIÓN	% EVOLUCIÓN
Hasta 150 Euros	9.107.879	4,1%	160%
De 150,01 a 300 Euros	10.847.322	4,9%	-20%
De 300,01 a 600 Euros	68.457.190	30,6%	106%
De 600,01 a 1.500 Euros	57.443.938	25,7%	2%
De 1.500,01 a 3.000 Euros	55.472.689	24,8%	96%
Más de 3.000 Euros	22.090.232	9,9%	61%
<b>TOTAL</b>	<b>223.419.250</b>	<b>100,0%</b>	<b>50,3%</b>

## Portal de subastas *online* Montes de Piedad

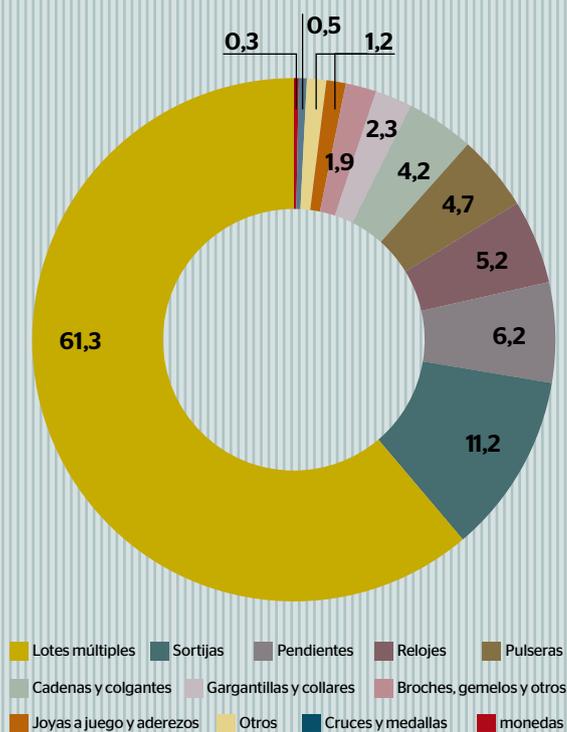
Al cierre del ejercicio de 2011, se cumplen dos años de la actividad del portal de Subastas *Online* Montes de Piedad. Este año, al igual que en su primer año de actividad, termina el ejercicio dando continuidad a su objetivo de ampliar el mercado de las subastas de los Montes de Piedad, al aportar con el soporte web la modernidad que requerían estas instituciones de más de trescientos años.

Algunos de los Montes de Piedad ya tenían presencia en internet, pero *www.subastasmontes.es* es la única aplicación de subastas conjunta, con pujas *online*, cien por cien competitivas, en la que participan quince de los Montes de Piedad que a día de hoy permanecen activos en España: Cajastur, Bancaja, Caja Canarias, Caja Cantabria, Cajasol, CajaGranada, Caja Madrid, Caja Sur, Ibercaja, Kutxa, La Caja de Canarias, Unicaja, Caja Círculo, Caja Vital y la Caixa.

La participación en esta iniciativa conjunta supone a los Montes de Piedad múltiples ventajas. Gracias al asequible precio de la web, muchos de los Montes están trasladando sus subastas presenciales a internet, con un importante ahorro de costes. La homogeneización de los procesos, asimismo, mejora la gestión de las depositarias. Se ven superadas las barreras territoriales a las que estaban sometidos los Montes de Piedad tradicionalmente, ampliando su habitual mercado a todo el territorio nacional.

Además, la presencia y difusión en las redes sociales,

Tipología de los lotes subastados



que forma parte de la política de comunicación continua, les ha conferido una mayor visibilidad, en un medio de comunicación, el *online*, que no habían explotado. Con ello, la imagen pública de estas instituciones ha experimentado una importante actualización, y está ayudando a entender la actividad del crédito prendario. Esta iniciativa, que en sí misma encierra colaboración y competitividad entre las diferentes entidades que participan, redundando significativamente en un mejor servicio a los clientes. Este periodo de fructífera actividad queda reflejado en las cifras de actividad de la web. Los quince Montes de Piedad participantes en el portal han sacado a subasta,

en términos acumulados, un total de 3.381 lotes, a lo largo del año 2011, con una distribución muy variable dependiendo del Monte de Piedad (el que más subastó alcanzó los 746 lotes en el pasado ejercicio y el que menos sólo sacó a puja veinte lotes).

Atendiendo a la tipología del conjunto de lotes subastados (ver gráfico), el 61,3 por ciento del total fueron lotes múltiples, que están compuestos, en su mayoría, de diversas piezas de oro. Las sortijas es el siguiente conjunto de lotes más subastado, con un 11,2 por ciento. Respecto al resto de las variedades de lotes, se situaron en porcentajes inferiores al siete por ciento, en todos los casos.

A 31 de diciembre de 2011, del total de los 3.381 lotes subastados, el 81,3 por ciento estaba en situación de adjudicado, el quince por ciento se encontraba en subasta y un 3,7 por ciento había sido cancelado. Las cancelaciones, responden generalmente a amortizaciones de los préstamos por parte de los prestatarios poco antes de la celebración de la subasta, dado que sólo el cuatro por ciento de las joyas empeñadas en los Montes de Piedad salieron a subasta durante el ejercicio y el resto fue recuperado por sus propietarios.

Respecto a 2010 se observa que al cierre del ejercicio había más lotes en subasta, y por lo tanto menos lotes adjudicados. El total de los 2.749 lotes que finalmente fueron adjudicados tuvieron un precio medio de salida de 2.036.340 euros, que alcanzaron en el remate un precio de 3.416.921 euros, un sobreprecio respecto al importe de salida del 68 por ciento.

Una de las cualidades de Subastas *Online* Montes de Piedad es la variedad de los lotes subastados, no sólo por la tipología, sino porque salen a subasta lotes con precios que oscilan entre los 30.000 y los 20.000 euros, de manera que cualquiera tiene oportunidad de pujar y adquirir.

En cuanto a la distribución de adjudicaciones por Comunidades Autónomas, se puede apreciar una importante concentración en torno a Andalucía, que sumó casi el 50 por ciento del total.

# 824.405

Se tasaron un total de 824.405 piezas. De estas tasaciones, el peso en joyas superó las 8,7 toneladas y se registraron 1.800 quilates en diamantes.

A modo de resumen, puede señalarse que en los Montes activos en el territorio español, se tasaron un total de 824.405 piezas a lo largo del ejercicio de 2011, con un peso en joyas tasadas que superó las 8,7 toneladas y un registro de 8.100 quilates en diamantes.

### Evolución del cliente

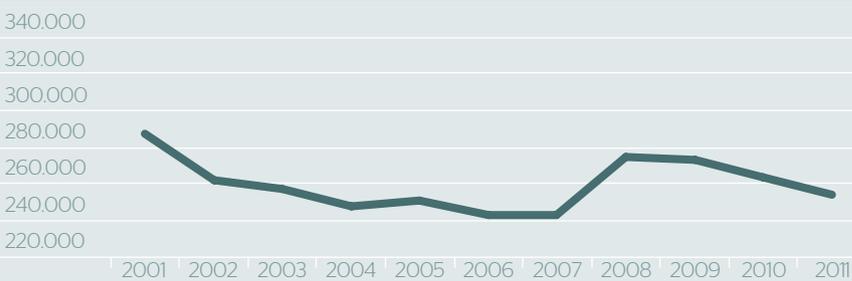
Por segundo año consecutivo se observaron descensos en el número de clientes con algún préstamo en vigor, que disminuyó en un 2 por ciento, y en la cifra de nuevos clientes, que bajó un 11 por ciento.

Atendiendo a los tramos de edad, los clientes de edades intermedias, de 35 a 50 años y de 50 a 65, fueron en 2011 las categorías con más peso, seguidas de la categoría de los clientes más jóvenes, de 18 a 35, que suponen el 21 por ciento del total. El tramo minoritario corresponde a los mayores de 65, con el 15 por ciento.

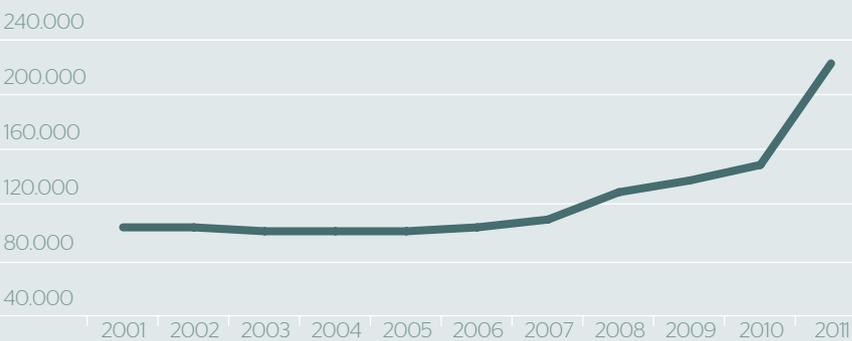
### Empleo generado

El trabajo de los técnicos que realizan las tasaciones y valoraciones del peso de los materiales ayuda a completar la explicación de las actividades de los Montes de Piedad. El conjunto de los Montes de Piedad suma 121 empleados, de los que 115 tienen plena dedicación y el resto dedicación parcial. De ellos 21 son directivos, 48 técnicos y 52 son empleados administrativos. El año 2011 es el cuarto ejercicio consecutivo en el que los Montes de Piedad no cuentan con empleados eventuales, todos sus trabajadores tienen contratos fijos, de plena o parcial dedicación. ❧

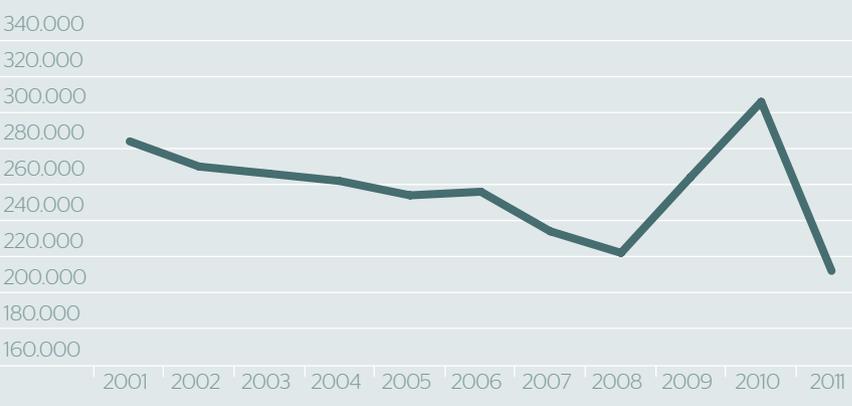
**Histórico de operaciones concedidas**



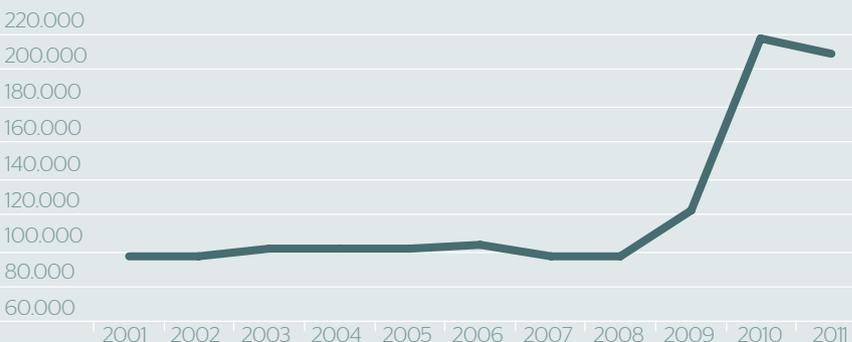
**Histórico de desembolso**



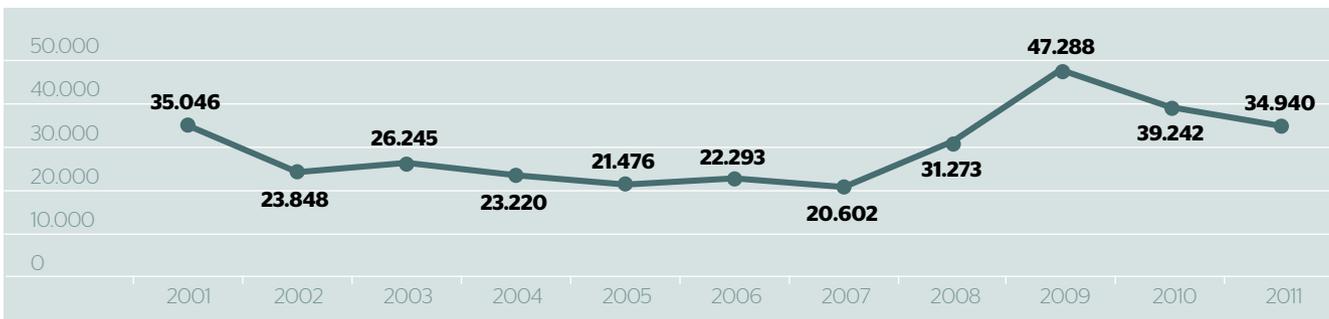
**Histórico de operaciones canceladas**



**Histórico de reembolso**



## Número de nuevos clientes al año



## Los Montes de Piedad en España

**Caja Canarias.** Se formalizaron 4.434 nuevos préstamos prendarios por importe global de 2.882.442 euros, se renovaron 2.618 operaciones y se cancelaron 4.930. La suma total de préstamos en vigor al cierre del ejercicio fue de 5.920 operaciones.

