



Plan Estratégico de CERSA 2025-2029

Octubre 2025





1. Misión	4
2. Ejes estratégicos	5
2.1. Definición de los Ejes Estratégicos que enmarcan la actividad de CERSA	
3. Mejora del acceso a financiación	10
3.0. Introducción	
3.1. Planteamiento de Objetivos	
3.2. Plan de Actuación	
4. Impulso de la competitividad de las empresas	17
4.1. Planteamiento de Objetivos	
4.2. Plan de Actuación	
5. Colaboración público privada y eficacia en el uso de recursos	21
5.1. Planteamiento de Objetivos	
6. Gobernanza Corporativa	23
6.1. Planteamiento	
6.2. Plan de Actuación	



Anexos

I.	Análisis DAFO de cara al Plan Estratégico 2025-2029	28
II.	Situación de la financiación de la PYME	30
III.	Foco en el crecimiento y competitividad de la PYME	37
IV.	Mayor difusión del sistema	40
V.	Marco de Apetito al Riesgo (<i>Risk Appetite Framework</i> - RAF) RAF CERSA	44
VI.	Previsiones CERSA 2025-2028	53



La estrategia de CERSA está alineada con las prioridades para el tejido de empresas del [MINTUR](#) así como con los objetivos transversales definidos en el [Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España](#) aprobado por la [Comisión Europea](#) y el [Programa InvestEU](#) dentro del Marco Financiero Plurianual 2021-2027 de la Unión Europea. Además, se apoya en la canalización de fondos europeos al sistema empresarial español.

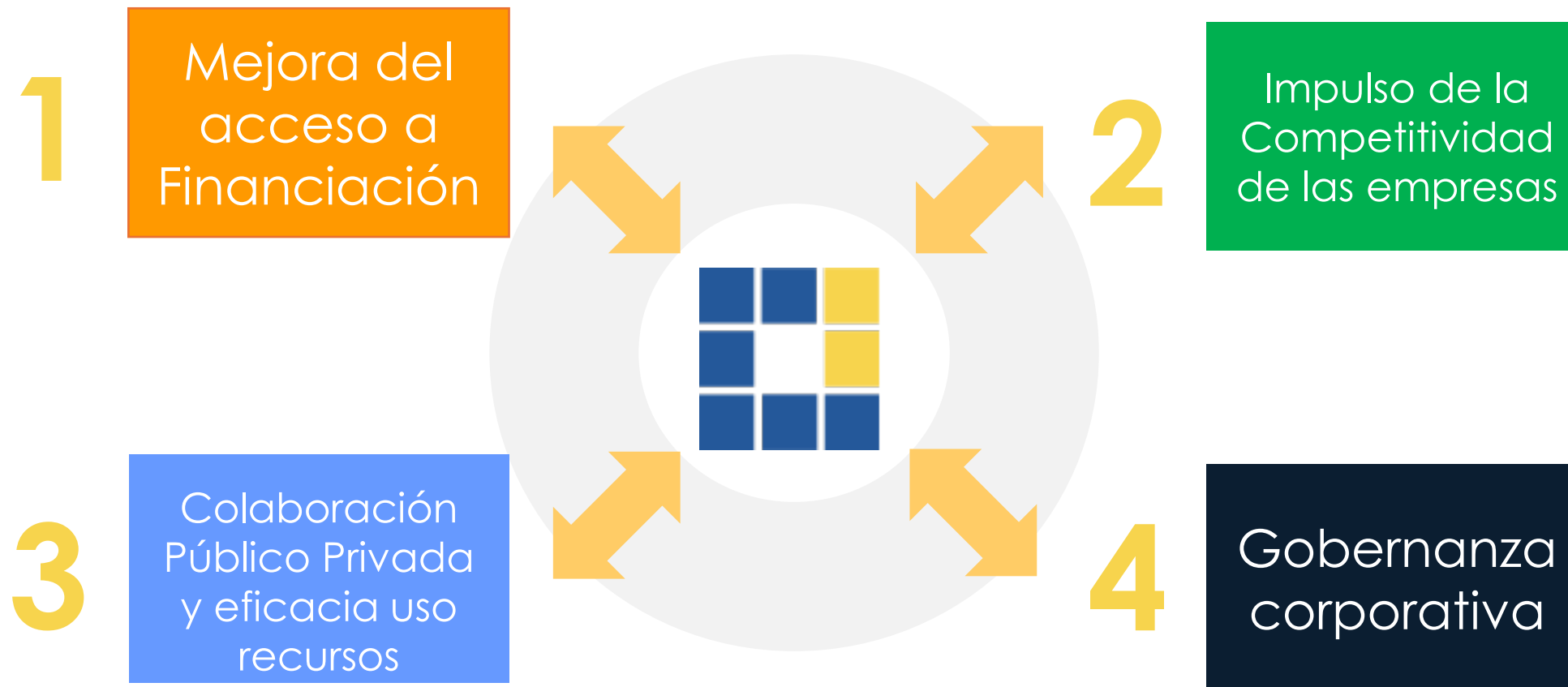
Las [SGR](#), [SAECA](#) y [CERSA](#) forman conjuntamente el Sistema de Garantía Español. La misión de CERSA es:

- Facilitar a las [pymes](#) y autónomos en España la obtención de todo tipo de financiación a través del Sistema de Garantía, con especial incidencia en las empresas de reciente creación y menor tamaño y, por tanto, con mayores dificultades de acceso a recursos ajenos.
- Favorecer la colaboración público privada entre el Sistema de Garantía, las entidades de crédito y otros agentes privados y públicos de financiación, el sector empresarial, las Comunidades Autónomas, el MINTUR, otras administraciones públicas y la Unión Europea a través del reafianzamiento.
- Contribuir a la creación, sostenimiento, crecimiento y mejora de competitividad de la economía española y a la generación de empleo como vía de desarrollo económico del país. Esto incluye apoyar la transformación de tejido de pequeñas y medianas empresas (PYME) hacia un modelo de mayor dimensión, más sostenible y digitalizado.
- Reafianzar a las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) y SAECA aquellas garantías demandadas por las empresas, fundamentalmente PYME, para que éstas puedan acceder a un amplio abanico de productos de financiación, incluyendo la no bancaria, y garantizar otros compromisos comerciales y técnicos necesarios para desarrollar su actividad, con un criterio de viabilidad y sostenibilidad.



2. Ejes Estratégicos

2.1 Definición de los Ejes Estratégicos que enmarcan la actividad de CERSA





1

Mejora del acceso a financiación



- El acceso a financiación y otras garantías en condiciones adecuadas es **crítico para el crecimiento de la economía española** y mantenimiento del empleo. Esto afecta de forma generalizada a todas las **PYME, incluyendo los autónomos, y también a determinadas empresas de mediano tamaño.**
- **>300.000 pyme al año tienen necesidades de garantías** para conseguir o mejorar las condiciones de financiación, aunque no todas son el objetivo de las SGR (por calidad crediticia, tamaño de financiación...).
- **Los avales de las SGR pueden adaptarse a muchas finalidades y necesidades de las empresas,** en las distintas etapas y ciclos por las que pasan desde su constitución: financiación de proyectos de inversión, necesidades de capital circulante, reestructuración, anticipos de subvenciones, avales requeridos por proveedores, clientes, administraciones, otros.
- La capacidad de **análisis y concesión de las garantías de las SGR a empresas con proyectos viables** es una vía muy eficaz para que éstas mejoren su acceso a financiación y se apoya y es factible por el reafianzamiento de CERSA por el que ésta asume una parte muy importante del riesgo de cada operación.
- Las SGR canalizaron avales por importe de unos **€ 3.100 millones a 25.960 empresas en 2024.** Esto supone menos del 1% de las PYME registradas en España y menos del 10% de las que requieren garantías.
- La actividad ha crecido de forma muy sustancial entre 2016 y 2024. Aunque la **“asimetría” territorial se ha reducido,** principalmente por el apoyo creciente de CERSA, todavía persisten diferencias significativas entre territorios que se deben reducir.



2

Impulso de la competitividad de las empresas



- Dentro de su carácter generalista de apoyo a todas las PMYE con necesidades de avales/garantías, [CERSA](#) debe **apoyar en mayor medida los que permitan un mayor crecimiento del tejido empresarial y a las empresas ser más competitivas**.
- Entre las prioridades de las empresas en materia de inversión/financiación para los próximos años tienen que estar los **proyectos de sostenibilidad y digitalización** que les permitan ser competitivas en el entorno económico que se está configurando. El [Informe de CESGAR](#) apunta a que una de cada cinco pymes requerirá financiación para este tipo de inversiones en los próximos años.
- La estrategia de CERSA en materia [ASG](#), ambiental social y de gobernanza, tiene como pilar fundamental **apoyar las finanzas sostenibles** a través del Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia (PRTR) de la Comisión Europea y a través de InvestEU.
- Otro de los principales retos de la economía española es **aumentar el tamaño medio de sus empresas para lograr mayores niveles de competitividad**, capacidad de inversión y de contratación, formación y retención del capital humano. Los proyectos de crecimiento en las empresas de menor dimensión, en particular hasta 50 empleados, suelen presentar mayores dificultades a la hora de financiarse por suponer importes de inversión relevantes en relación a los balances de las empresas. Pero también hay un “gap” de mercado en determinadas empresas de más de 250 empleados.
- Es importante **seguir apoyando la creación de empresas**, como motor de creación de riqueza y empleo, así como las necesidades de financiación de éstas en los tres primeros años de actividad.



