

## ENTREVISTA

Antonio Massanell  
Presidente de Cecabank



*El Plan Estratégico 2013 – 2016 ha supuesto una importante transformación de la entidad, con una alta participación e implicación a todos los niveles: accionistas, consejeros, empleados, directivos y clientes.*

**Cecabank ha cerrado en 2016 una etapa al concluir la ejecución de su primer Plan Estratégico desde su nacimiento como entidad bancaria en 2012. ¿Cómo ha sido el proceso de desarrollo y aplicación?**

Cuando creamos Cecabank en noviembre de 2012, traspasamos la actividad de negocio y servicios de CECA al nuevo banco. Nos encontrábamos en pleno proceso de reestructuración del sector y por entonces, el número de entidades se había reducido a un tercio y el tamaño medio se había multiplicado por tres. Los servicios que había venido prestando CECA, que os recuerdo era hasta entonces entidad de crédito y por tanto tenía ficha bancaria, necesariamente se tenían que adaptar al nuevo entorno y por ello, a finales de 2012 iniciamos un proceso de análisis estratégico que dio como resultado la definición del Plan Estratégico 2013-2016, aprobado por nuestro Consejo de Administración en junio de 2013.

Este Plan tomaba como punto de partida el análisis competitivo de nuestras líneas de negocio dando como resultado una redefinición de los negocios de Cecabank agrupados en tres categorías: Securities Services (procesos de contratación y post-contratación de instrumentos financieros a Entidades de Crédito, Sociedades Gestoras de Activos y Compañías de Seguros), Tesorería (gestión de Tesorería, intermediación en instrumentos financieros y gestión de liquidez) y Servicios Bancarios (pagos, plataforma de apoyo a la Tesorería, gestión de la regulación financiera y transformación digital).

Paralelamente, se pasó de un modelo centrado en las antiguas entidades adheridas a CECA a un modelo abierto a todo el sistema financiero. He de deciros que CECA ya prestaba servicios a entidades fuera del sector del ahorro, pero con este Plan, la apuesta por captar nuevos clientes era decidida, implicando una evolución en el portfolio de servicios de Cecabank respecto al de CECA.

Además, el Plan vino acompañado de una reducción de capacidad para la mejora de la eficiencia, una serie de iniciativas encaminadas a adaptar la organización al nuevo modelo y por último, el desarrollo corporativo como transición a una cultura más comercial.

El Plan Estratégico 2013 – 2016 ha supuesto una importante transformación de la entidad, con una alta participación e implicación a todos los niveles: accionistas, consejeros, empleados, directivos y clientes.

**¿Cómo se ha traducido la implementación del plan estratégico en la entidad?**

Este Plan era una necesidad y se ha llevado a cabo con gran éxito, por lo que estamos orgullosos de su resultado.

El banco ha alcanzado una posición de liderazgo en el mercado de depositaría y ha conseguido consolidarse como un actor destacado en el negocio de post-contratación, alcanzando en diciembre más de 93.000 millones de euros depositados y 110.000 millones de activos custodiados.

Por su parte, el negocio de Tesorería se ha reafirmado en este periodo. Ha habido una mayor actividad de trading por cuenta de terceros, apalancado en un mayor esfuerzo comercial, diversificando clientes y aumentando la gama de servicios. El negocio de Billetes se ha visto impulsado por el incremento del turismo y los nuevos clientes. Además, la plataforma de Tesorería se encuentra cumpliendo el plan de implantación de los proyectos y orientando la captación de clientes más allá del sector bancario.

En cuanto a Servicios Bancarios, ha habido un importante desarrollo de nuevos productos basados en soluciones innovadoras en el ámbito digital y de pagos. El negocio de esta línea de actividad, inicialmente afectado por la consolidación del sector, ha logrado reforzar la vinculación de la clientela y progresa en la extensión de la base de clientes. Aún así, queda mucho camino por recorrer, en un negocio que cambia tan rápido y requiere un constante esfuerzo de innovación.

*Hoy podemos afirmar que Cecabank ha encontrado su hueco en el mercado español como entidad prestadora de servicios especializados y cuenta con un negocio consolidado.*

Hoy podemos afirmar que Cecabank ha encontrado su hueco en el mercado español como entidad prestadora de servicios especializados y cuenta con un negocio consolidado.

#### ¿Cuáles han sido los logros que se han obtenido tras la puesta en marcha del Plan Estratégico 2013-2016?

La implantación de este Plan ha conseguido mejorar de forma sostenida los ratios financieros de la entidad.

En cuanto a solvencia, en 2013 Cecabank contaba con unos niveles de solvencia del 18,4 por ciento. Tras los tres años transcurridos del Plan Estratégico, Cecabank ha reforzado estos niveles, hasta situar la ratio de capital de máxima calidad, CET1 en el 31,87 por ciento a diciembre de 2016.