**Caja Madrid.** Se ha incrementado en un 1,5 por ciento el número de operaciones en vigor, hasta alcanzar un crecimiento del 11,6 por ciento en el saldo de cartera. Ha crecido también el número de operaciones concedidas a clientes habituales, que se ha ampliado a profesionales autónomos y pequeños empresarios.

**CajaSol.** En 2011 el esfuerzo se centró en el impulso definitivo de las subastas *online*, realizadas a través del Portal de Subastas coordinado por la CECA: se vendieron 691 lotes y un 98 por ciento de los subastados, con un remate total de 800.000 euros.

**CajAstur.** Se han realizado a lo largo de 2011 un total de 6.731 operaciones concedidas. Se realizaron cin-

co subastas presenciales y dos mediante el portal de la CECA, compuestas por 534 garantías divididas entre más de 1.800 lotes.

**Cajacírculo.** En 2011 se formalizaron cuatrocientas nuevas contrataciones, 79 menos que en el anterior ejercicio. También disminuyeron las renovaciones, que se sitúan en 201. Por el contrario, disminuyeron las cancelaciones en un 30 por ciento y se mantienen las operaciones en vigor con 2.136 préstamos.

**Caja España-Duero.** En 2011 disminuía el número de préstamos concedidos y aumentaba el número de cancelaciones, asumiendo que es el resultado de la venta por parte de los clientes de sus joyas. Gracias al precio del metal, el importe concedido se ha venido manteniendo y en ocasiones se ha visto incrementado.

**CajaGranada.** La crisis económica tan intensa que se atraviesa ha provocado un aumento de la actividad sin precedentes, en comparación con el crecimiento con-

tenido de años anteriores. Se concedieron 20.838 préstamos, se renovaron 6.895 y se registraron 1.777 clientes nuevos.

**Ibercaja.** El importe anual de las formalizaciones de 2011 creció un 25 por ciento y supuso el doble de formalizaciones respecto a 2008 (antes de la crisis). Los préstamos impagados de los que finalmente hay que hacer subasta de garantías fue solo del 3,6 por ciento del total formalizado.

**Kutxa.** Se formalizaron en 2011 un total de 4.175 préstamos, por un importe total de 3.432.030 euros. El número de operaciones fue menos, pero no el importe total, con un saldo medio por operación que creció hasta 822 euros.

**La Caixa.** Se cerró el año con un aumento del importe de préstamos en cartera, 15.690 préstamos en vigor, y con más contrataciones que cancelaciones. Se registraron 11.794 clientes y el importe medio del préstamo fue de 1.888 euros.

**La Caja de Canarias.** Continuó decreciendo el número de préstamos y los saldos se mantuvieron. Aumentó el importe medio de las operaciones de préstamo, 545 euros, y cambió el tipo de joyas para tasar, con predominio del oro macizo.

**NovacaixaGalicia** Se produjeron cambios en la operativa diaria por la fusión de Caixa nova y Caixa Galicia y se cerró el año con una subida general en las tasaciones para evitar la usura de otros establecimientos. Se concedieron 2.400 préstamos.

**Sa Nostra.** Hubo más cancelaciones que constituciones, se acercaron más inmigrantes y bajó el perfil de edad, todo, en buena parte, debido a la crisis. Se cerró el ejercicio con 5.316 constituciones y un capital medio por préstamo de 560 euros.

**Unicaja.** Se mantuvo la certificación de calidad ISO en las tres oficinas y siguió creciendo la satisfacción de los clientes. Fueron 23.115 los clientes con préstamos en vigor y se realizaron 39.175 operaciones.

# Las entidades asociadas compromiso con la inclu

» La CECA renueva su vocación de transparencia con la publicación de su octava memoria sectorial de RSC, esta vez en formato de *microsite* ([www.ceca.es/rsc/](http://www.ceca.es/rsc/)). El contenido de la memoria se estructura siguiendo los tres pilares fundamentales de nuestro modelo: inclusión financiera, desarrollo local y gobierno corporativo, que se enmarcan en un entorno económico y regulatorio de personas y medio ambiente

**E**l compromiso del Sector con la inclusión financiera se hace patente en la memoria RSC de la CECA, publicada por vez primera en formato *microsite*. Dicho compromiso queda reflejado en el mantenimiento de la cobertura de servicios financieros por encima del 96 por ciento de la población, a pesar de haberse reducido la red de oficinas en un once por ciento, hasta 20.726, en el marco del proceso de reducción de capacidad iniciado en 2008 y en pleno proceso de reestructuración.

De esta forma, 3.947 municipios cuentan con al menos una oficina de las entidades del Sector, que dan servicio a 45 millones y medio de personas. Una de cada cuatro sucursales se ubica en poblaciones de menos de diez mil habitantes. La cifra incluye las 383 que se mantienen en pueblos de menos de quinientos habitantes, lo que garantiza el acceso a servicios financieros al 14,5 por ciento de la población.

Además de la amplia red de sucursales, el Sector cuenta con oficinas móviles para llegar a aquellos lugares donde no se cuenta con una entidad bancaria y se necesitan servicios, así como con una red de 32.043 cajeros automáticos.

## Inclusión financiera

El compromiso contra la exclusión se refuerza en la firme apuesta por la edu-

cación financiera, manifestada en que un 92 por ciento del Sector participa en el *Plan Nacional de Educación Financiera*, junto a la Comisión Nacional del Mercado de Valores y el Banco de España. Este plan impulsó el pasado año la divulgación de fichas con información sobre productos y servicios bancarios y juegos a través de las páginas web y oficinas de las entidades. Además, la Confederación de Cajas de Ahorros lidera la Red Española de Educación Financiera ([www.rededucacionfinanciera.es](http://www.rededucacionfinanciera.es)), plataforma de encuentro entre los profesionales de este ámbito, que actualiza la única base de datos de proyectos en España.

El carácter social de estas entidades se muestra no solo en el destino de sus beneficios, característico de sus Obras Sociales, sino en el origen de estos bene-

# 32.043

Además de la amplia red de sucursales, el Sector cuenta con oficinas móviles para llegar a aquellos lugares donde no se cuenta con una entidad bancaria y se necesitan servicios, así como con una amplia red de cajeros automáticos (32.043 unidades).

Memoria Sectorial RSC 2011

Inicio Entorno y Personas

Memoria Responsabilidad Social  
NUESTRA CONTRIBUCIÓN



PRESENTACIÓN  
RSC

ENTORNO  
Y PERSONAS

<http://www>

# a la CECA refuerzan su sión financiera

Inclusión financiera | Desarrollo local | Gobierno Corporativo | **OBRA SOCIAL**

Corporativa 2011

## A LA COMUNIDAD

ENTORNO REGULATORIO Y ECONÓMICO

MEIO AMBIENTE

PERSONAS

Gobierno corporativo

Inclusión financiera

Desarrollo local

OBRA SOCIAL

1 2 3 4 5 6

INCLUSIÓN FINANCIERA | DESARROLLO LOCAL | GOBIERNO CORPORATIVO | OBRA SOCIAL

ficios: el 66 por ciento del Sector cuenta con productos y servicios que ofrecen alguna ventaja o beneficio social y, en 2011, se destinaron 7.396 millones para financiar proyectos con contenido social. Asimismo, las entidades adheridas a la CECA ofrecen financiación a emprendedores, pyme y desempleados, a través de líneas ICO y convenios.

Entre estos productos, destacan particularmente los microcréditos, que se conceden a personas en riesgo de exclusión financiera y que dan respuesta a una demanda no atendida por las redes tradicionales. Estos créditos no exigen aval ni garantía al cliente, y su concesión suele ir acompañada de asesoramiento para el desarrollo de los proyectos que se emprendan. Las Cajas han destinado 223 millones a 34.727 microcréditos en el año 2011, el 99,1 por ciento de las operaciones solicitadas, cuyo volumen medio es de 6.423 euros por cada uno. Este tipo de servicio se une, con el mismo objetivo, al de los Montes de Piedad, que concedieron 348.226 préstamos con garantía prendaria por valor de 216,9 millones de euros.

Las Entidades también han llevado a cabo diferentes iniciativas para adaptarse a la capacidad de pago de los clientes, ofreciendo principalmente renegociaciones de las condiciones, agrupación de deudas, alargamiento de los plazos, introducción de nuevos periodos de carencia o el diseño de un nuevo sistema de amortizaciones con cuotas crecientes. Un tercio del Sector cuenta además con iniciativas concretas para apoyar con créditos a los clientes con dificultades, como las hipotecas blandas.

Por otra parte, y según se recoge en la memoria sectorial de RSC, los inmigrantes residentes en España han enviado 111.182 remesas de dinero a catorce países a través de la *Plataforma Bravo*. Esta

[www.ceca.es/rsc](http://www.ceca.es/rsc)

plataforma, implantada por el Sector y que integra una red de veintiún Bancos corresponsales, impulsa su bancarización tanto en España como en sus países de origen, facilitando que los receptores tengan acceso directo a estas entidades.

La inclusión se manifiesta, además, en la apuesta del Sector por ofrecer un servicio de calidad que mejora la

accesibilidad física y tecnológica. Una iniciativa reseñable en este ámbito es la instalación de 177 cajeros automáticos diseñados para personas con discapacidad, adaptados para facilitarles su uso.

**Desarrollo Local**

Asimismo, las entidades del Sector mantienen su estrategia de potenciar

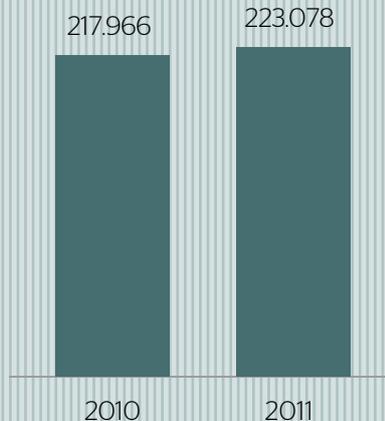
el desarrollo de pequeñas y medianas empresas. El 68 por ciento del Sector ha destinado 37.007 millones de euros a la financiación de las pyme y corporaciones locales. Se han firmado para ello acuerdos sectoriales para el desarrollo del tejido empresarial con diversas instituciones y, además, se ha facilitado el acceso a la financiación a través de me-

**Microcréditos**

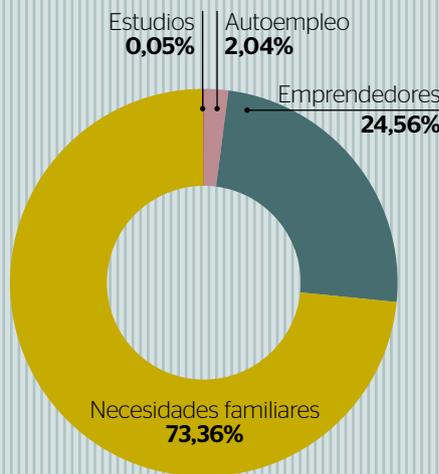
Los microcréditos dan respuesta a una demanda no atendida por las redes tradicionales y se conceden a personas en riesgo de exclusión financiera. Los 223 millones de euros, que han destinado las Cajas de Ahorro a microcréditos en el año 2011, se concretaron en 34.727 operaciones, lo que representa el 99,1 por ciento de las operaciones solicitadas. De las nueve entidades que realizan operaciones, cinco de ellas las hicieron colaborando con otros tipos de entidades (corporaciones locales, ONG, fundaciones, asociaciones...). El perfil medio del beneficiario de microcréditos es un hombre (55.9 por ciento), inmigrante y en riesgo de exclusión y pobreza. Los microcréditos se hacen por cinco años y con un periodo de carencia de intereses de diez meses, con una TAE media del 4,07 por ciento.