3

Colaboración pública privada y eficacia uso recursos



- El Sistema de Garantía en España se configura como **un esquema de participación público privada**, en el que la asunción del riesgo se comparte entre agentes privados, como entidades de crédito y las propias SGR, y públicos, el Estado a través de CERSA, adscrita a la [Dirección General de Estrategia Industrial y de la PYME \(DGEIPYME\)](#) del MINTUR, y en menor medida CC.AA. y entes locales.
- CERSA ha impulsado adicionalmente la participación en **programas de la Unión Europea que minoren la utilización de recursos del Estado**, como el actual Programa InvestEU.
- La estrategia de CERSA está alineada con las prioridades para el tejido de empresas del MINTUR, así como con los objetivos transversales definidos en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia aprobado por el Gobierno y el Programa InvestEU dentro del [Marco Financiero Plurianual 2021-2027](#) de la Unión Europea.
- Es importante la **buena coordinación de CERSA con otros agentes involucrados para buscar adicionalidad del sistema**, así como con otros agentes públicos que otorguen financiación.
- La utilización de fondos aportados a CERSA tiene que basarse en las premisas de:
 - ✓ Maximizar la utilización de los mismos consiguiendo el **mayor efecto multiplicador**.
 - ✓ Mantener una **adecuada gestión del riesgo** de CERSA en cuanto a su naturaleza de entidad financiera, pero teniendo en cuenta la misión de facilitar el acceso a financiación de las empresas con mayores dificultades.
 - ✓ Mejorar la eficiencia en cuanto al impacto en déficit de la actividad de CERSA en los Presupuestos Generales del Estado (PGE).



4

Gobernanza corporativa



- La gobernanza de CERSA tiene que velar por cumplir con los requisitos de:
 - ✓ Su condición de **Entidad Financiera**.
 - ✓ Su actividad de gestión de **fondos públicos**, tanto estatales como de la Unión Europea, que se trasladan a las empresas en forma de garantía.
 - ✓ Su forma jurídica de **Sociedad Mercantil Estatal y de Sociedad Anónima**.
- Implementando **buenas prácticas** aplicables a todos estos ámbitos.
- Además, tiene que estar comprometida con la aplicación en su gestión de una adecuada **política en materia Ambiental, Social y de Gobernanza (ASG)**.
- Las organizaciones se enfrentan actualmente al reto y la oportunidad de su **transformación digital y tecnológica**, y a la búsqueda de la eficiencia en los procesos operativos, dotándolos además de la seguridad requerida.
- Otros aspectos como la **calidad, la transparencia, la formación, la retención del talento** y la igualdad también deben presidir la gobernanza la CERSA.
- Ampliar y diversificar las **redes de comunicación** y contactos institucionales, tanto en España como fuera de España, buscando sinergias y oportunidades de mejora.
- **Impulsar la divulgación del sistema de garantía, y la comunicación** para dar a conocer el funcionamiento de CERSA, los programas seguidos y las prioridades estratégicas.



3.0 Introducción

Vocación CERSA

- La vocación de CERSA es que el reafianzamiento como pilar en el que se apoya la actividad de las SGR **alcance de la forma más amplia posible a todos los tipos y formas jurídicas de empresas**, mayoritariamente PYME, para todos los **sectores de actividad*** y para todas las **necesidades a las que se enfrenten en todas sus fases**, desde su constitución, consolidación, recuperación, refinanciación y crecimiento, incluyendo todos los productos y fuentes de financiación que puedan requerir.
- La actividad de CERSA y las SGR persigue **apoyar en cada momento del ciclo a las empresas con mayor fragilidad crediticia, pero siempre con proyectos empresariales viables**, con el objetivo de buscar una mayor sostenibilidad en la actividad del Sistema de Garantía y apoyar al mayor número de empresas posibles con el menor consumo de recursos públicos.
- La financiación de las empresas es excesivamente dependiente en España del canal bancario, que además continúa en proceso de concentración, y deben fomentarse **los canales alternativos de financiación**, prácticamente inexistentes para las micropyme en España. CERSA quiere fomentar que las empresas perciban a las **SGR como un canal adicional**, no exclusivamente bancario, al que pueden dirigirse para acceder a financiación bancaria pero también para obtener avales y garantías requeridos por fuentes no bancarias.
- Esta vocación se traduce en las 4 líneas estratégicas vistas **y sus respectivos objetivos** que se presentan a continuación.
- Es preciso advertir que el grado de consecución de los objetivos planteados por CERSA depende en mayor medida que en otras organizaciones de factores exógenos, no sólo del entorno macroeconómico, sino de las actuaciones del resto de intervinientes en la cadena del Sistema de Garantías público privado en España: las SGR, las CC.AA., la disponibilidad de fondos del MINTUR y de programas europeos (CE y FEI).

** Excepto el inmobiliario y los excluidos de ayudas públicas*



3. Mejora del Acceso a Financiación

3.1. Planteamiento de Objetivos (1/2)





3. Mejora del Acceso a Financiación

3.1. Planteamiento de Objetivos (2/2)

Incrementar la penetración del Sistema de Garantías y su eficacia de cara a las empresas viables

1.- Mejorar el Alcance de la Cobertura de CERSA

- Ofrecer la más amplia gama de productos que las empresas pueden requerir, incluyendo avales no relacionados directamente con financiación ajena, y a más largo plazo que el que las empresas obtendrían sin el aval.
- Accesibles para todos los tamaños y formas jurídicas de pyme, así como de forma residual determinadas empresas de mediana capitalización.

2.- Fomentar una mayor Asunción de Riesgo por parte de las SGR

- Ampliar la cobertura promedio a la cartera de las SGR alta que les permita asumir un mayor volumen y perfil de riesgo, adaptándola a la situación del ciclo económico y la morosidad, para jugar un papel contracíclico en crisis, o cíclico en momentos de crecimiento.

3.- Reforzar el Equilibrio Territorial

- Otorgar una cobertura más elevada a segmentos/empresas con mayor valor estratégico, adaptándola también en función de la situación del ciclo o circunstancias que afecten a las empresas y así lo recomienden.
- Promover el crecimiento de la penetración de la actividad de las SGR en los territorios en los que es más baja, tomando como “benchmark” los territorios en los que se han alcanzado niveles más altos (País Vasco, Castilla y León, Baleares, Galicia...).

4.- Diversificar las Fuentes de Financiación

- Fomentar que las empresas se dirijan directamente a las SGR buscando una mayor diversificación de sus fuentes de financiación, incluyendo en particular la no bancaria, y en la parte bancaria buscando la colaboración con el mayor número de entidades de crédito, o en busca de un menor consumo de límites bancarios

5.- Implementar Mejoras Operativas/ Regulatorias en la cadena

- Promover que el marco regulatorio facilite la utilización de las garantías por parte de las empresas y las entidades de crédito y la concesión de avales por parte de las SGR.
- Mejorar la comunicación y resolución de operaciones digitalizando en mayor medida la actividad de las SGR con las entidades de crédito y CERSA y ésta con el FEI.



3.2 Plan de Actuación

1. A través del Contrato de Reafianzamiento firmado con las SGR

- Entre otros aspectos podría valorarse con las autoridades competentes las siguientes mejoras en el Contrato, para lo que será necesario establecer un diálogo más fluido con [Banco de España](#), la [DG Tesoro](#) y la [UE](#):
- El Contrato de Reafianzamiento se aprueba anualmente por el Consejo de Administración. Se elabora teniendo en cuenta la demanda de las SGR, las empresas y otros agentes, como los bancos, buscando **maximizar el apoyo de CERSA a las empresas** teniendo en cuenta la situación económica, la solvencia de CERSA, las previsiones de evolución de la morosidad y el [Marco de Apetito al Riesgo \(MAR o RAF\)](#) definido también por el Consejo de Administración.
- Actualmente CERSA cuenta con una situación de solvencia y acceso a nuevos recursos muy favorable. Por otro lado, la pérdida de las operaciones avaladas por las SGR se sitúa por debajo de la media histórica en el ciclo, por lo que consideramos que se debe fomentar una mayor asunción de riesgo por parte de las SGR a través de medidas sobre la cobertura, la colaboración, los límites y el Ratio Z (coste de cobertura) del contrato.
- Criterios de elegibilidad:** revisión permanente de productos, plazos, empresas elegibles para maximizar el apoyo a las empresas.
 - ✓ Recientemente se han incorporado las Medianas Empresas hasta 500 empleados, categorías adicionales de avales técnicos, plazos de operaciones hasta 15 años.
- Porcentajes de cobertura:** mantener una cobertura elevada a lo largo del ciclo, en promedio, en torno al 60% (para operaciones afectas) y otorgar mayor cobertura a segmentos con mayor valor estratégico. Fomentando una mayor asunción de riesgo por parte de las SGR y SAECA.
- Tratamiento diferenciado del “**co-aval**” buscando el crecimiento en los territorios de menor penetración, fomentando la colaboración entre SGR y la **financiación no bancaria** (operadores calificados como Aquisgrán).
- Límites al reafianzamiento:** buscando limitar la exposición global de CERSA a determinados segmentos y por contrapartida y el fomento de una cartera diversificada y en crecimiento en las SGR. El objetivo sería continuar ampliando progresivamente la mayoría de los límites fijados en el contrato.
- Coste de cobertura:** determinación del nivel de pérdidas de cartera a partir del cual CERSA cobra un coste a las SGR, buscando que las carteras de las SGR se orienten a un perfil de riesgo de mayor calidad crediticia.