El ROE también ha tenido una evolución muy positiva, situándose en un 8,47 por ciento en diciembre de 2016, frente al 6,6 por ciento en 2013, gracias a la mejora de los resultados en este periodo. Entre diciembre de 2013 y diciembre de 2016, el resultado después de impuestos ha crecido un 47%, al pasar de 52 millones de euros a 76 millones de euros.

Además, la evolución de las calificaciones crediticias ha sido muy favorable. Por ejemplo, el rating a largo plazo de Moody's ha mejorado en 2 niveles desde 2012, pasando de Ba1 a Baa2, el mismo nivel que la agencia asigna al Reino de España y que marca el techo que las entidades financieras no pueden superar. El aspecto más valorado del banco por las agencias de calificación es la reorientación estratégica de nuestra entidad en sus cuatro años de vida y más en concreto, nuestra elevada solvencia, la adecuada liquidez, la consolidada franquicia en el ámbito nacional y el modelo de negocio del banco (sin "retail" ni "ladrillo").

Por otra parte, el Plan ha permitido un mix de negocio más equilibrado aumentando el porcentaje de facturación por comisiones hasta un 63 por ciento en 2016, frente al 38 por ciento del inicio del Plan. En este sentido, uno de los hitos más destacables ha sido la diversificación de nuestra cartera de clientes, ya que el mercado tradicional de Cecabank ha pasado a suponer un 31 por ciento en 2016, frente al más de 60 por ciento que suponía en 2013.

#### Cecabank ya ha establecido su hoja de ruta para los próximos cuatro años en su Plan Estratégico 2017-2020. ¿Cuáles son los principales objetivos de este nuevo Plan?

Podemos decir que la estrategia definida para el período 2017-2020 parte de un escenario central que busca mantener y reforzar la actual cartera de servicios, pero hemos querido ser algo más ambiciosos y vamos a incrementar determinados negocios, completando la cadena de valor que ofrecemos al cliente.

Para lograr esta finalidad, el Plan contempla el fomento de la actividad comercial y la extensión de contratos; el desarrollo y la implantación de mejoras tecnológicas; la ampliación de la base de clientes -que será el fruto del nuevo impulso a la actividad comercial- y el incremento del nivel de eficiencia y calidad de los servicios.

El objetivo concreto del Plan para la línea de Securities Services es expandir el liderazgo en Depositaria completando la oferta de servicios de la cadena de valor e iniciar la expansión internacional.

*Nuestra ambición es seguir creciendo como entidad prestadora de servicios especializados, entre otras vías por medio de una creciente internacionalización de nuestra actividad.*

---

En Tesorería, buscamos incrementar la rentabilidad de los flujos derivados de Securities Services y completar también la cadena de valor. En este sentido, hemos comenzado en diciembre de este año a operar en el mercado de renta variable. Además, queremos consolidar el liderazgo del negocio de Billetes en España.

Las entidades están inmersas en un proceso de cambio, la llamada transformación digital, que en su momento afectó a otros sectores y ahora ha llegado al sector bancario. Normativas como la revisión de la directiva de pagos (PSD2) van a impulsar un nuevo concepto de banca abierta, donde, por una parte, el cliente es el dueño de sus datos bancarios y los puede ceder a quien desee, bancos u otros intervinientes como las llamadas fintech, y, por otra, se profundiza aún más en el proceso de globalización a resultas del cual irrumpen en el negocio grandes compañías tecnológicas y se suscitan plataformas de pagos digitales interbancarias.

Cecabank, como banco mayorista, está llamado a jugar un papel muy importante en esos procesos, dado que puede ser complementario tanto de los servicios de bancos como de fintech, puede fomentar la “coopetencia” (competir cooperando) entre estos actores, y promover plataformas transfronterizas en alianza con otros bancos internacionales. Es en esa línea donde se enmarcan los esfuerzos que estamos haciendo en Servicios Bancarios, ya sea en materia de pagos digitales, plataformas de acceso vía API’s u otros para, con un alto nivel de especialización y tecnología, permitir la más rápida adaptación del mercado a todos los procesos de cambio antes citados.

En definitiva, nuestra ambición es seguir creciendo como entidad prestadora de servicios especializados, entre otras vías por medio de una creciente internacionalización de nuestra actividad. Para ello, contamos con tres palancas como son: la solvencia, que ha sido, y debe seguir siendo, una de nuestras señas de identidad; la innovación, que nos ha llevado a diseñar productos y servicios en la vanguardia tecnológica y la diversificación, tanto de ingresos como de clientes. Para lograr esto último, hemos querido dar un paso más con este Plan y aspiramos a ofrecer nuestros servicios también a corporates y convertirnos un Equity House de referencia para entidades financieras y gestoras en el mercado español.

Como veis, tenemos mucho trabajo por delante, pero estoy tranquilo porque por un lado, el equipo humano de Cecabank ha demostrado con el plan anterior que cuenta con un alto compromiso y profundos conocimientos de la materia, y por otro, porque contamos con un Consejo de Administración altamente cualificado que aporta diferentes perspectivas, como clientes, como accionistas y como grandes expertos en el sector bancario.