**Volumen de operaciones concedidas**

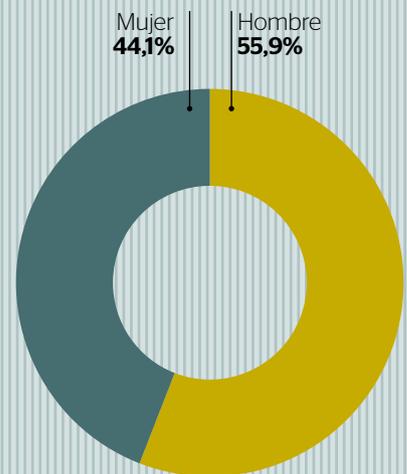
[en miles de euros]



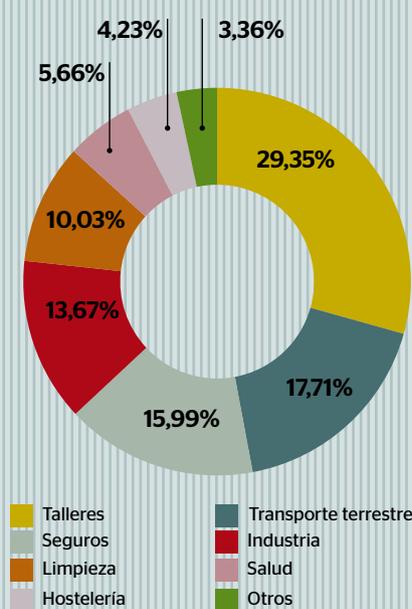
**Finalidad de los microcréditos**



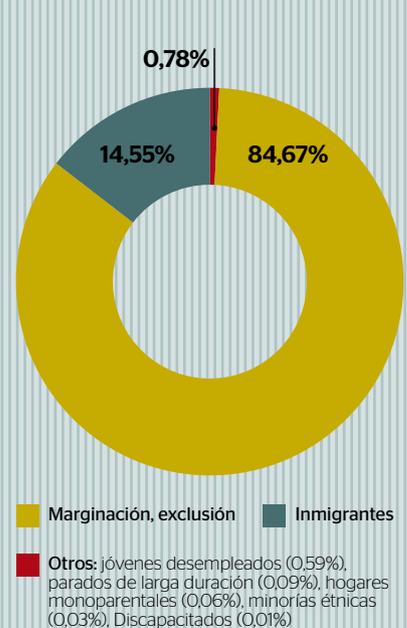
**Perfil de clientes por sexo**



**Destino de las operaciones**



**Perfil de clientes por colectivo**



jores condiciones económicas, como la reducción de tipos de interés, mínimas comisiones o desaparición de éstas, y la ampliación de los plazos de amortización de créditos y préstamos.

Además de las iniciativas de financiación a las pyme y corporaciones locales, la memoria da cuenta de la evaluación social a los 42.372 proveedores del Sector, a los que se hace extensivo su compromiso de RSC y sostenibilidad; e informa también de que el 32 por ciento del Sector tiene participaciones en compañías de capital riesgo.

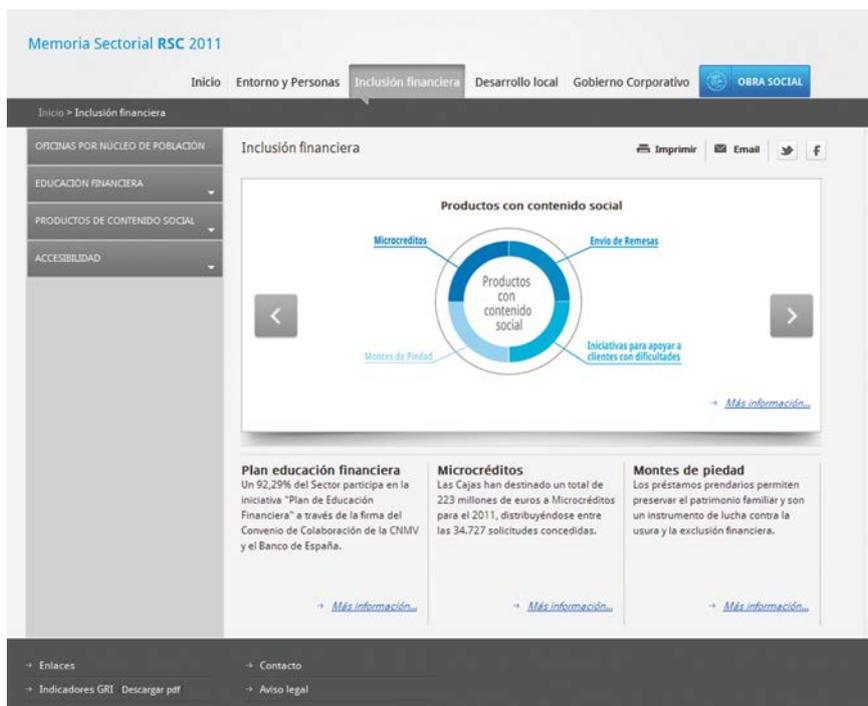
### Gobierno Corporativo

Las Entidades adheridas a la CECA participan de todas las recomendaciones de buen gobierno corporativo: por ejemplo, en materia de transparencia o en la presencia mayoritaria de consejeros independientes y dominicales, que alcanza el 77 por ciento, frente al 22 por ciento restante de consejeros ejecutivos y externos. Además, todas las entidades cuentan con un *Reglamento Interno de Conducta en el Mercado de Valores*, y el 28 por ciento suma un código específico aplicable a toda la plantilla.

### Entorno y personas

El Sector ha pasado de tener 45 entidades, con un tamaño medio de 29.440 millones de euros (diciembre de 2009), a estar formado por doce entidades o grupos de entidades, con un volumen medio de activos de 102.722 millones (junio de 2012). En los procesos de integración llevados a cabo, la intención de las entidades ha sido reubicar a sus empleados en las nuevas agrupaciones creadas. Pese a ello, dada la profundidad del ajuste necesario, se han visto obligadas a disminuir el volumen total de la plantilla a través de despidos. No obstante, la gran mayoría de éstos se han realizado en el marco de acuerdos y negociaciones colectivas. La mayoría de las bajas por despido, o las englobadas en otras bajas, se corresponden con las producidas como consecuencia de los distintos ERE, con un predominio de bajas incentivadas.

El número total de empleados a finales de 2011 era de 115.804 personas de las que 54.428 son mujeres, lo que representa el



47 por ciento del total de los empleados. Por otra parte, los Comités de Dirección del Sector están compuestos por un 41 por ciento de mujeres directivas y el diez por ciento de los cargos directivos de las compañías del IBEX son mujeres.

Con respecto a la conciliación y beneficios sociales, las entidades asociadas cuentan con iniciativas en beneficios sociales para preservar la igualdad en el entorno laboral, así como para proteger a aquellas personas que puedan sufrir acoso laboral, gracias a la creación de políticas y planes de igualdad, que incluyen protocolos para su prevención, tratamiento y eliminación, y servicios de orientación telefónica gratuita, como refuerzo.

Una de las iniciativas más destacables en el Sector es la de mantener los beneficios sociales que existían en las respectivas Cajas antes de la reestructuración del sistema financiero, con el objetivo de que no se pierdan beneficios previamente adquiridos, siempre y cuando no se produzca acumulación de beneficios de la misma naturaleza. La jornada de trabajo, vacaciones y permisos se establecen a través de los convenios colectivos correspondientes.

### Medio ambiente

Un 72 por ciento del Sector financia proyectos de energías renovables y de inversiones con alto impacto medioambiental.

El Sector está concienciado con la preservación del medio ambiente y la importancia que supone el cambio climático. Prueba de ello es que, por un lado, utiliza energías renovables y, por otro, financia aquellos proyectos destinados a promoverlas. El Sector ha destinado 9.185 millones de euros a la financiación de energías renovables, financiando proyectos de parques eólicos, plantas fotovoltaicas, y la construcción de gaseoductos como piezas clave para la reducción de gases de efecto invernadero.

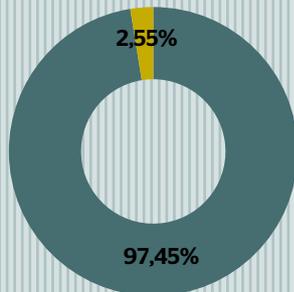
Por otra parte, un 62 por ciento del Sector cuenta con diferentes procedimientos para la evaluación y control de riesgos sociales y medioambientales de sus líneas de negocio, mediante departamentos específicos creados *ad hoc*. Hay que destacar, también, que un 28 por ciento del Sector se ha adherido a los *Principios de Ecuador*, asumiendo el compromiso de que todos los *Project Finance* cumplan los requisitos de la CFI (Corporación Financiera Internacional). ☒

**Servicio de atención al cliente**

El servicio de atención al cliente de cada una de las entidades adheridas a la CECA tiene como objetivo garantizar la defensa de los derechos de los clientes, mediante el trámite y la resolución de reclamaciones, preguntas, quejas o sugerencias. Este servicio se creó de forma voluntaria en las Cajas de Ahorros hace más de veintitrés años. Más de un tercio de las entidades ha complementado de manera voluntaria el servicio de atención al cliente con la figura del defensor del cliente, representada por un experto independiente. Las decisiones del defensor del cliente que sean favorables a las reclamaciones son vinculantes para las entidades.

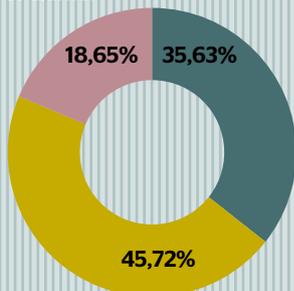
**Total de quejas y reclamaciones**

Los servicios de atención al cliente de las Cajas atendieron en 2011 un total de 91.601 quejas y reclamaciones.



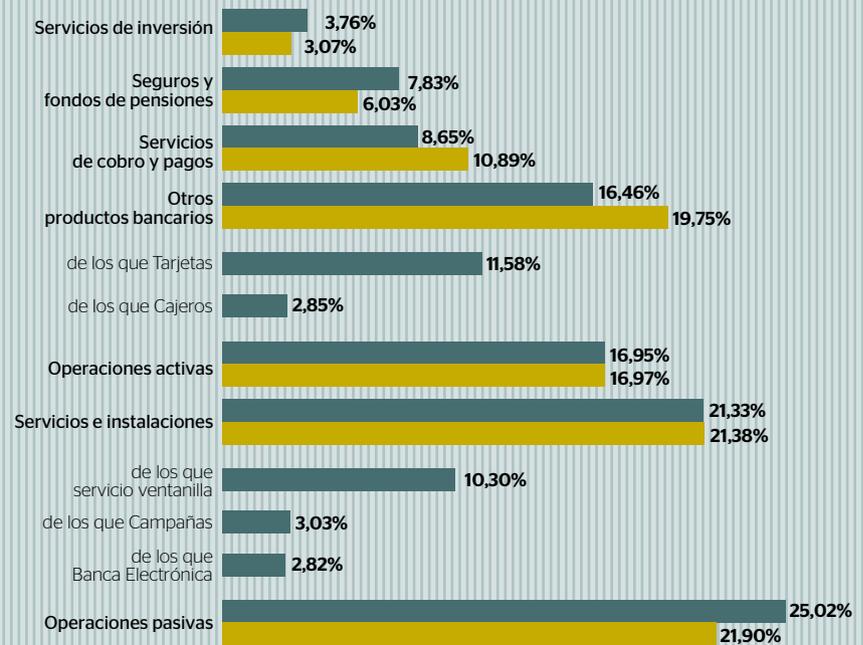
**Resolución de las reclamaciones**

De las quejas y reclamaciones presentadas, el 35,63 por ciento ha sido resuelto a favor del cliente y un 45,72 por ciento, a favor de las Cajas. No se ha emitido pronunciamiento en el restante 18,65 por ciento.



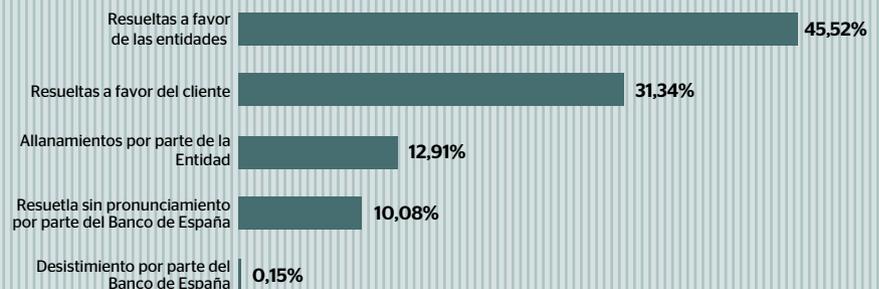
**Quejas y reclamaciones por productos y servicios 2011**

El plazo medio de resolución de las quejas y reclamaciones en el año 2011 ha sido de dieciocho días, un tiempo muy inferior a los dos meses que la Orden ECO/734/2004, de 11 de marzo, ofrece como máximo a las entidades de crédito para resolver. Por tipo de servicios o producto, las operaciones pasivas son las que presentan el mayor número de reclamaciones, con un aumento de más de tres puntos en el año. Las comisiones y los gastos, al igual que el pasado año, son el principal motivo de queja y reclamación de los clientes, con un 30,21 por ciento del total.