3.2 Plan de Actuación

2. A través del impulso de medidas regulatorias y su aplicación más favorable

- Entre otros aspectos podría valorarse con las autoridades competentes, para lo que será necesario establecer un diálogo más fluido con [Banco de España](#), la [DG Tesoro](#) y la [UE](#), lo siguiente:
 - **Refuerzo de la solvencia de las SGR**, de CERSA y mejora de la visibilidad del reaval: mejora de la **ponderación del reafianzamiento**, actualmente muy alejada de la de las garantías del Estado/FEI a las entidades de crédito.
 - Fomento de procesos de **concentración de las SGR** en territorios con carteras que no permiten un tamaño y diversificación del riesgo suficiente.
 - **Ayudas de Estado**: Dar mayor conocimiento al tratamiento del reafianzamiento de CERSA como ayuda de Estado en forma de garantía, para que las ayudas lleguen al mayor número de empresas, compatibilizando el reaval con otras ayudas.

3. A través de la inversión en digitalización, mejoras operativas en toda la cadena y difusión

- El **programa de gestión de las SGR y CERSA (ERP G3-SGRSoft)** debe ser objeto de permanente revisión e inversión para fomentar una mayor automatización de los procesos y control del cumplimiento de todos los requisitos del reafianzamiento en la cartera, así como la gestión de los datos históricos de la cartera. La incorporación, coordinada con [CESGAR](#), de una visión externa de como contribuir a la mejora del sistema es conveniente en este punto y debería acometerse en los próximos dos años.
- La comunicación de las empresas y las entidades de crédito con las SGR debe también mejorarse. La **plataforma web www.conavalsi.com lanzada en 2017** ha mejorado la comunicación y ha supuesto una mejora en la comunicación, sobre todo con las empresas, pero debe ser publicitada, mejorada y fomentada para facilitar que las empresas soliciten operaciones y que los bancos canalicen las operaciones de forma más eficiente con las SGR.
- El acceso directo de las empresas a las SGR, además a través de la mejora del acceso vía web, debe complementarse con una **mayor difusión de la actividad de cara a las empresas** fundamentalmente en los territorios pero que CERSA puede complementar a nivel institucional.
- **Mejorar la comunicación con el [sistema de garantía](#)**, que redunde en un menor coste de las operaciones para las empresas con las entidades de crédito.



3. Mejora del Acceso a Financiación

3.2 Plan de Actuación

4. A través del fomento de la colaboración entre SGR

- El crecimiento reciente de la penetración en territorios menos desarrollados se ha llevado a cabo en gran medida por **SGR que no tienen su sede principal en esa CC.AA.**, bien a través de colaboración con la local o de forma autónoma. Lo primero cuenta con especial apoyo de CERSA en forma de mayor reaval a las operaciones de “**co-aval**” que seguirá siendo impulsado.
- Impulso de la **transmisión de mejores prácticas entre SGR**, basado en el conocimiento la cartera de todas ellas de CERSA, como vía para impulsar el crecimiento de la actividad en particular en los territorios de menor actividad. CERSA realiza esta transmisión por la vía de las comunicaciones bilaterales con cada SGR, pero también a través de **formación específica** sobre líneas concretas y el contrato, que tiene el objetivo de incrementar.

5. A través de la difusión y comunicación con organismos demandantes de garantías a las PYME, entre ellos bancos

- CERSA debe **intensificar la comunicación con los principales demandantes de garantías** para mejorar su entendimiento y valoración del aval de las SGR y la contra garantía de CERSA.
 - ✓ Entidades bancarias
 - ✓ Otros prestamistas no bancarios
 - ✓ Organismos públicos concedentes de financiación
 - ✓ Organismos públicos que solicitan garantías no financieras.
- Esto puede dar lugar en algún caso en que esté justificado a la **firma de convenios marco de colaboración** entre las que amparen la ejecución de determinadas líneas.
- En concreto, y de cara al fomento de la **financiación no bancaria**, CERSA debe intensificar la comunicación con proveedores de este tipo de financiación, en particular los privados tanto los que ya operan con las SGR como otros emergentes, Fomentando que las SGR avalen deuda subordinada o de mayor perfil de riesgos de operadores especializados.
- CERSA continuará con su apoyo institucional a [Aquisgrán](#) para que pueda continuar el desarrollo de su actividad como fondo no bancario, y pueda incorporar inversores privados (además del [FEI](#) y el [ICO](#)), continuando con lo previsto en el contrato de reafianzamiento como entidad no bancaria aprobada para operar con CERSA.



3.2 Plan de Actuación

6. Intensificación de la presencia de CERSA en territorios con menor penetración

- Fomentar la Comunicación con la CC.AA. y otros organismos locales en su caso.
- Contactar con los Principales financiadores a nivel local.
- Incrementar la colaboración de la SGR local y otras SGR con actividad en la zona.
- Mejorar la comunicación con Organizaciones profesionales.



4. Impulso de la competitividad de las empresas

4.1. Planteamiento de Objetivos (1/2)





4. Impulso de la competitividad de las empresas

4.1. Planteamiento de Objetivos (2/2)

Fomentar la creación de un tejido con mayor capacidad de aportar al crecimiento económico

1.- Creación de Empresas

- Seguir apoyando que las **empresas de nueva creación**, como motor de creación de riqueza y empleo, tengan **acceso a financiación ajena**, de difícil acceso sin garantías en los primeros años de actividad.

2.- Incremento de Escala de las Empresas

- Otro de los principales retos de la economía española es **aumentar el tamaño medio de sus empresas** para lograr mayores niveles de competitividad, capacidad de inversión y de contratación, formación y retención del capital humano. Los proyectos de crecimiento en las empresas de menor dimensión suelen presentar mayores dificultades a la hora de financiarse por suponer importes de inversión relevantes en relación a los balances de las empresas. Esto es especialmente acuciante en las empresas de menor tamaño, hasta 50 empleados, prioritario para las SGR.

3.- Finanzas Sostenibles

- La estrategia de CERSA en materia ASG, ambiental, social y de gobernanza, tiene como pilar fundamental apoyar las **finanzas sostenibles**. Esta estrategia está alineada con la del MINTUR, el Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia y la Comisión Europea a través del programa InvestEU y busca, i) por un lado fomentar que las pequeñas y medianas empresas lleven a cabo proyectos vinculados a la mitigación y la adaptación al cambio climático, y ii) que las actividades apoyadas no causen un perjuicio significativo al medioambiente.

4.- Inversiones en Digitalización

- El proceso de **transformación digital** es otra las necesidades para el desarrollo empresarial y la modernización del tejido de PYME y también precisa, apoyo en la financiación necesaria para acometer las inversiones requeridas. Por nuestra experiencia hasta ahora los procesos de digitalización son menos intensivos en capital y requieren **menor esfuerzo de financiación que los de Sostenibilidad** en las pequeñas y medianas empresas.

5.- Otras prioridades Estratégicas

- CERSA debe estar permanentemente abierta a valorar dar **apoyo otros aspectos que puedan ser considerados estratégicos para su impulso en las PYME, en particular por parte de MINTUR y la UE**, de forma coyuntural o estructural, como podría ser la Plataforma de Sectores Tecnológicos (STEP), la actual situación de tipos de interés elevado que pone freno a las inversiones, cuestiones sociales, igualdad, etc..



4. Impulso de la competitividad de las empresas

4.2 Plan de Actuación

1. A través del Contrato de Reafianzamiento firmado con las SGR

- Desarrollo de **Líneas Estratégicas** de mayor cobertura (hasta el 80%) que atiendan objetivos de crecimiento sostenible.
- Las Líneas Estratégicas actuales que se seguirán fomentando en los próximos años son las siguientes:
 - ✓ Sostenibilidad
 - ✓ Digitalización
 - ✓ Crecimiento e Innovación (que incorpora a empresas de nueva creación).
 - ✓ CCS (para atender el fomento de la UE por incremento de la demanda de los sectores culturales y creativos y el crecimiento de CREA, SGR).
- **Valorar a futuro la incorporación de alguna línea adicional o reorientación** de las existentes para cubrir otros aspectos, como tecnologías estratégicas [STEP (*Strategic Technologies for Europe Platform*)], economía social, de género...
- Establecimiento de **Objetivos para cada SGR**, en concreto en materia de Sostenibilidad, con incentivos de mejoras para las SGR asociadas a su consecución.
- **Traslado de ventanas financieras adicionales** para las empresas que pertenezcan a estas líneas, por la vía de la mayor cobertura de CERSA y en algún caos solicitando a la SGR que bonifique la comisión de apertura (Sostenibilidad).
- Exigencia del **cumplimiento del Principio de No Causar Perjuicio Significativo (DNSH)** al medioambiente de forma generalizada y creciente a toda la cartera de operaciones reavaladas por CERSA.



4. Impulso de la competitividad de las empresas

4.2 Plan de Actuación

2. Formación, coordinación y difusión

- CERSA debe de velar por que los equipos de las SGR conozcan las prioridades estratégicas, las operaciones y empresas que pueden resultar elegibles para las líneas definidas el contrato.
- Comunicar los resultados de la ejecución de las líneas, explicando las tipologías de situaciones que más habitualmente se presentan en los distintos territorios, como vía de facilitar la originación de nuevas operaciones.
- Extender la comunicación, del contenido de las líneas y de los resultados a los principales financiadores públicos y privados y a otros agentes que demanden garantías a las empresas. Fomentar la firma de convenios específicos con Entidades bancarias y no bancarias.
- Realizar esfuerzos especiales de coordinación y difusión del sistema de garantía con organismos públicos que tengan programas en materia de Sostenibilidad, Digitalización e Innovación.