**Servicios de reclamaciones del Banco de España**

Se ha producido un descenso de las quejas y reclamaciones que se elevan al Banco de España, procedentes de las presentadas en primera instancia en las Cajas de Ahorros. Han pasado de un 6,80 por ciento en el año 2010, a un 5,28 por ciento en 2011, es decir, un punto y medio menos respecto a 2010.



# La inversión socialmente responsable crece un 71% y sus estrategias ganan en madurez y sofisticación

» El portavoz económico del PP en el Congreso, Vicente Martínez Pujalte, ofrece el apoyo de su grupo a todas las iniciativas que sean necesarias para el desarrollo de la inversión socialmente responsable (ISR) en España

**E**l Foro Español de Inversión Socialmente Responsable, Spainsif, dio a conocer en octubre, en la sede del Consejo Económico y Social de España, durante su tercer evento anual con más de doscientos asistentes, el *V Estudio bienal de la ISR en España*, que cifra el mercado en 57.000 millones de euros a finales de 2011, un 71 por ciento más que a finales de 2009, cuando se editó el anterior estudio.

Este aumento en los activos bajo gestión (AuM por sus siglas en inglés) contrasta con la contracción experimentada por el mercado general de gestión de activos (fondos de inversión y de pensiones), que alcanzaba 284.700 millones en la misma fecha, tras perder un 37 por ciento desde su máximo en 2007 y un 6 por ciento adicional el pasado año, según datos de Inverco.

En consecuencia, la penetración del mercado de la ISR se ha más que duplicado en los dos últimos años al pasar del 13 al 27 por ciento del total, impulsada especialmente por los fondos de pensiones que invierten su patrimonio con criterios de ISR, que representaban a finales de 2011 el 69 por ciento del total de activos gestionados por estos fondos en España.



**Inés García-Pintos, presidenta de Spainsif, durante su intervención en la asamblea.**

A pesar de este crecimiento tan superior al del mercado, la presidenta de Spainsif y jefa de Inversión Social e Innovación de la CECA, **Inés García-Pintos**, pidió no conformarse y subrayó la necesidad de profundizar en esta tendencia multiplicando los actores, el afianzamiento de la inversión responsable en el mercado minorista –los inversores institucionales representan el 97 por ciento en nuestro país, 3 puntos más que la media europea– y la sofisticación de las estrategias de inversión.

Tras la intervención de Inés García-Pintos, que abogó además por el papel fundamental del sector financiero en la inversión a medio y largo plazo en la economía real, característica de la ISR frente a la especulativa; la directora general de Seguros y Pensiones, **Flavia Rodríguez-Ponga**, y el portavoz del Partido Popular de la Comisión de Economía del Congreso, **Vicente Martínez Pujalte**, coincidieron en que éste es un entorno propicio para apostar por un nuevo enfoque en las inversiones, que contemple aspectos de sostenibilidad propios de la ISR.

Martínez Pujalte se mostró tajante al afirmar que la salida de la crisis pasa por un modelo económico distinto, en línea con la ISR, razón por la cual ofreció diálogo para implementar las medidas que sean necesarias para su desarrollo, y se mostró convencido de que *el capitalismo post-crisis será con un rostro más humano*. Este compromiso es especialmente reseñable dado que la actividad legislativa es percibida, tanto en España como en el resto de Europa, como uno de los factores claves en el crecimiento futuro del mercado.

El estudio español se enmarca en el *European SRI Study* de Eurosis, cuyo director general, **Françoise Passant**, destacó cómo la mayor sofisticación de las estrategias pone de relieve la necesidad de una mayor transparencia y clarificación de las prácticas. El estudio europeo contó con la colaboración de Amundi, Axa Investment Managers, Nordea y Pictet, apoyo al que se sumó Caser Pensiones en el ámbito nacional.

Por su parte, el director general de Spainsif, **Francisco Javier Garayoa**, que detalló los resultados del estudio en España, incidió en que todas las estrategias analizadas incrementan sus activos bajo gestión sensiblemente, signo de la creciente madurez del mercado. ❧

# España apuesta por las

## Son un activo financiero con ganancias millones según se prevé para la próxima

» Cecabank lidera el primer *Mapa de Inversiones de Impacto* en España junto al BBVA, la Fundación PwC y la Fundación Compromiso y Transparencia

**L**a CECA ha liderado, junto al BBVA, la Fundación PwC y la Fundación Compromiso y Transparencia, la elaboración del primer *Mapa de Inversiones de Impacto* que se realiza en España. El mapa es el primer paso fijado por el grupo de expertos conformado en el campus del Instituto de Empresa (IE) en Segovia como estrategia conjunta para el desarrollo y consolidación de un mercado social de capitales.

Las inversiones de impacto, que son las que generan bienes sociales y medioambientales junto a retornos financieros –como mínimo, la recuperación de su capital– para el inversor, movilizan cada vez más recursos financieros en España, como demuestra la proliferación de intermediarios y estructuras financieras innovadoras.

Se basan en la teoría de la creación de valor compartido (*shared value*) de Porter y Kramer, o los llamados negocios en la base de la pirámide (BdP), estudiados por C. K. Prahalad, que

INFORME

### Mapa de las inversiones de impacto en España

Por José Luis Ruiz de Munain Foncubertay Javier Martín Cavanna



FUNDACIÓN  
COMPROMISO Y  
TRANSPARENCIA

PATROCINADORES

BBVA  ceca  pwc 

# inversiones de impacto

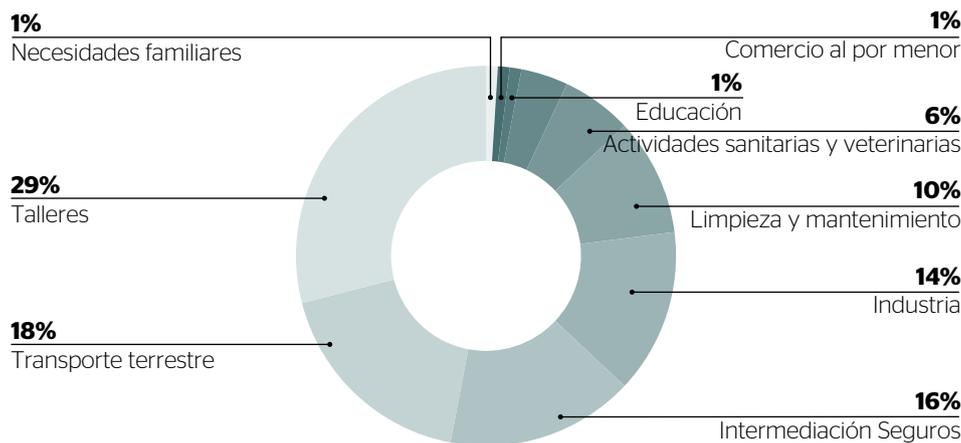
## potenciales de entre 183.000 y 667.000 década

### Número, volumen e importe medio de las operaciones de microcréditos en España

MICROCRÉDITOS	ACUMULADO A 2011
Número de operaciones concedidas	47.667
Volumen de operaciones concedidas (en euros)	337.059.806
Importe medio por operación (en euros)	7.071

Fuente: Elaboración CECA, 2011

### Destino de las operaciones de microcréditos en España



Fuente: Elaboración CECA, 2011

### Mapa de inversiones

El *Mapa de Inversiones de Impacto* da respuesta a las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué diferencia existe entre las inversiones de impacto y las inversiones socialmente responsables?
2. ¿Quiénes son los principales actores internacionales y del panorama español?
3. ¿Cuáles son las modalidades de financiación más frecuentes?
4. ¿Qué características tiene este nuevo activo financiero?
5. ¿Qué dimensiones tiene el mercado actual de las inversiones de impacto?
6. ¿Qué relación guardan las microfinanzas con las inversiones de impacto?
7. ¿Cuáles son los principales retos para el desarrollo de las inversiones de impacto?

defienden que los pobres pueden ser clientes excelentes, y que el secreto está en que las empresas, mediante la innovación, desarrollen productos y servicios para los miles de millones de personas que se encuentran en la base de la pirámide.

Entre los ejemplos más significativos, se encuentran las iniciativas de las entidades asociadas a la CECA, tanto por los bancos instrumentales, como por las Cajas de Ahorros a través de sus Obras Sociales. El *Mapa de Inversiones de Impacto* cita, entre otros, la *BBK Solidarioa* de Kutxabank, el *Plan de Inversiones en Navarra* de Caja Navarra, la *Red Agrosocial* de Catalunya Caixa, o el *Programa de Emprendimiento Social* de la Caixa. Una de las iniciativas más consolidadas se refiere a los microcréditos, liderados también por el Sector de las entidades asociadas a la CECA, con MicroBank, entidad participada por la Caixa, como el caso más reseñable.

Se calcula que este nuevo activo financiero tiene una oportunidad de inversión próxima a los 400.000 millones de dólares y un potencial de ganancias entre 183.000 millones y 667.000 millones de dólares durante la próxima década, en cinco sectores: vivienda asequible, acceso al agua potable en zonas rurales, salud materna, educación primaria y microfinanzas. La principal plataforma de impulso de las inversiones de impacto es el

*Global Impact Investing Network* (GIIN) que agrupa a cerca de sesenta instituciones, entre las que se encuentran los principales bancos de inversión, agencias de desarrollo, fundaciones y fondos de inversión social.

En el estudio realizado, se ha constatado que para las inversiones que priman la motivación social y medioambiental frente a la financiera (*impact first*), llevadas a cabo por fundaciones, instituciones financieras y fondos de inversión interesados en la inversión de impacto; **el retorno varía entre el IPC y un 4,5 por ciento.**

### Inversión por sectores

Por sectores, la inversión se centra en proyectos relacionados con la inserción sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión, las tecnologías de la información, la inclusión financiera y la sostenibilidad medioambiental.

Las inversiones que priorizan el retorno financiero sobre el social y medioambiental (*finance first*), características de los fondos de inversión españoles que operan en el extranjero, obtienen una Tasa Interna de Retorno (TIR) neta entre el 8 y el 25 por ciento y se focalizan principalmente en las microfinanzas, donde las entidades asociadas a la CECA ejercen un claro liderazgo.

La estructura financiera más utilizada por los inversores de impacto españoles es el préstamo participativo. Esta fórmula implica unas condiciones de financiación más ventajosas, como un tipo de interés inferior al de mercado, la ausencia del requisito de aval bancario o unos plazos más largos para la devolución de la deuda, que pueden oscilar entre tres y diez años, con una carencia en el pago de dos a cuatro años, dependiendo del caso. En el momento



La estructura financiera más utilizada por los inversores de impacto españoles es el préstamo participativo. Esta fórmula implica unas condiciones de financiación más ventajosas, como un tipo de interés inferior al de mercado, la ausencia del requisito de aval bancario o unos plazos más largos para la devolución de la deuda, que pueden oscilar entre 3 y 10 años, con una carencia en el pago de 2 a 4 años, dependiendo del caso.

del vencimiento de la deuda, el inversor y la empresa pueden negociar la entrada del inversor en la propiedad de la empresa, convirtiendo la deuda en participación en el capital. La segunda estructura financiera más utilizada en la inversión de impacto española es la participación en el capital, fórmula muy del agrado de los inversores españoles que operan en países en vías de desarrollo. Por último cabe destacar el creciente interés que está despertando el modelo de financiación del *Bono de Impacto Social* en el sector público, tras el éxito alcanzado por esta fórmula en Reino Unido, EEUU o Australia.

### Medición del impacto

Respecto a la medición del impacto social, imprescindible para captar a los inversores, no hay consenso respecto a la metodología de indicadores, aunque se observa una progresiva adopción de la metodología de *Social Return on Investment* (SROI) y la metodología *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS). La diferencia entre ambas es que la primera establece directrices para elegir los indicadores adecuados y la segunda propone una batería de indicadores estandarizada. En el estudio del valor del impacto social de las acciones financiadas por la Obra Social de las Cajas de Ahorros de la CECA, se utiliza precisamente la metodología SROI para llevar a cabo el análisis de siete programas de distintas Obras Sociales,

seleccionadas a partir de una serie de criterios relacionados con la presencia territorial, la representatividad, etc.

En este contexto, una de las principales limitaciones para el crecimiento del sector de la inversión de impacto en España es el reducido tamaño de las oportunidades de inversión. Esto conlleva que los costes derivados de la inversión (comisiones, estudios previos de viabilidad, *due diligence*, etc.) sean muy elevados en comparación con la cuantía de la inversión que hay que desembolsar. Estos costes pueden implicar, en ocasiones, que la obtención del retorno financiero exigido por los inversores sea económicamente muy difícil de ofrecer. Para dar solución a esta problemática, algunos inversores tratan de minimizar estos costes a través de alianzas con organizaciones que los suministran gratuitamente (servicios *pro-bono*) o fundaciones que los financian a fondo perdido. Se ha detectado, asimismo, la necesidad de crear otros servicios no financieros de apoyo a las empresas en sus distintas fases de desarrollo, tanto la inicial de apoyo a emprendedores, como las aceleradoras de empresas más avanzadas que están surgiendo en el mercado.

Por último, en el ámbito regulatorio, se ha detectado que España no cuenta con estructuras jurídicas híbridas entre empresa y fundación que traten de combinar y armonizar los objetivos sociales y de rentabilidad económica. La única iniciativa que persigue este objetivo es la propuesta de creación de una Sociedad Limitada de Interés General (SLIG), inspirada en las directrices propuestas por la *Social Business Initiative* de la Comisión Europea, que podría estar incluida en la nueva Ley de apoyo al emprendedor del Gobierno. ❧

# La Obra Social de las Cajas invierte mayoritariamente en Asistencia Social y Sanitaria

El sector de las Cajas de Ahorros invirtió en Obra Social 1.125 millones de euros en 2011, con 79 millones de beneficiarios

**E**n Asamblea General, la CECA presentaba la inversión en Obra Social de las Cajas de Ahorros a lo largo del ejercicio 2011, que ascendió a 1.125 millones de euros, un 23,1 por ciento menos que en el ejercicio anterior, lo que refleja parcialmente la caída del beneficio atribuido del Sector. Dicha inversión ha permitido financiar 124.498 actividades, que han beneficiado a más de 79 millones de usuarios acumulados en el año; es decir, cada español, de media, se ha beneficiado dos veces de la Obra Social.

El Sector de las Cajas acentuó el pasado año la tendencia patente desde el comienzo de la crisis a invertir mayoritariamente en actividades de Asistencia Social y Sanitaria. Con el fin de paliar los desequilibrios sociales, los recursos invertidos en estas actividades y centros supusieron en 2011 el 43,5 por ciento del total. Los 489 millones invertidos por las Entidades del Sector de las Cajas en esta materia permitieron financiar 53.219 actividades y 1.656 centros asistenciales, que beneficiaron a 23 millones y medio de usuarios acumulados. En los últimos cinco años, se ha dedicado a esta área 3.334 millones de euros.

Además de esta intensificación de los proyectos sociales, las 58.895 actividades de Cultura y Tiempo Libre y los 1.691 centros (61 más que el año anterior) representan, con 364 millones invertidos, el 32,3 por ciento del total de la inversión en Obra Social; las 6.609 actividades de Educación e Investigación y sus 449 centros (82 más que en 2010) suponen, con 189 millones, el 16,9 por ciento; y las 5.775



La Obra Social de las Cajas de Ahorros se dirige a la Asistencia Social y Sanitaria, la Cultura y el Tiempo Libre, la Educación e Investigación y el Patrimonio Histórico Artístico y Natural.

actividades de Patrimonio Histórico Artístico y Natural y 279 centros, con 82 millones, representan el 7,3 por ciento.

En línea con el reto principal de garantizar la cobertura social y la continuidad de los proyectos, a pesar de la merma de la dotación de los fondos a causa de la crisis, las cifras ponen en valor la respuesta de las Entidades a este desafío, que pasa por seguir incrementando la profesionalización de la gestión, la búsqueda de la eficiencia y la cooperación entre las distintas Obras Sociales.

Esta forma de proceder se enmarca en la filosofía de modelo de negocio propia de las Cajas de Ahorros, que se define como la actividad orientada a evitar la exclusión financiera y fomentar el desarrollo económico y el progreso social, especialmente en las capas de la población más desfavorecidas, por la menor tenencia de recursos sociales o materiales. Personifica, a través de las muy diversas iniciativas desarrolladas, el compromiso social que orienta la actividad de las Cajas de Ahorros.

### Origen de la inversión

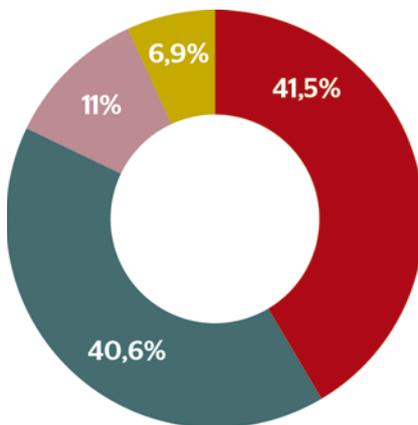
De los 1.125 millones de euros de inversión total de la Obra Social en el pasado año, 981,38 millones correspondieron a las dotaciones que provisionaron las Cajas; mientras que 143,54 millones procedieron de la generación de ingresos desde la propia Obra Social. Esta cantidad supone el 13 por ciento del total, y el año pasado el 7 por ciento del total invertido. Este hecho da cuenta del esfuerzo manifiesto que están realizando las diferentes Obras Sociales, para asegurar el mantenimiento futuro de sus iniciativas.

### Asistencia Social y Sanitaria

En el año 2011 el Área de Asistencia Social y Sanitaria mantuvo su liderazgo en lo que a inversión de Obra Social se refiere, con una cantidad destinada de 489,28 millones de euros, que en el conjunto de las áreas supone el 43,5 por ciento del total de gasto de la Obra Social. En esta área, el modelo de gestión de Obra Propia es superior al de la Obra en Colaboración, con más de veinte puntos porcentuales de diferencia entre ambos: el

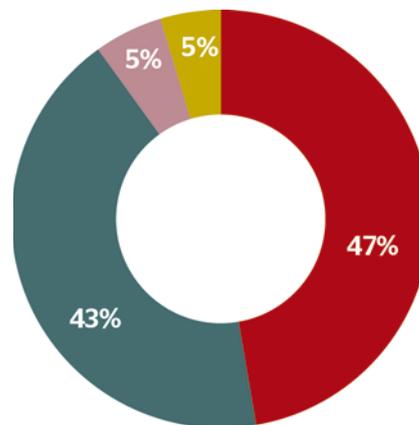
### Obra Social de las Cajas de Ahorro. Distribución por áreas. Año 2011

**Centros**  
**4.075**



Cultura y Tiempo Libre	1.691
Asistencia Social y Sanitaria	1.656
Educación e Investigación	449
Patrimonio	279

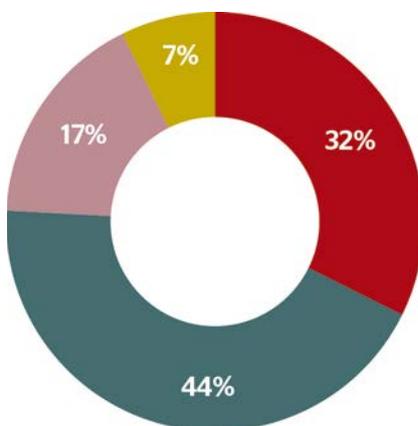
**Actividades**  
**124.498**



Cultura y Tiempo Libre	58.895
Asistencia Social y Sanitaria	53.219
Educación e Investigación	6.609
Patrimonio	5.775

### Presupuesto (en miles de euros)

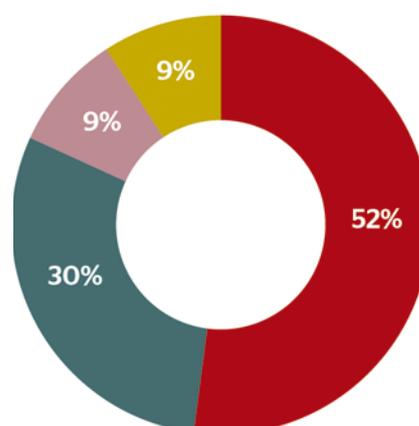
**1.124.918**



Cultura y Tiempo Libre	363.885
Asistencia Social y Sanitaria	489.281
Educación e Investigación	189.572
Patrimonio	82.179

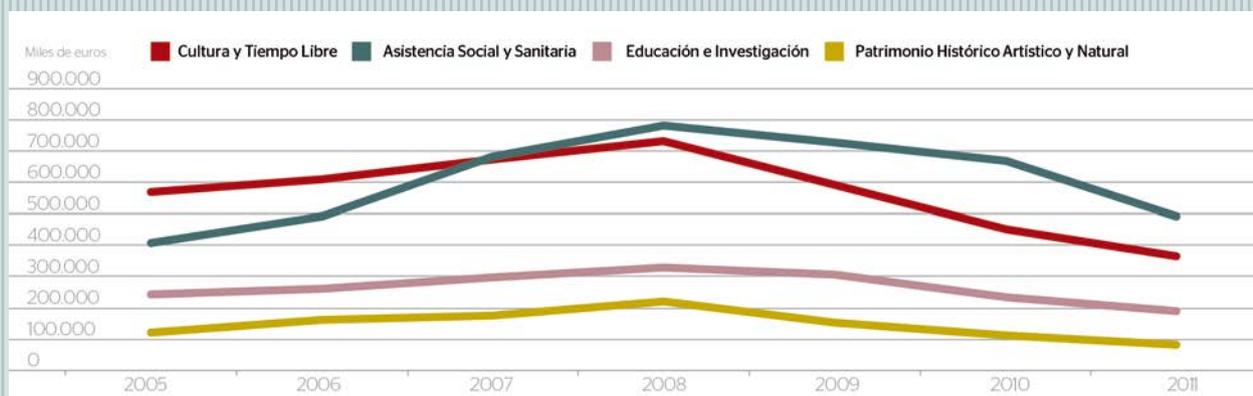
### Beneficiarios

**79.105.529**



Cultura y Tiempo Libre	41.200.101
Asistencia Social y Sanitaria	23.522.744
Educación e Investigación	7.103.573
Patrimonio	7.279.111

## Evolución de la inversión de la Obra Social



La inversión de la Obra Social de 1.125 millones de euros realizada en 2011 supone, respecto a 2010, una reducción del 23 por ciento. La situación económica, que desde 2007 caracteriza el panorama económico del país, está teniendo inevitables

efectos en los recursos destinados a la Obra Social, consecuencia directa de las mayores dotaciones a reservas. En las cuatro Áreas que integran la Obra Social se reproduce este comportamiento, en mayor o menor medida, que viene determinado por la fi-

nalidad de las iniciativas de cada Área. Con base en esto, se mantiene la prioridad en la realización de actividades de carácter asistencial y sanitario, seguidas de las culturales y de ocio, las dos áreas que históricamente han contado con una mayor inversión. El

Área Socio-asistencial lleva tiempo reforzando su volumen económico a una velocidad superior a los demás ámbitos de actuación, de manera que en 2007 se situó por primera vez como la de más peso, y así se mantiene cinco años después.

62 por ciento para el primero y un 37 por ciento para el segundo. Un año más, la subárea de Sanidad se gestiona mayoritariamente a través de la Obra Propia: cerca del 95 por ciento de los proyectos. Por el contrario, en Asistencia Social, la diferencia es mucho menor y la gestión a través del modelo de Obra Propia no llega al 60 por ciento.

El número de centros desciende de forma acusada, casi un 40 por ciento con respecto a 2010. No obstante, el número de beneficiarios desciende también, aunque en menor cuantía, por debajo del 20 por ciento. Los centros con más beneficiarios son, con diferencia, los centros para personas mayores. Las actividades sociosanitarias han supuesto más del 42 por ciento del total de las actividades de la Obra Social, con cerca de 53.000 iniciativas. Destacan, en este sentido, los programas asistenciales para mayores y de cooperación al desarrollo; y las webs divulgativas y formativas. Más de 23 millones de usuarios tuvieron la oportu-

dad de participar en las actividades y programas del área o de acudir a los centros.

### Cultura y Tiempo Libre

Durante 2011 se invirtieron en el Área de Cultura y Tiempo Libre 363,88 millones de euros, lo que supuso un 32,3 por ciento de la inversión total de la Obra Social. Esto significa que el porcentaje respecto al total de la inversión ha aumentado en más de dos puntos en comparación con el año anterior. Además, esta cifra supone que el Área de Cultura y Tiempo Libre fue para las Cajas la segunda en volumen, después del Área de Asistencia Social y Sanitaria.

Como ocurrió en 2010, la Obra Propia representa el mayor porcentaje de inversión, un 80,1 por ciento en 2011; cifra que se eleva al 84,7 por ciento en el caso de la subárea de Cultura; lo que convierte la gestión directa de las actividades culturales en un pilar básico para las entidades.

En cuanto al número de beneficiarios se situó por encima de los 41 millones, lo que supone el mayor número de usuarios de todas las áreas, casi doblando a la segunda área en este aspecto. Este elevado número de beneficiarios supone que por cada euro invertido más de 113 personas se han beneficiado de alguna acción del Área de Cultura y Tiempo Libre.

Se ha aumentado ligeramente el número de centros para estas áreas, siendo una vez más los centros para mayores los más numerosos. Se realizaron 58.895 actividades culturales y de ocio, entre las que las representaciones musicales y las actividades de promoción de equipos deportivos recibieron mayor inversión.