3. Canalización de bonificaciones para las empresas

- Desarrollar conjuntamente con el [MINTUR](#) u otros organismos públicos **programas que bonifiquen parcialmente los costes financieros de las operaciones asociadas a los objetivos estratégicos** de CERSA.

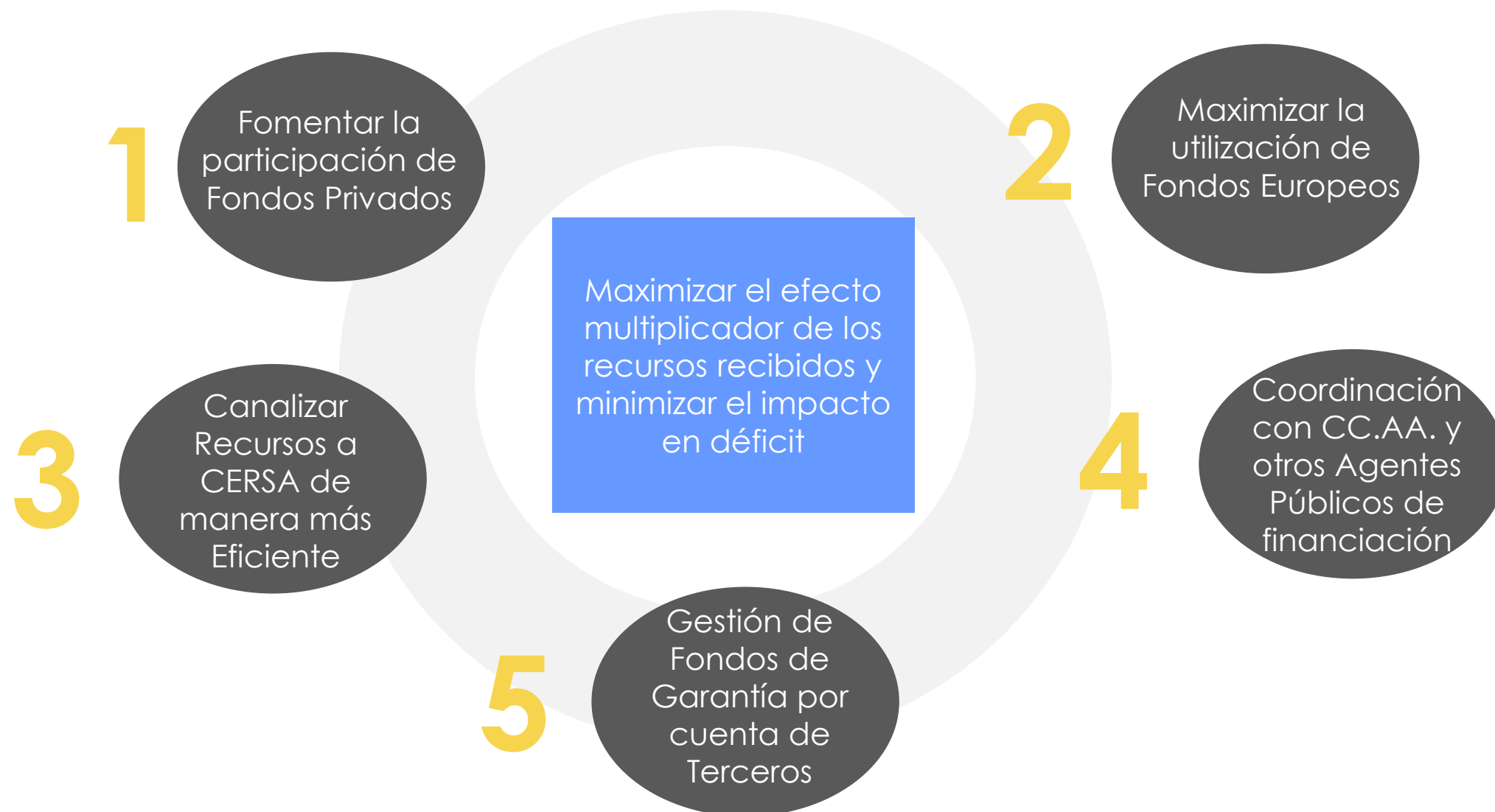
4. Informe de evaluación de impacto

- CERSA tiene previsto encargar la elaboración de un informe de evaluación de impacto con el objetivo específico de analizar el efecto de los distintos programas de CERSA en los últimos años, y en concreto para las líneas estratégicas. Sería conveniente esperar al menos 3 años para encargar este informe para permitir un mayor desarrollo y perspectiva sobre el alcance del impacto de estas líneas.



5. Colaboración público privada y eficacia en el uso de recursos

5.1 Planteamiento de Objetivos (1/2)





5. Colaboración público privada y eficacia en el uso de recursos

5.1 Planteamiento de Objetivos (2/2)

Maximizar el efecto multiplicador de los recursos recibidos y minimizar el impacto en déficit

1.- Fomentar la participación de Fondos Privados

- La política de cobertura del riesgo de CERSA debe promover una **retención importante del riesgo en la SGR** que favorezca la alineación de intereses con CERSA. También que **entidades de crédito privadas actúen mayoritariamente como financiadores** de las operaciones y se oriente el modelo en mayor medida a la cobertura parcial del riesgo de crédito por las SGR.

2.- Maximizar la utilización de Fondos Europeos

- CERSA es el principal utilizador de programas de garantía de la UE entre los sistemas de garantía europeos, que desde 2019 ha cubierto en torno al 50% del riesgo asumido por CERSA. Actualmente el presupuesto disponible de **InvestEU** es más limitado y CERSA debe trabajar para maximizar su acceso al mismo, participando en las distintas ventanas a las que pueda tener acceso suficiente y promoviendo una mayor **disponibilidad de recursos para la actividad de CERSA**.

3.- Canalizar Recursos a CERSA de manera más Eficiente

- La aportación de fondos de la AGE a CERSA se ha instrumentado por MINTUR en el pasado fundamentalmente a través de **aportaciones al FPT** anuales ex-ante, con impacto directo en déficit, necesarias para cubrir los requisitos de solvencia y tener capacidad de asumir nuevo riesgo cada año. La capitalización de CERSA con fondos del PRTR desde 2021, y la posibilidad de mejorar el tratamiento del reaval a efectos de consumo de capital, abre la posibilidad de que CERSA reciba a futuro una parte mayoritaria no por adelantado, sino que se materialicen cuando se produzcan las pérdidas finales de la cartera contra un fondo habilitado a tal efecto. Esta posibilidad se va a explorar con la adenda al PRTR (PRTR II).

4.- Coordinación con CC.AA. y otros Agentes Públicos de financiación

- Las CC.AA. y otros organismos públicos son socios protectores (minoritarios) de las SGR y canalizan programas de ayudas de forma heterogénea a través de ellas. **Mayor coordinación con estos organismos sería conveniente para buscar una mayor adicionalidad y complementariedad.** También es muy necesaria una mayor coordinación con **otros agentes públicos** de financiación como recomienda la [AIReF](#).

5.- Gestión de Fondos de Garantía por cuenta de Terceros

- CERSA puede utilizar su capacidad de gestión de programas de garantía para **canalizar a las empresas garantías procedentes de fondos de terceros**, en particular con recursos de la Unión Europea, que no consuman recursos de la propia CERSA y de MINTUR. Se ha iniciado con el acuerdo CREA-FEI.



6.1 Planteamiento (1/2)





6.1 Planteamiento (2/2)

Aplicar las mejores prácticas en todos los ámbitos de la organización

1.- Fortalecer la gobernanza

- Aplicar y seguir los **procedimientos y políticas exigidos y recomendados como sociedad mercantil que gestiona fondos públicos**, incluyendo un plan de medidas antifraude, de transparencia, de prevención de riesgos penales.
- Impulsar un modelo de gobierno que establezca un **Marco de Apetito al Riesgo (RAF) financiero**, unas responsabilidades asociadas, y una cultura donde las decisiones se alcanzan conjuntamente a través de comités.

2.- Aplicar política ambiental y social (ASG)

- Fomentar la aplicación de criterios de **sostenibilidad** en el sistema de garantía español, tanto en las SGR como en la cartera de empresas apoyadas.
- Aplicar las políticas ambientales y sociales más apropiadas a la **gestión interna de CERSA**.

3.- Dotar de una mejora de recursos digitales/tecnológicos

- Profundizar en la **transformación tecnológica**, orientando las actuaciones hacia una mejora y eficiencia en los procesos operativos.
- Implementar las mejores prácticas exigidas relacionadas con la **seguridad informática**.

4.- Impulsar la transformación de la organización

- Buscar alianzas con otras instituciones españolas, oportunidades de mejora y sinergias compartidas.

5.- Divulgar y Comunicar a CERSA

- Fomentar los contactos nacionales e internacionales y apoyar la divulgación de la estrategia y funcionamiento de CERSA.
- Apoyar la **divulgación de la estrategia y funcionamiento de CERSA y las SGR** a nivel institucional y entre las empresas.