### Educación e Investigación

La inversión en el Área Educación e Investigación experimenta, en términos absolutos, una disminución del 19 por ciento, por debajo de la disminución del total de la inversión en Obra Social. A pesar de la caída, en el ejercicio de 2011

### Situación patrimonial de la Obra Social a 31-12-2011 [en miles de euros]

ACTIVO	SALDO	% DISTRIB.	VARIACIONES EN EL AÑO	
			MILES EUROS	TASA (%)
<b>ACTIVO AFECTO A LA OBRA SOCIAL</b>	1.593.693	44,3	-256.275	-13,9
1.1. Mobiliario e Instalaciones	388.912	10,8	-78.847	-16,9
1.2. Inmuebles	1.204.781	33,5	-177.428	-12,8
<b>MANTENIMIENTO EJERCICIO</b>	891.534	24,8	-253.780	-22,2
<b>OTRAS CUENTAS DE ACTIVO</b>	1.115.662	31,0	-163.140	-12,8
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.600.889</b>	<b>100,0</b>	<b>-673.195</b>	<b>-15,8</b>
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	3.190.820	88,6	-577.650	-15,3
<b>OTROS PASIVOS</b>	410.069	11,4	-95.545	-18,9
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.600.889</b>	<b>100,0</b>	<b>-673.195</b>	<b>-15,8</b>

Se expone la situación patrimonial agregada de la Obra Social del Sector de las Cajas de Ahorros en su doble vertiente: inversiones realizadas y origen de dichas inversiones. A 31 de diciembre de 2011, el patrimonio de la Obra Social era de 3.600,89 millones de euros. El patrimonio fue financiado en un 88 por ciento por los recursos propios, lo que da muestra de la estable posición de solvencia, hecho especialmente significativo en la actual coyuntura económica.

se destinaba a esta área 147,34 millones de euros, importe con el que las Cajas han llevado a cabo más de 6.600 actividades, repartidas principalmente entre programas educativos, becas, investigaciones, jornadas y seminarios, ferias y promoción del desarrollo. En términos relativos, esta área se mantiene en torno al diecisiete por ciento del total de la inversión en Obra Social, reflejo de su papel complementario del que llevan a cabo otros agentes privados y públicos.

Respecto a la tipología del gasto, se acusa la distancia entre la Obra Propia y la Obra en Colaboración, de las cuales la primera es significativamente mayor. Esta diferencia se debe principalmente a que la mayoría del gasto en Educación se gestiona a través de Obra Propia, en contraposición con lo que sucede en Investigación, donde la diferencia entre ambas tipologías es muy reducida. Con más de siete millones de beneficiarios, el año 2011 se cerró con un aumento en el número de centros, particularmente en el de centros gestionados mediante el modelo de Obra en Colaboración.

### Patrimonio y Medio Ambiente

En el año 2011 el conjunto de la inversión total de la Obra Social destinado a las actividades relacionadas con el Patri-

monio Histórico Artístico y Natural ha sido algo superior a los 82 millones de euros, el 7,31 por ciento de los recursos de toda la Obra Social. El importe destinado a Patrimonio Histórico Artístico ascendió a 22,82 millones de euros, que representa algo más del 2 por ciento del importe total de la Obra Social, y el destinado a Medio Ambiente fue de 59,36 millones de euros, algo más del 5,3 por ciento. En cuanto a los beneficiarios, sumando las dos subáreas aglutinan el 9,2 por ciento de los beneficiarios totales de la Obra Social de las Cajas, con 7.279.111 usuarios.

El 54 por ciento de los recursos se ha dirigido a la realización de actividades de Obra Propia, aunque la distribución ha sido dispar. Mientras en Patrimonio Histórico y Artístico la inversión en Obra Propia ha superado el 75 por ciento de la inversión, con más de diecisiete millones de euros, en las actividades de Medio Ambiente ha sido algo menor de la mitad, concretamente el 48,6 por ciento.

Si se analiza el número de usuarios, las actividades de Patrimonio son las que tienen un mayor porcentaje de participación, con cerca del 75 por ciento de los beneficiarios, en esta materia, frente a cerca del 25 por ciento que han tenido las actividades relacionadas con el Me-

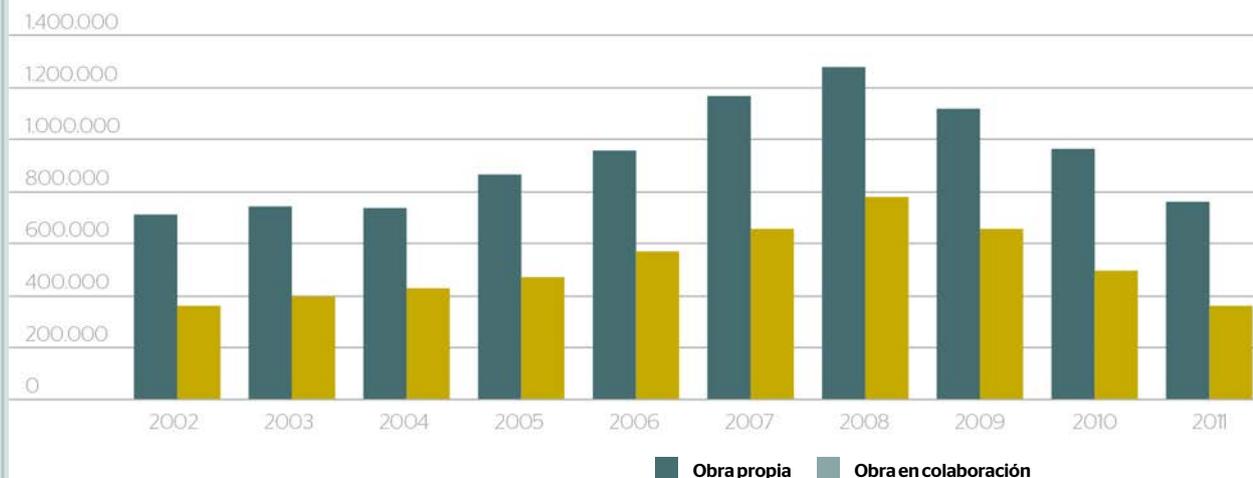
dio Ambiente. Si se tiene en cuenta este último dato en relación con el gasto total en cada área, podemos concluir que por cada euro invertido en Patrimonio ha habido 237 beneficiarios, lo que la convierte en la subárea más rentable de las que componen el conjunto de la Obra Social.

### Beneficiarios

Cualquier persona puede ser beneficiaria de las iniciativas de la Obra Social. Esta circunstancia explica el elevado número de personas que durante 2011 fueron usuarias de alguna o varias de las acciones llevadas a cabo por la Obra Social: un total de 79 millones de personas. Más del cuarenta por ciento de los beneficiarios de las Obras Sociales participaron en iniciativas relacionadas con actividades culturales, situación que viene explicada por tratarse de actividades que cuentan con una mayor capacidad de convocatoria. Buenos ejemplos de estos son las exposiciones, los congresos o ferias. Por su naturaleza, resultan más eficientes las iniciativas desarrolladas en el área de Patrimonio, con 237 beneficiarios por euro invertido, Sanidad, 123 usuarios por euro, y Cultura o Tiempo Libre, 117 y 99 personas por euro invertido respectivamente. ❧

## Modelo de gestión

Evolución de la Obra Social por recursos (miles de euros)



Las Obras Sociales de las Cajas de Ahorros tienen, tradicionalmente, dos modelos de gestión que son comunes a las cuatro áreas que la conforman. Estas dos modalidades responden a los nombres de Obra Propia y Obra en Colaboración. El primero de ellos es el modelo de gestión predominante en la Obra Social, que supone un 68 por ciento, frente al 32 por ciento de las acciones que se llevan a cabo bajo el modelo de gestión en colaboración. La Obra Social gestionada a través del modelo de Obra Propia es aquella en la que la Caja se encarga de la realización directa de las actividades en todas las fases del proceso, esto es, el nacimiento de la iniciativa, la puesta en marcha de la actividad, el mantenimiento y el análisis de los resultados obtenidos.

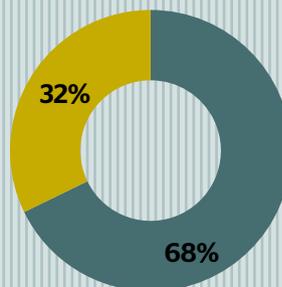
En el caso de los centros, se consideran de Obra Propia aquellos que son gestio-

nados, administrados y dirigidos íntegramente por las Cajas de Ahorros.

En 2011 la Obra Propia de las Cajas de Ahorros sumó una inversión de 762,63 millones de euros. Dentro de esta modalidad se computaron 1.531 centros propios y se desarrollaron 71.040 actividades, gestionadas de forma directa por los departamentos de Obra Social o por las fundaciones pertenecientes a las Cajas de Ahorros.

El segundo de los modelos es el denominado Obra en Colaboración, que implica la participación de entidades, asociaciones o instituciones, públicas o privadas, ajenas a las Cajas de Ahorros, en el desarrollo o la gestión de las actividades de la Obra Social. Por esta razón, se encuentran en esta modalidad multitud de tipologías y ejemplos distintos de colaboración. En 2011, la Obra en Colaboración

Recursos Obra Social 2011



abarcó 53.458 actividades y financió, total o parcialmente, la construcción o el mantenimiento de 2.544 centros. Para ello, el volumen de recursos de la Obra Social gestionado en colaboración se situó en 362,3 millones, el 34 por ciento del total. Como cabe suponer, es más rentable llevar a cabo acciones desde el modelo de gestión de colaboración, que desde el modelo de Obra Propia. El conjunto de actividades y centros llevados a cabo en colaboración implican la inversión media de 6,5 euros,

por cada uno de ellos; mientras que los propios suponen 10,5 euros.

En 2011, el modelo de gestión de las Cajas de Ahorros de Obra Propia continuaba con la trayectoria que se inició en 2009, ganándole terreno a la gestión en colaboración. Este cambio en la tendencia de gestión de la Obra Social viene explicado por el recorte presupuestario de las diferentes Obras Sociales, dado que las Cajas de Ahorros, al tener que renunciar a algunas de las actividades o de los centros que tradicionalmente formaban parte de su inversión, han preferido prescindir de los proyectos gestionados en colaboración, y mantener los gestionados de manera directa y, en consecuencia, aquellas iniciativas cuyo desarrollo depende en exclusiva de que la Obra Social destine determinadas cuantías a su subsistencia.

# Ibercaja recauda para los Bancos de Alimentos cerca de 48.000 euros

» La campaña de recogida de alimentos ha alcanzado 12.435 kilos, un 28% más que en 2011; ha obtenido donaciones por 19.463 euros a través de la web de *Donativos Ibercaja*, más los 25.000 euros que Ibercaja destina a FESBAL y los Bancos de Alimentos de cada provincia



La directora de la Obra Social de Ibercaja Teresa Fernández entrega el cheque a Antonio Tomás, presidente del Banco de Alimentos de Zaragoza, en presencia de Ángel Beguería, presidente de los empleados jubilados de Ibercaja y alguno de los voluntarios que han participado en la campaña.

La campaña *Navidad Solidaria Ibercaja 2012* terminó el pasado 7 de enero, resultando un éxito tanto en participación como en donativos de alimentos. Se han recaudado cerca de 74.000 euros, se han recogido 12.435 kilogramos de alimentos y más de 30.000 personas han participado en las actividades programadas en todos los Centros de la Obra Social de Ibercaja. En concreto, 47.667 euros se destina a los Bancos de Alimentos, más de 18.000 euros se reparten entre las organizaciones con las que colaboran los distintos centros y además, hay que sumar los 8.000 euros recaudados en la campaña de estudio solidario.

El acto de entrega de la recaudación a los Bancos de Alimentos, contó con la participación de **Teresa Fernández**, directora de la Obra Social de Ibercaja;

La Obra Social de Ibercaja aportará 8.000 euros para reconstruir 14 escuelas en la República Democrática del Congo, gracias a la *Olimpiada Solidaria de Estudio*

**Antonio Tomás**, presidente del Banco de Alimentos de Zaragoza, **Ángel Beguería**, presidente de la Asociación de Jubilados de Ibercaja y alguno de los voluntarios de la entidad que han colaborado desinteresadamente en esta iniciativa.

## Recogida de alimento en centros

La campaña de recogida de alimentos realizada en los Centros Ibercaja, ha

recolectado un total de 12.435 kilogramos, un 28 por ciento más que la campaña de 2011. Además, a través de la web de *Donativos Ibercaja* se han realizado donaciones por valor de 19.463 euros, cuya recaudación integra se ha destinado a la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL). A estos importes, hay que añadir los 25.000 euros que Ibercaja destinará adicionalmente tanto a FESBAL como a los Bancos de Alimentos de cada provincia.