6.2 Plan de Actuación

1. Fortalecer la Gobernanza

- Adaptar y aplicar las políticas corporativas en línea con las mejores prácticas, que marquen los principios de actuación de CERSA, y se establezcan roles y responsabilidades dentro de la organización.
- Elaborar y aprobar un Marco de Apetito al Riesgo en línea de la cultura de mayor control y transparencia de la estrategia de CERSA.
- Mejorar los mecanismos de gestión y control interno de acuerdo con los estándares regulatorios y las recomendaciones de asesores externos.

2. Aplicar política ambiental y social (ASG)

- Evaluar anualmente el Plan de Acción en materia ASG propuesto al Consejo de Administración en el año 2023.
- Impulsar aspectos sociales como creación de empleo de autónomos, e iniciativas ASG en línea las alternativas del FEI.
- Promover internamente el consumo responsable e iniciativas que apoyen la lucha contra el cambio climático.

3. Dotar una mejora recursos digitales/tecnológicos

- Impulsar la mejora en ciberseguridad, en el gobierno y la gestión del dato y en la digitalización de los procesos.
- Elaborar una política de seguridad tecnológica e implementar las recomendaciones emitidas por los asesores externos al respecto, consiguiendo así las certificaciones de seguridad exigidas en línea con las mejores prácticas en el sector.
- Asignar recursos tecnológicos/humanos/presupuestarios para la mejora continua en el área tecnológica.



6.2 Plan de Actuación

4. Impulsar la transformación de la organización

- Incrementar, sujeto a las limitaciones de los PGE que se aprueben, la formación del personal para fomentar la actualización de los conocimientos.
- Incrementar las iniciativas ligadas a la formación tanto a nivel interno como externo (fuera de la organización)
- Implementar mecanismos para evaluar al personal de la organización, generando un clima de confianza.

5. Divulgar y Comunicar a CERSA

- Marcar objetivos concretos de divulgación del sistema de Garantía y del papel de CERSA, ampliando la colaboración público-privada con organizaciones y asociaciones financieras y empresariales.
- Incrementar la participación de CERSA en foros nacionales e internacionales.
- Fomentar las relaciones con la [AECM](#), buscando sinergias y oportunidades de mejora en los sistemas de garantías europeos y otros.



I. Análisis DAFO de cara al Plan Estratégico 2025-2029	28
II. Situación de la financiación de la PYME	30
III. Foco en el crecimiento y la competitividad de la PYME	37
IV. Mayor difusión del sistema	40
V. Marco de Apetito al Riesgo (<i>Risk Appetite Framework</i> - RAF) RAF CERSA	44
VI. Previsiones CERSA 2025-2028	53



I. Análisis DAFO de cara al Plan Estratégico 2025-2029

Fortalezas

- **Apoyo en la red** con capacidad de originación, análisis y filtro de las SGR.
- **Versatilidad** de los avales para adaptarse a la **demanda /ciclo**: inversión, liquidez, otras garantías.
- Sólida situación de **solvencia y liquidez** de CERSA.
- Experiencia en la gestión de **fondos europeos**: creciente cobertura del riesgo desde 2016.
- **Efecto multiplicador** de los recursos públicos y combinación con fondos privados.
- Tasa de **pérdidas moderada**, en relación al segmento atendido: no se han incrementado pese al fuerte crecimiento y mayor cobertura de CERSA.
- Marco **regulatorio** definido.
- **Rapidez y flexibilidad** operativa de adaptación de las SGR y CERSA ante cambios de entorno.

Debilidades

- **Asimetría** en la penetración y la eficacia del aval por **territorios**: función del tamaño de la SGR, modelo operativo y relación con CC.AA.
- **Dependencia** de la disponibilidad de fondos y las líneas de los **programas europeos de garantía**.
- **No sistematización** del tratamiento y la **valoración de los avales por entidades financieras**: clasificación de riesgos, impacto menor pérdida, precio.
- Imposibilidad computar el aval/reaval para **consumo de capital** vs otros avales (Estado, FEI).
- **Carga administrativa asociada al reaval**: **ayudas**, justificación de la elegibilidad, distintos requerimientos de cada programa.
- **Doble circuito de riesgos** (prestamista/SGR) de las operaciones, genera mayor carga administrativa.
- **Dependencia tecnológica** de un proveedor único de Sistema para todo el sector.



I. Análisis DAFO de cara al Plan Estratégico 2025-2029

Oportunidades

- Mejora de la visibilidad, operativa y homogeneidad de las SGR para conseguir una **mayor originación directa y de fuentes bancarias**.
- **Procesos de digitalización adicionales y más adecuados** para la mejora de la comunicación y en análisis en la cadena empresas/bancos/SGR/CERSA.
- Posibilidad de plantear **cambios regulatorios que mejoren la eficacia del aval/reaval**.
- Mayor desarrollo de **fuentes no bancarias de financiación**.
- Mayor **coordinación de esfuerzos y políticas con las CC.AA. y otros instrumentos** públicos de financiación.
- Implementación de una estrategia apoyada en un **programa plurianual** a partir de la adenda del **PRTR de forma eficiente presupuestariamente**.
- Explorar nuevos **programas estatales / sectoriales / regionales de apoyo adicional a segmentos de empresas/inversiones** a través de CERSA/ SGR siguiendo ejemplo del [PAEI](#).

Amenazas

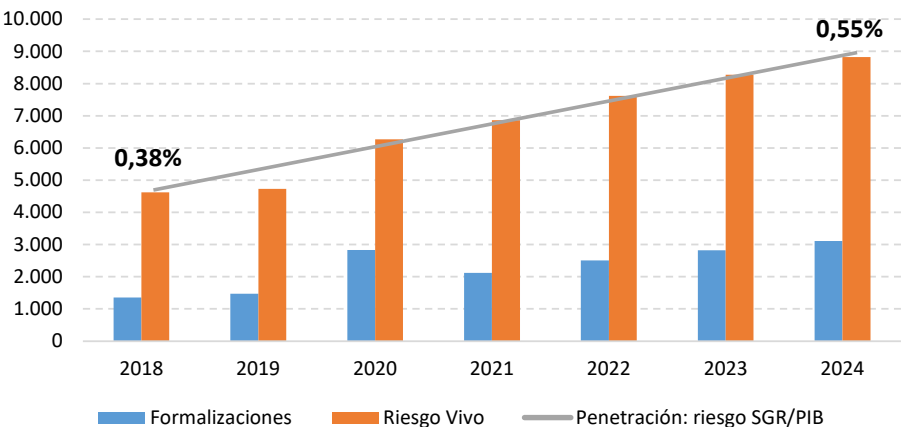
- **Reducida disponibilidad** de fondos de InvestEU, en concreto para PYME.
- **Pérdida de competitividad adicional por las implicaciones de ayudas de estado:** intensidad de la ayuda, compatibilidad con otras ayudas, otros fondos gestionados por las SGR.
- **Competencia de otras garantías públicas** como los de FEI, Estado con mejor tratamiento de ayudas/consumo de capital.
- **Dificultad de ejecución de las líneas estratégicas** de CERSA por la excesiva carga de identificación y prueba vs beneficio para la SGR/empresa.
- **Complejidad operativa de CERSA** por la combinación del PRTR e InvestEU y necesidad de mejoras en la digitalización de procesos.
- **Riesgo de cambio de entorno** que obligue a plantear líneas de apoyo adicionales, poner foco refinanciaciones y morosidad...



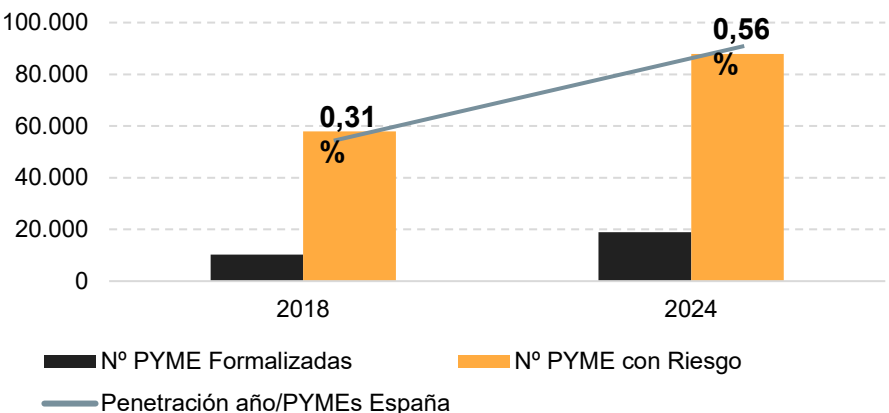
II. Situación de la financiación de la PYME

Crecimiento registrado 2018-2024 e incremento de penetración vs objetivos

Evolución actividad SGR 2018-2024 importe



Evolución actividad SGR 2018-2024 nº empresas



- **Fuerte crecimiento de la actividad del sector desde 2020**, no ha sido un efecto puntual de las líneas COVID-19 y se mantiene en 2024.
 - Incremento del riesgo por avales del 91% y de las **formalizaciones del 130% entre 2018 y 2024**.
 - En número de empresas apoyadas al año el crecimiento ha sido inferior, pero también muy relevante: incremento del número de empresas con riesgo avalado del 6,6% y de las empresas atendidas cada año del 10,4%.
 - El **número de empresas avaladas al año representa el 0,6% de las empresas registradas en España** y ha crecido desde el 0,3% en 2018.
- **Objetivos del Plan Estratégico 2017-2020:**

	Objetivo 2020	Real 2020
Importe avales financieros (€M)	1.659	1.877
N.º empresas	15.223	18.951

- Los objetivos del plan 2017-2020 se han cumplido con creces, y se deben definir nuevos objetivos para 2029. Dada la incertidumbre sobre la aplicación de las medidas del PRTR II y de los PGE, la capacidad de crecimiento es limitada, y se debe consolidar lo conseguido.