## Actividades solidarias

Más de 30.000 personas han participado en las actividades solidarias organizadas en torno a la campaña, 5.000 más que el año pasado, en las que se han recaudado más de 18.000 euros. Este importe se repartirá entre distintas ONG de las provincias de la zona de actuación de la entidad.

Las distintas actividades realizadas, orientadas a los más pequeños, han congregado en el Patio de la Infanta a más de 2.000 personas durante la Navidad. De entre todas las actividades realizadas, el *Teatro en Familia* ha vuelto a ser un año más una de las de mayor afluencia.

## Olimpiada Solidaria del estudio

2.067 estudiantes han participado en la *Olimpiada Solidaria de Estudio*, realizada en los Centros Ibercaja. Con este excelente resultado de participación, la Obra Social aportará 8.000 euros para reconstruir catorce escuelas de Kivu Sur, en la República Democrática del Congo.

Además de estas tres acciones principales, se han realizado acciones de recogida de objetos y materiales en distintos Centros de la Obra Social. Se han recogido, entre otros artículos, 5.500 prendas de ropa, 1.700 juguetes, 2.100 productos de higiene personal y limpieza, 1.300 artículos de material escolar, 1.000 libros y 3.500 gafas, estas últimas dentro de la campaña realizada en colaboración con la Fundación Ilumináfrica. ❧



Acto de entrega de las ayudas de CajaGranada a 61 iniciativas de apoyo a colectivos necesitados y en riesgo de exclusión.

## Entrega de ayudas a 61 proyectos sociales

» 211 ONG han concurrido a la XVI edición del programa *Ayudamos a los que Ayudan* de CajaGranada que, en 2012, incrementó el importe global concedido a las asociaciones y el número de proyectos con los que colaborar

CajaGranada hizo entrega, a finales de 2012, de las ayudas correspondientes a la decimosexta convocatoria de su plan anual de ayudas a organizaciones no gubernamentales (ONG) locales *Ayudamos a los que Ayudan*, que la entidad granadina otorga para fomentar la acción social y solidaria en su ámbito de actuación. En el acto de entrega participaron, además de los representantes de las ONG, el presidente de CajaGranada, **Antonio Jara**, el vicepresidente segundo de la entidad financiera, **José María de la Torre**, la secretaria del Consejo de Administración, **María Luisa Velázquez**, y el secretario general, **José Antonio Montilla**. Este año, además, el Granada Club de Fútbol

mostró su compromiso con CajaGranada y con su actividad social a través de la presencia del guardameta **Roberto**.

En su intervención, el presidente de CajaGranada, **Antonio Jara**, subrayó la satisfacción que supone para esta entidad acoger actos en los que los verdaderos protagonistas son las ONG, colectivos de vital importancia para la sociedad. En la misma línea, comentó que programas como este recuerdan la razón de ser de las Cajas de Ahorro y que CajaGranada quiere estar junto a las personas que más atención requieren en momentos de severa crisis como el que vivimos en la actualidad.

A la convocatoria correspondiente a 2012 concurrieron un total de 211 aso-

ciaciones, de las que 61 han resultado seleccionadas como beneficiarias, por un importe cercano a los 100.000 euros. La convocatoria está dirigida, cada año, a ONG que desarrollan su actividad solidaria en el ámbito de implantación de la entidad.

Las iniciativas financiadas destacan por su sensibilidad y por su utilidad social y solidaria: proyectos de atención especial a personas con enfermedad (catorce); personas con Alzheimer (dos); personas con discapacidad (diecinueve); inmigrantes (uno); personas excluidas (veinte); personas mayores (tres); voluntariado (uno); y personas privadas de libertad (uno). Si bien, y aunque cada proyecto se incluye en una de estas categorías, muchos de ellos se caracterizan por ser transversales. Por provincias, se han concedido un total de 44 ayudas en Granada y doce en Jaén. Además, una en Sevilla, Cádiz, Almería, Málaga y Huelva, respectivamente.

Entre las ayudas de este año han primado las concedidas a la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión, ya que combatir el desempleo es capital en estos momentos, y la colaboración con iniciativas que benefician de forma inmediata a las personas más necesitadas. ❧

# Pensando en las perso

» La Caixa ha manejado un presupuesto de 500 millones de euros para su Obra Social en 2012, cifra que ha revertido prioritariamente en el desarrollo de programas sociales para la infancia, los desempleados, los colectivos en riesgo de exclusión, los emprendedores y las personas mayores

**E**n la actual situación económica, la importancia de la promoción de programas sociales, educativos, culturales y medioambientales que ayuden a paliar las principales necesidades de las personas adquiere, si cabe, más importancia que nunca. En este sentido, la Caixa ha dispuesto de un presupuesto para su Obra Social de 500 millones de euros en 2012 por quinto año consecutivo. Esta cantidad sitúa a la Caixa como la primera fundación privada de España por volumen de presupuesto y como una de las más importantes del mundo.

El desarrollo de programas de carácter social constituye en estos momentos la prioridad fundamental de la Obra Social. La superación de la pobreza infantil en España, el fomento del empleo entre colectivos con dificultades, la atención a personas con enfermedades avanzadas y la promoción del envejecimiento activo y saludable de los mayores son, en este sentido, algunas de las líneas de trabajo más destacadas. Junto a ellas, la entidad impulsa programas educativos y de investigación, proyectos dirigidos a la conservación del medio ambiente y la divulgación de la ciencia, e iniciativas para el acercamiento de la cultura a públicos de todas las edades y niveles de formación.

Estos 500 millones de euros de presupuesto se distribuyen de la siguiente manera por áreas de actuación: 331 millones de euros destinados al desarrollo de programas sociales (67 por ciento), 69 millones al impulso de propuestas culturales, 68 millones a la promoción de iniciativas científicas, medioambien-

tales o de investigación, y 32 millones al respaldo a proyectos educativos.

## Primero, las necesidades sociales

A través del programa *CaixaProinfancia*, la entidad contribuye a romper la espiral de pobreza en la que se ven atrapados muchos menores de nuestro país, como consecuencia de situaciones familiares marcadas por la precariedad que derivan en falta de oportunidades para la formación, carencias alimenticias o condiciones frágiles de salubridad. Hasta la fecha, más de 204.000 niños han recibido ayuda desde este programa.

En este mismo círculo de la exclusión se ven encerradas las personas con dificultad de acceder a un puesto de trabajo. Consciente de que el desempleo, además de afectar a quien lo padece repercute en el conjunto de la sociedad, la Obra Social la Caixa impulsa el programa *Incorpora*. Más de 21.900 empresas colaboran ya con la iniciativa dirigida a ofrecer un trabajo digno que haga posible la integración social de los colectivos más vulnerables. El trabajo conjunto de la Obra Social, las entidades sociales, los 633 técnicos de inserción laboral que forman parte del programa, la red de oficinas bancarias de la Caixa desde las que se detectan oportunidades de contratación para estas personas y las empresas solidarias adscritas al proyecto han permitido que más de 53.100 personas hayan accedido a un empleo a través del proyecto.

Una vuelta de tuerca más en este sentido la constituye el programa *Reincorpora* que, desde su creación en 2011, ha formado y reinsertado en la sociedad a más de 8.000 reclusos de centros peni-



A través del programa *Atención integral a las personas con enfermedades avanzadas* se proporciona ayuda a las personas que se encuentran en el tramo final de su vida y se les garantiza un adecuado apoyo psicosocial.

# nas, más que nunca



## Apoyo a la educación

El avance del conocimiento es una de las mejores vías de cara a propiciar mejoras en el bienestar social. En este sentido, la Obra Social impulsa la formación y apoya la educación de todo tipo de colectivos. Más de 200 alumnos universitarios amplían cada año sus estudios en las universidades más prestigiosas de España y del extranjero gracias a una Beca de la Caixa. A ellos se suman, entre otros, los cuarenta beneficiarios del programa de *Ayudas a la Investigación Biomédica* en centros científicos españoles de excelencia. *EduCaixa* refleja la voluntad de la entidad de trabajar para que las nuevas generaciones tengan la oportunidad de acceder a una educación de calidad basada en la reflexión social y los valores. Además, se trabaja en la expansión de la cultura como herramienta para el crecimiento de las personas.

participado ya en los 550 proyectos puestos en marcha en el marco de este programa.

## Con las personas mayores

El *Programa para las Personas Mayores*, en el que anualmente participan más de quinientos mil beneficiarios es, en este sentido, el proyecto más veterano de la Obra Social. Con él quiere contribuirse al envejecimiento saludable. La prevención de las situaciones de dependencia, el apoyo a los cuidadores de personas mayores y el fomento de su autonomía a partir de un amplio abanico de actividades y talleres de estimulación sensorial, cognitiva y motriz son algunos de los objetivos esenciales del proyecto. Pero, además, con el fin de fomentar la participación de las personas mayores en la sociedad, dar valor a su experiencia a través del voluntariado y situarlas como protagonistas, la Obra Social ha lanzado recientemente el proyecto *Gente 3.0*.

Por otra parte, la Caixa fue la primera entidad privada que apostó por el acercamiento de las nuevas tecnologías a las personas mayores, por la concesión de becas a los universitarios españoles, la formación profesional de los internos de los centros penitenciarios o el fomento de viviendas de alquiler asequible para personas jóvenes, mayores y familias. Dentro de este último apartado, el acceso a un hogar es otra de las prioridades básicas. La entidad cuenta con 3.000 viviendas en régimen de arrendamiento asequible para menores de 35 años y mayores de 65 años y de 1.100 viviendas económicamente accesibles para familias con dificultades de acceso a una residencia digna. Dentro de esta línea de trabajo, la última iniciativa presentada, el proyecto *Alquiler Solidario* contempla la puesta a disposición de los ciudadanos con rentas más bajas de tres mil pisos repartidos por todo el país con una renta mensual de entre 170 y 300 euros, importe del que, además, la Obra Social subvenciona la mitad. ❧

tenciarios españoles en el último grado del cumplimiento de su condena

Además, la Obra Social la Caixa apuesta por apoyar a emprendedores y empresas sociales sostenibles. El nuevo programa de *Fomento del Emprendimiento Social*, dirigido a personas u organizaciones, tiene como fin resolver un problema existente en la sociedad, de una manera rentable y sostenida en el tiempo. La Obra Social la Caixa ayuda a poner en marcha las iniciativas empresariales a través de apoyo económico, formación a cargo del IESE Business School, acompañamiento gerencial durante un año y trabajo en red. El nuevo proyecto cuenta con un fondo para ayudas de inversión inicial (capital semilla) de quinientos mil euros. A la primera

convocatoria, con la que se han seleccionado veinte iniciativas, se presentaron 465 proyectos.

En otro orden de cosas, el *Proyecto de Intervención Comunitaria Intercultural* trabaja para generar un modelo de intervención comunitaria de referencia en la gestión de la diversidad cultural, válido para favorecer la cohesión social en contextos multiculturales. Se trata de un modelo preventivo que favorece la integración y capacita al conjunto de la sociedad para afrontar problemáticas, procesos y situaciones de vulnerabilidad social en las comunidades con alta incidencia de diversidad. Esta iniciativa se ha implementado durante el año en diecisiete territorios de España. Hasta la fecha, más de 75.200 personas han

# Navidad cultural para

» La programación de esta edición ha incluido más de cincuenta actividades entre teatro, música y espectáculos infantiles

La Fundación Cajamurcia organizó un año más un amplio y variado programa cultural para disfrutar en familia, *Navidad con Cajamurcia*, que se celebró del 20 de diciembre al 4 de enero en veinte localidades de la Región de Murcia, con cerca de cincuenta actividades centradas principalmente en los niños y en la música navideña.

La solidaridad volvió a estar muy presente en esta edición, ya que los beneficios de algunas de las actividades se han destinado a asociaciones y ONG como Cáritas, Banco de Alimentos, Hospitalidad de Santa Teresa, Comedor Buen Samaritano o AFEMCE (Asociación de Familias y personas con Enfermedad Mental de Cieza y Comarca).

Asimismo, desde hace varios años, la Fundación Cajamurcia invita a asistir gratuitamente, a algunos de los espectáculos programados, a niños de instituciones sociales como el Centro de Menores El Badén o la Casa Madre de las Franciscanas de La Purísima. Igualmente, a través de los servicios sociales del Ayuntamiento de Murcia, se distribuyen invitaciones para atender a niños del barrio murciano Espíritu Santo y a madres con hijos dentro de los programas de mujeres con problemas de género. También se atienden las peticiones del Servicio de Protección de Menores de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

## Más de 25.000 espectadores

Más de quinientos artistas, miembros de compañías teatrales y agrupaciones musicales, la gran mayoría de la región, participaron en este ciclo, en el que se superaron los 25.000 espectadores.

El espectáculo que más público congregó fue *Cenicienta*, el musical que se

representó en el Teatro Romea de Murcia durante diez días – con dos sesiones diarias – y que cautivó a más de 12.000 espectadores.