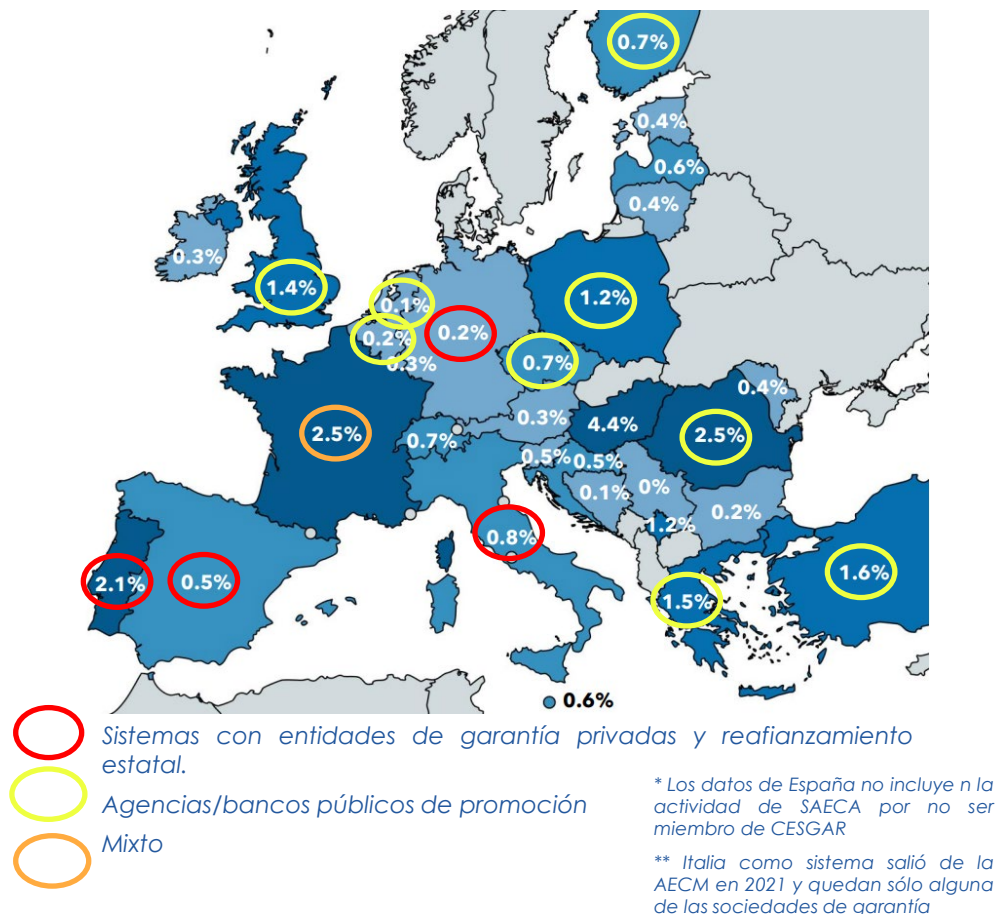


II. Situación de la financiación de la PYME

Comparación sistemas de garantías europeos: mapa de la AECM

Mapa de los miembros de la [AECM](#) y el peso de su cartera de riesgo vivo por avales sobre el PIB 2023

Fuente: AECM



- Los **miembros de la [AECM](#)**, pese al origen de sociedades mutualistas, han pasado a ser de **forma mayoritaria agencias/bancos públicos de promoción como ICO** con varias líneas de actividad, incluyendo préstamos y garantías.
- Esto es así en todo caso en los países de **Europa del Este**, pero también en **otros mercados (Reino Unido, Finlandia, Bélgica...)**. Algunos son de reciente constitución (British Business Bank).
- Muchos tuvieron una **actividad muy relevante durante 2020 al canalizar el grueso del apoyo estatal** en garantías, como en el caso de España hizo el ICO. En todo caso otras agencias públicas no miembros de AECM otorgan garantías.
- Los sistemas que siguen apoyándose **en sociedades de garantía privadas y que pueden contar con reafianzamiento público** son:
 - **Alemania:** red regional de sociedades privadas con reaval directo del estado (50%) y de los "landers" (25%). Por separado de este sistema KfW actúa de banca pública y canalizó los avales COVID-19.
 - **Italia:** formado por más de 80 Confidis (SGR), han salido en 2021 de la AECM. Modelo muy fragmentado que recibe reaval (no sistemático) de un fondo del estado que también avala a bancos.
 - **Portugal:** 4 SGR reavaladas por un fondo estatal que es accionista de las SGR. Recientemente ha sido absorbido por el banco ([BPI](#)), y actualmente las SGR se encuentran en un proceso de fusión para unificarse. Cuenta con aval del estado. Canalizaron los avales COVID del Estado.
 - **Francia:** coexisten 3 esquemas: i) público de banca ([BPI](#), avales COVID), ii) mixto ([SIAGI](#)) y iii) una red de sociedades mutualistas vinculadas a [Banque Populaire \(Socamos\)](#).



II. Situación de la financiación de la PYME

Comparación sistemas de garantías europeos: crecimiento y situación a 2023

Ranking de formalizaciones 2023 de los principales países de Europa Occidental miembros de la [AECM](#) y penetración sobre PIB (*)

País	2016	2020	2023	% ccto 23/16	PIB 2023	Penetración formaliz/PIB 2023
Francia	6.878	136.446	3.874	-44%	2.822	0,14%
Reino Unido	245	72.395	2.740	1018%	3.117	0,09%
España	1.097	2.729	2.572	134%	1.498	0,17%
Alemania	1.089	1.407	1.154	6%	4.186	0,03%
Finlandia	655	1.500	870	33%	273	0,32%
Portugal	1.323	7.246	471	-64%	268	0,18%
Bélgica	296	518	568	92%	596	0,10%
Austria	231	3.879	278	20%	473	0,06%
Irlanda	145	254	176	21%	510	0,03%
Sub total	12.379	231.201	12.703	2,6%	13.743	0,09%
Total miembros AECM			45.267			
Polonia			10.913			
Turquia			10.106			

* Fuente: AECM. Los datos de la AECM para España no incluyen la actividad de SAECA por no ser miembro de CESGAR

- En términos de **penetración de las formalizaciones sobre el PIB** en **2023** España está por debajo de la penetración de Portugal y Finlandia.
- En cuanto a la **penetración de las formalizaciones en volumen**, sólo superan a España el Reino Unido y Francia, que es la primera.

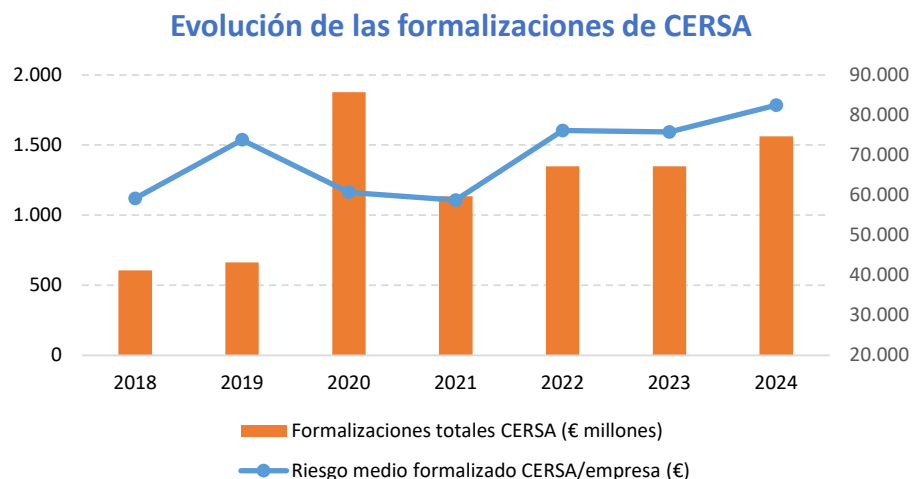
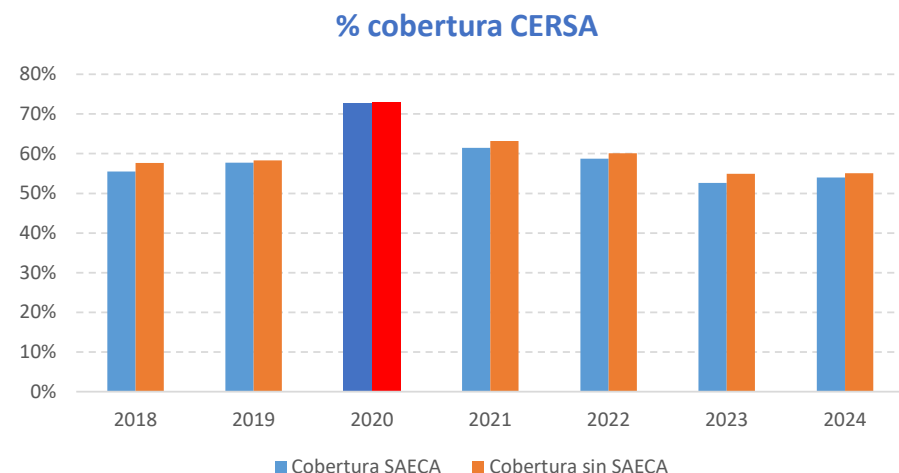
- España es actualmente el **séptimo país de la [AECM](#)** por importe de avales concedidos en 2023 entre los sistemas de garantía después de Polonia, Turquía, Francia, R. Unido, Rumanía y Hungría.
- Destaca por ser un de los que **mayor tasa de crecimiento ha registrado post-COVID (2022/2019), superior al 100%**, sólo superado entre los países de Europa Occidental por R. Unido.
- Pese a **no haber desarrollado en 2020 una actividad tan relevante como otros miembros**, algunos países como Francia, R. Unido, Portugal o Austria actuaron como vía de canalización principal de garantías del Estado a PYME.
- España es además de los **únicos sistemas que participó en el Programa EGF en programas de contragarantía y el primero en firmar InvestEU con el FEI** en diciembre de 2023. La red de [SOCAMAs-Banque Populaire](#) en Francia ha firmado recientemente un acuerdo con un alcance similar al de CERSA.



II. Situación de la financiación de la PYME

Evolución de la cobertura por parte de CERSA

Evolución del % de cobertura de CERSA a todos los avales formalizados anualmente por las SGR (con y sin SAECA), de las formalizaciones totales de CERSA y el promedio por empresa



- Entre los planes de acción para apoyar el crecimiento del sector estaba el **incremento de la cobertura de CERSA**.
- El **porcentaje global de cobertura de CERSA se ha mantenido en niveles cercanos al 55%** de toda la cartera formalizada por las SGR como resultado de una combinación de:
 - Incremento de **los porcentajes de cobertura de las distintas tipologías de operaciones**: líneas estratégicas hasta el 80% (vs 75%), operaciones de inversión y circulante hasta el 60-65% (vs 50-60%). Las coberturas se incrementaron excepcionalmente en 2020-2021.
 - Incremento del importe de **riesgo máximo por beneficiario** asumido por CERSA hasta € 1.350.0000.
 - Incorporación de cobertura para casi todos **los productos de avales técnicos y comerciales desde 2021**.
 - Incorporación a la cobertura de un “cupo” de operaciones de con **empresas hasta 500 empleados desde 2021**.
- La cobertura de las **operaciones efectivamente reavaladas se sitúa en torno al 60-62%** pero existe un porcentaje de operaciones no cubiertas por i) exceder límites de riesgo CERSA, ii) no ser afectas por plazo, iii) existir otras ayudas que se consideran incompatibles por el organismo concedente, iv) no pyme o v) pedir la SGR que no sean reavaladas por tener otra cobertura o ser de pequeño importe.
- Anteriormente se ponía el foco en el porcentaje de cobertura de los avales financieros o afectos, pero actualmente tiene sentido mirar el total.

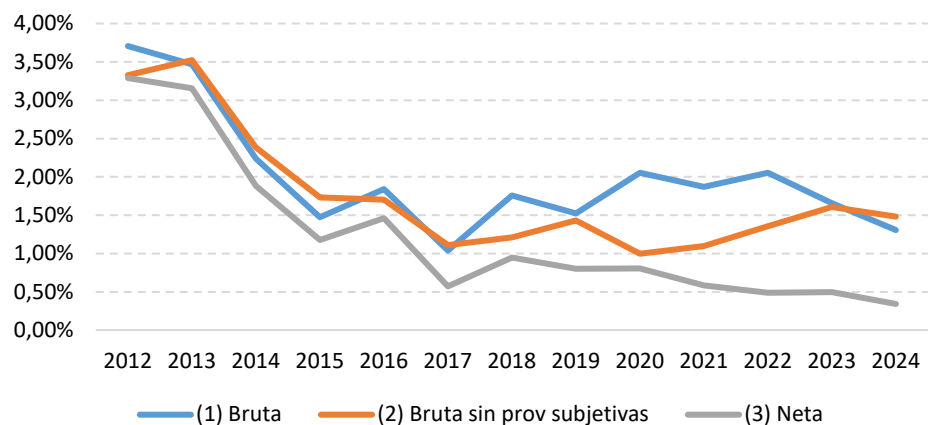


II. Situación de la financiación de la PYME

Crecimiento sostenible: pérdidas contabilizadas

Evolución de las pérdidas de cartera contabilizadas anualmente por CERSA (por año de contabilización)

Tasa de pérdidas anuales de la cartera de CERSA sobre el riesgo



(1) Bruta: Pérdidas de cartera por (i) fallidos tramitados netos de recuperaciones en el año más (ir) variación de provisiones de cartera en el año entre el riesgo vivo al cierre del año anterior.

(2) Bruta sin provisiones subjetivas: mismo ratio (1) pero incluyendo en la variación de provisiones sólo las relacionadas con morosidad y no por razones ajenas a la morosidad o vigilancia especial.

(3) Neta: mismo ratio (1) incluyendo provisiones subjetivas, pero deduciendo la parte de los fallidos y provisiones trasladados a terceros (FEI Tesoro).

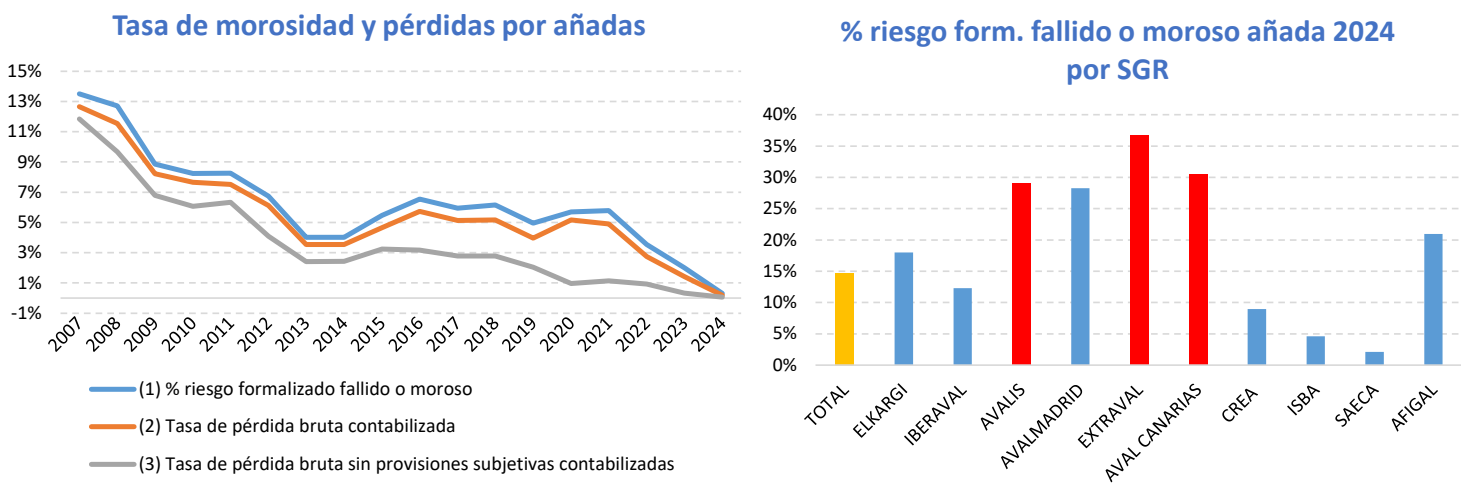
- Una de las principales premisas del plan estratégico anterior era que el **crecimiento de la actividad de CERSA y las SGR fuera “sostenible”** entendiéndose por tal que:
 - Se mantuviera el apoyo a empresas sobre la base de su viabilidad crediticia.
 - Diera lugar a unas tasas de pérdidas por operaciones morosidad adecuadas en función del segmento de empresas apoyadas y la situación cíclica.
 - Las pérdidas pudieran ser asumidas por CERSA con sus recursos propios y la cobertura del riesgo obtenida de otras fuentes.
- Entre 2017 y 2024, **pese al notable incremento de la actividad de las SGR y del porcentaje de las nuevas formalizaciones cubierto por CERSA la tasa de pérdidas incurridas anualmente se ha mantenido en niveles en línea con los históricos.**
 - La tasa de **pérdida bruta** se ha incrementado ligeramente respecto a la media en el ciclo, pero debido al incremento de provisiones subjetivas contabilizadas en aplicación de la nueva normativa de Banco de España.
 - Sin embargo, considerando sólo las **pérdidas relacionadas con fallidos y morosidad** la tasa se sitúa por debajo de la media cíclica.
 - Por otro lado, considerando la **tasa de pérdida neta** después de la cesión a terceros también se observa, incluso con provisiones subjetivas una mejora sustancial en el impacto en CERSA.



II. Situación de la financiación de la PYME

Crecimiento sostenible: pérdidas por añadas de formalización

Evolución de la tasa de morosidad y de pérdidas sobre el importe formalizado por CERSA, por añada de formalización al 31/12/2024



(1) Riesgo formalizado fallido o moroso: saldo de fallidos más riesgo clasificado como moroso comparado con el importe formalizado en cada añada.

(2) Tasa de pérdida bruta: importe de las pérdidas de cartera contabilizadas por fallidos y provisiones totales, antes de repercusión a terceros, contabilizadas por CERSA comparadas con el importe formalizado en cada añada.