También cabe destacar el oratorio navideño de *El Mesías* de Händel, que reunió a más de 4.000 personas en la Catedral de Murcia, así como los dos conciertos de Año Nuevo – celebrados en los auditorios de Murcia y Cartagena –, a los que asistieron cerca de 2.500 espectadores.

## Espectáculos familiares

Continuando la tradición de representar en Navidad un relato clásico de la literatura infantil, la Fundación Cajamurcia programó el cuento musical *Cenicienta*, una versión pop cargada de emoción y diversión que destaca por su espectacular y original puesta en escena. El musical *La varita mágica*, que contó con grandes voces en directo y coreografías para bailar con el público, narra múltiples aventuras salpicadas de valores como la amistad, la solidaridad y el cuidado del medio ambiente.

El circo, el teatro negro y las marionetas se dieron cita en *El Truco de Olej*, una colorida obra infantil cuya narración transcurre en un circo imaginario donde las marionetas de distintos tamaños y colores fluorescentes se arman y se desarman cobrando vida. Mimo, humor, payasos, malabares y mucho papel son los componentes principales de la obra *Guerra de papel*, que supuso una ocasión única para disfrutar de una de las mejores compañías de clown, procedente de Kiev.

## Citas musicales imprescindibles

Dentro del apartado de música, en la Catedral de Murcia se celebró el concierto



Entre los espectáculos que se pudieron disfrutar están el concierto de la Orquesta Sinfónica de la Región de Murcia, el musical infantil *La varita mágica*, el concierto del Cuarteto Saravasti y el montaje *El truco de Olej*.



# disfrutar en familia



En la programación musical también destacó el concierto de la Escolanía, Coro y Orquesta de la Catedral, que se celebró en la propia Catedral de Murcia. A estas citas musicales hay que sumar los conciertos corales, de villancicos y de música navideña, que se ofrecieron en las Aulas de Cultura de Cajamurcia de distintas localidades y en otros espacios culturales de la región. La Coral Argentum, el Cuarteto Saravasti, el Orfeón Fernández Caballero y la Orquesta Universitaria de Murcia son algunas de las agrupaciones regionales que protagonizaron estos conciertos.



Cerca de 500 artistas protagonizaron más de 50 actividades en la Región de Murcia

del tradicional oratorio navideño *El Mesías* de Häendel, una de las obras más difundidas y emblemáticas del compositor alemán, que fue interpretada por la Orquesta Fundación Julián Santos, la Coral Discantus de Murcia, la soprano **Gloria Sánchez**, el tenor **Martín Armas** y el bajo **SooHong**.

Por otro lado, para dar la bienvenida al año, *Navidad con Cajamurcia* organizó el tradicional Concierto de Año Nuevo a cargo de la Orquesta Sinfónica de la Región de Murcia, que interpretó valsos, polcas y marchas de la familia Strauss, bajo la dirección de **Virginia Martínez**. En esta edición, como novedad, este concierto de Año Nuevo se celebró, en Murcia – como es habitual –, y además en la ciudad de Cartagena, en su nuevo Auditorio El Batel. Al igual que en años anteriores, la Fundación Cajamurcia destinó la recaudación del concierto a fines benéficos. En concreto, los beneficios fueron para Cáritas, Comedor Buen Samaritano, Hospitalidad Santa Teresa, Banco de Alimentos y Comedor Infantil San Diego.

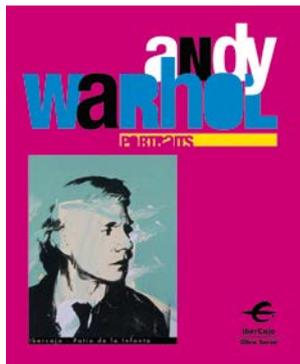


## Un Belén a pie de calle

Continuando con la tradición, desde hace quince años, de colocar un Belén a ras del suelo, la Fundación Cajamurcia volvió a instalarlo estas Navidades en la calle Alameda. Esta céntrica vía se ha convertido en un lugar de visita obligada durante las fechas navideñas, especialmente para las familias con niños pequeños, que disfrutaban contemplando las figuras y las habituales escenas bíblicas.

## Para los más pequeños

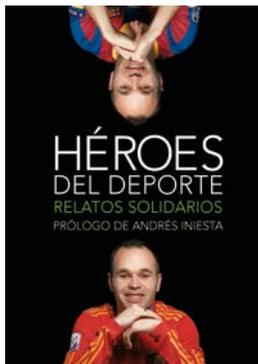
La programación de *Navidad con Cajamurcia* incluyó también numerosas representaciones de teatro infantil, títeres, magia y circo que llevaron la ilusión a miles de niños de distintas poblaciones. *Saudade*, *La princesa y el dragón*, *Las cuatro estaciones*, *Más allá de la fantasía*, *Estrellas del Circo Ruso*, *Las aventuras de las vocales*, *La ratita presumida o Cuento de Navidad* son algunos de los títulos de los espectáculos que se llevaron a escena en esta edición. Los protagonistas fueron compañías murcianas con gran experiencia y reconocida trayectoria, como Aftalia, Ángeles de Trapo, Alfar Teatro, Ecoteatro Planeta Cansado, Domingo y Mayi, Ribalta, Teatro Cero, Sol y Tierra, Doble K Teatro, La Murga y Teatro Silfo. Además, la Fundación Cajamurcia colaboró con las actividades infantiles organizadas por PupaClown y el Teatro El Algar. ❧



### Catálogo de la exposición sobre Andy Warhol

**Andy Warhol Portraits.** Ed. Obra Social de Ibercaja.

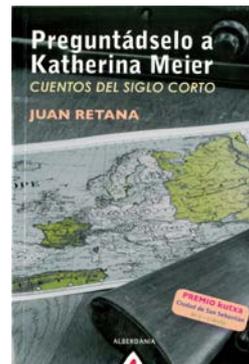
El catálogo de la exposición sobre **Andy Warhol** ofrecida por Ibercaja muestra el proceso de trabajo del artista, sus mitos y otras claves de su legado. Este catálogo se refiere a la muestra organizada por la entidad aragonesa, desde su Obra Social, con el título *Andy Warhol. Portraits*. Se trata de una exposición compuesta por 99 piezas, que ofrece un recorrido por la vida y obra del máximo exponente del Pop Art, desde su infancia hasta su muerte, en 1987: desde la primera fotografía que se conserva del artista, cuando tenía tres años, hasta sus últimas obras, creadas meses antes de que falleciera. El conjunto compuesto por casi un centenar de piezas entre pinturas, impresiones, dibujos y fotografías que permite comprender la evolución artística de uno de los creadores más transgresores y transformadores de conceptos del siglo XX. La muestra se articula en cinco décadas, desde los años cuarenta hasta los ochenta. ❧



### Éxito solidario: Héroes del deporte

**Héroes del deporte.** Varios autores. Ed. Obra Social de Caixa Penedès.

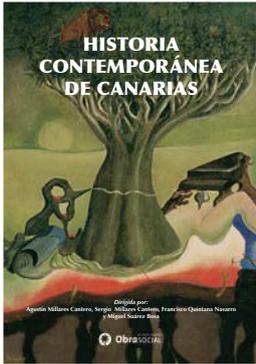
El libro *Héroes del deporte*, patrocinado principalmente por la Obra Social de Caixa Penedès y El Corte Inglés, recoge varios relatos escritos por periodistas catalanes y, por primera vez, también de Madrid. **Andrés Iniesta** fue elegido padrino de este proyecto solidario que, este año, celebra su séptima edición. Este año, los 67.000 euros de beneficios generados por su venta han ido dirigidos a combatir el síndrome de Sanfilippo. Esta enfermedad degenerativa del sistema nervioso es hereditaria y ataca a los niños. Empieza a manifestarse hacia los tres o cuatro años de vida y afecta al sistema motriz, haciendo que los niños dejen de andar y generando un deterioro mental. ❧



### Entre la revolución rusa y la caída del muro

**Preguntádselo a Katherina Meier.** Juan Retana. Premio Kutxa Ciudad de San Sebastián. Ed. Alberdiana.

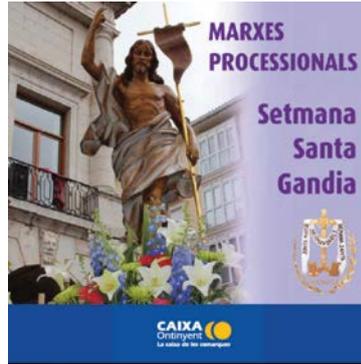
Una niña de memoria prodigiosa pone en contacto a destinatarios y remitentes de angustiados mensajes adheridos a los pocos muros que quedan de pie en la Dresde calcinada de 1945. Éste es el argumento del cuento galardonado con el Premio Kutxa Ciudad de San Sebastián, que da título al libro del mismo nombre: *Preguntádselo a Katherina Meier*. La obra, subtitulada *Cuentos del siglo corto*, abarca la historia del siglo XX que va desde 1917 (revolución rusa) a 1989 (caída del Muro de Berlín). En este periodo, transcurren los nueve relatos reunidos en esta obra: *Los bailes rusos*, *Solo Pablo supo que no era cierto*, *Los ricos de Katowice*, *Amanuenses*, *El giro estratégico a las barras bravas*, *Cuatro notas sobre Althusser* y *La galería intrusa*. El autor, Juan Retana (Estella, Navarra, 1961), que reside desde 1989 en Sabadell (Barcelona), es autor de varias obras que se han hecho acreedoras de numerosos premios en las modalidades de novela corta y cuento. ❧



## Panorámica de la historia más actual de Canarias

**Historia contemporánea de Canarias.** Agustín Millares, Sergio Millares, Francisco Quintana y Miguel Suárez. Ed. Sa Nostra.

La Obra Social de La Caja de Canarias ha editado *Historia contemporánea de Canarias*, un importante trabajo de investigación y recopilación realizado por un equipo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y de la Universidad de La Laguna. Esta obra viene a completar un vacío en la historiografía del archipiélago, carente hasta ahora de una síntesis con el rigor científico y la capacidad divulgativa del libro reseñado. El carácter científico y actualizado de esta obra se lo imprime la autoría de un equipo multidisciplinar y solvente de personas de las dos universidades canarias, integrado por diecisiete profesores e investigadores, que ofrecen una panorámica económica, social, política y cultural de la evolución de las islas a lo largo de la historia contemporánea hasta el presente. Los directores-autores de la obra han sido **Agustín Millares Cantero**, **Sergio Millares Cantero**, **Francisco Quintana Navarro** y **Miguel Suárez Bosa**, quienes han contado con el apoyo de otros investigadores de prestigio. ❧



## Recopilación musical de Semana Santa

**Marxes processionals.** Ed. Obra Social Caixa Ontinyent y Junta Mayor de Hermandades de la Semana Santa en Gandía.

La Obra Social de Caixa Ontinyent ha editado el disco *Marxes processionals* en colaboración con la Junta Mayor de Hermandades de la Semana Santa de Gandía, y enmarcado en su programa de publicaciones que inició hace diecisiete años. Los dos discos que componen la nueva publicación recogen temas de cada una de las dieciocho Hermandades de Gandía, con un total de veinte piezas de trece autores diferentes, en las que participan más de trescientos músicos y cuatro directores de las diferentes bandas que interpretan las piezas: Unión Artística Musical Sant Francesc de Borja de Gandía, la Sociedad Musical de Benirredrà, la Asociación Centro Musical de Beniopa y la Banda Asociación Grao de Gandía. La Semana Santa es una de las principales celebraciones de la ciudad, que cuenta con más de 6.000 cófrades agrupados en dieciocho Hermandades, además de la Junta Mayor: un colectivo que vive con intensidad estas fiestas. ❧



## Pensamiento, vida e historia desde la economía

**Retratos de economistas andaluces.** Miguel González Moreno. Ed. Fundación Unicaja.

El libro *Retratos de economistas andaluces: vida, tiempo y pensamiento*, obra realizada por el catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Granada, **Miguel González Moreno**, y editada por el Servicio de Publicaciones de la Fundación Unicaja, es una aproximación a la vida, el tiempo y la obra de tres de los economistas andaluces más significativos desde el siglo XVI hasta la Guerra Civil: el sevillano **Tomás de Mercado** (1530-1576), el granadino **Francisco Martínez de Mata** (S. XVII) y el jiennense **Antonio Flores de Lemus** (1876-1941), con motivo de su aportación a la realidad económica española de la época en la que vivió cada uno de ellos: el primero, en la España imperial de los primeros Austrias (Carlos V y Felipe II); el segundo, en la España de la decadencia del siglo XVII; y el tercero, en la España del Desastre de 1898. ❧



Desde la moneda hasta el chip ...

... siempre a la vanguardia en tecnología



**Real Casa de la Moneda**  
Fábrica Nacional  
de Moneda y Timbre