(3) Tasa de pérdida bruta sin provisiones subjetivas: mismo ratio que el (2) anterior, pero eliminando las pérdidas por provisiones subjetivas.

- Comparando la tasa de pérdida por añadas registrada hasta el 31/12/24 para una serie histórica larga: el **comportamiento de la cartera por el momento no apunta a unas pérdidas significativamente más altas de las formalizaciones recientes tras el crecimiento registrado frente a las históricas en el ciclo**, aunque todavía falten años de perspectiva para que el grueso de la morosidad se materialice (habitualmente entre los años 2 y 5 desde su formalización).
- Desde 2007 a 2024 las **formalizaciones en plano CERSA han sido de 13.200 millones de euros** (amortizadas en un 63,87%).
 - Tienen una siniestralidad (provisiones + fallidos) del 5,49%, el 35% por provisiones no de morosidad.
 - El porcentaje de las formalizaciones desde 2007 a 2024 que han tenido situaciones de impagados (**fallidos o en morosidad**) es del **5,20%**. La situación es **muy variada entre SGR**, desde el 13% en algunas, hasta por debajo del 2% en otras.
 - Este porcentaje es **superior al equivalente publicado por ICO** para la Línea de Avals del Estado, aunque entendemos que es adecuada para el segmento que se atiende y que CERSA debería estar dispuesta a asumir pérdidas mayores de cartera a futuro globalmente.



II. Situación de la financiación de la PYME

Situación de solvencia y liquidez de las SGR y CERSA

Datos comparados de solvencia y liquidez de las SGR y CERSA al 31/12/2024 y el 31/12/2016

SGR	Ratio de Solvencia		Ratio activos financieros/Riesgo		RR.PP. Computables 31/12/2024		
	31/12/2024	31/12/2016	31/12/2024	31/12/2016	RR.PP. Comput.	Riesgo vivo	Crecimiento riesgo desde 2016
06 - ELKARGI	16,2%	15,2%	12,4%	3,9%	187	1.584	67,6%
46 - IBERAVAL	13,1%	15,0%	18,3%	17,9%	175	1.682	169,8%
47 - AVALIS	22,8%	20,2%	19,1%	14,8%	104	615	61,5%
18 - AVALMADRID	33,0%	19,4%	21,3%	16,5%	97	372	-1,4%
51 - GARANTIA	15,0%	14,2%	10,9%	3,6%	108	897	144,2%
32 - AFIGAL	17,0%	19,3%	16,9%	12,2%	92	616	284,5%
19 - SOGARPO	17,3%	25,2%	12,5%	8,0%	43	293	67,7%
01 - ISBA	17,7%	20,3%	15,2%	18,7%	28	193	128,5%
27 - AVALAM	24,8%	31,6%	19,7%	37,1%	65	339	231,7%
08 - SONAGAR	25,0%	22,3%	21,0%	20,6%	49	207	126,0%
40 - AVALIA	19,4%	19,7%	15,9%	7,4%	37	211	42,1%
48 - CREA	15,9%	20,9%	11,2%	16,6%	24	206	63,6%
13 - AFIN	27,2%	15,3%	12,9%	19,1%	33	157	-41,4%
50 - AVAL CANARIAS	31,7%	28,5%	26,5%	13,9%	17	57	-9,3%
44 - EXTRAVAL	48,0%	40,3%	49,7%	41,6%	20	40	7,2%
29 - ASTURGAR	111,9%	66,5%	101,4%	53,5%	17	17	-39,6%
16 - SOGARCA	39,7%	83,0%	74,2%	84,9%	16	29	71,3%
49 - C. LA MANCHA	16,0%	72,8%	13,6%	200,6%	48	405	5045,2%
Total	18,5%	19,1%	16,2%	14,4%	1.160	7.922	112,0%
CERSA	23,9%	15,5%	14,9%	21,3%	807	4.787	164,9%

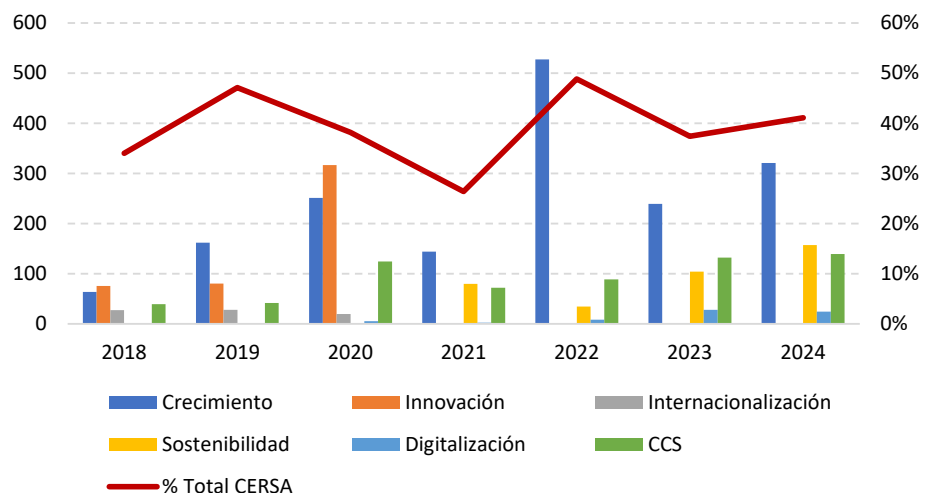
- Tras el **fuerte incremento del riesgo registrado desde 2016**, del 98% en las SGR y del 148% en CERSA, la situación de solvencia y liquidez a cierre del ejercicio es sólida.
- El **coeficiente de solvencia** de las SGR es del 18,5% y el de CERSA del 23,9%.
- Aunque en algunas se ha reducido respecto a 2016 por el incremento de riesgo **en todas las SGR supera el 13%** y es más bajo en sólo en SGR más grandes y diversificadas.
- Los **activos financieros cubren el 16% del riesgo** de las SGR y el **15% del de CERSA**. En general todas las SGR han mejorado en este ratio, no así CERSA, por un mayor recurso al reafianzamiento.
- **4 SGR presentan** una situación de recursos propios muy cercana al límite regulatorio y una cartera de riesgo muy reducida lo que supone un problema para el desarrollo de su actividad, aunque tengan sobrada solvencia y liquidez.



III. Foco en el crecimiento y la competitividad de la PYME

Evolución del peso de las líneas estratégicas

Evolución del importe reafianzado de las distintas líneas estratégicas (€ M) y % actividad CERSA



A partir de 2023 las líneas estratégicas son: Sostenibilidad, Digitalización y Crecimiento e Innovación, junto con CCS que responde al programa creado por la UE. A septiembre 2024 representan en torno al 32,2% de la actividad de CERSA sin incluir CCS.

Prevedemos una mayor estabilidad para los próximos años en la configuración de estas líneas y que crezcan sobre la base de 2023.

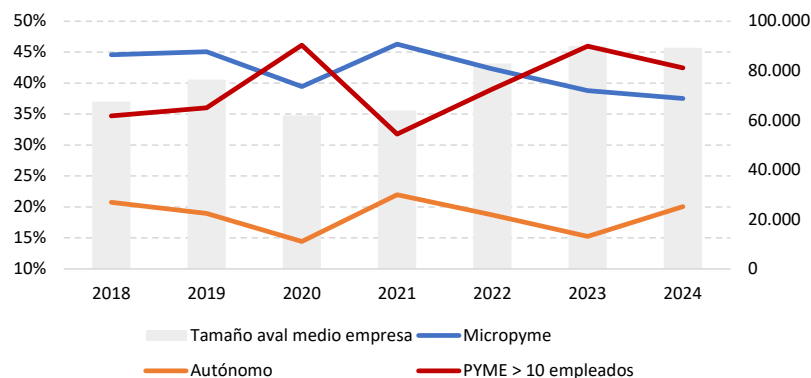
- Este objetivo se persigue desde CERSA a través de la **definición de líneas estratégicas, otorgando la mayor cobertura (70-80%)** a las operaciones que resulten elegibles. Estas líneas son objeto de redefinición periódicamente, pero debido a la irrupción del Covid-19 y del cambio de período de programación de la UE desde 2016 han sufrido más cambios de lo habitual.
- A raíz del Plan Estratégico se creó en **2018 una Línea de Crecimiento**, que recoge varios criterios que fomentan el crecimiento desde distintas perspectivas. Esta línea sustituyó a la de nueva empresa y se ha adaptado desde su creación a situaciones coyunturales que se querían apoyar y en 2021-2022 incluyó también como elegibles a empresas en fase de recuperación tras haber registrado caídas de actividad durante el COVID-19.
- Las líneas de **Internacionalización e Innovación** se cancelaron en 2021 para poner el foco en la **Sostenibilidad** y la **Digitalización**. La de Innovación se adaptó a un nuevo criterio de InnovFin del FEI en 2020 incluyendo a todas las empresas afectadas por el COVID-19.
- El **FEI definió en 2017** un programa para los **sectores culturales y creativos (CCS)** en el que se incluyen operaciones de determinados CNAEs.
- En 2020 y 2021 se dio un especial apoyo a las operaciones de **liquidez COVID 19** (80% de cobertura) que anuló en parte a las líneas estratégicas.
- Por estos motivos la **evolución del importe/composición de líneas estratégicas no se considera representativo**.



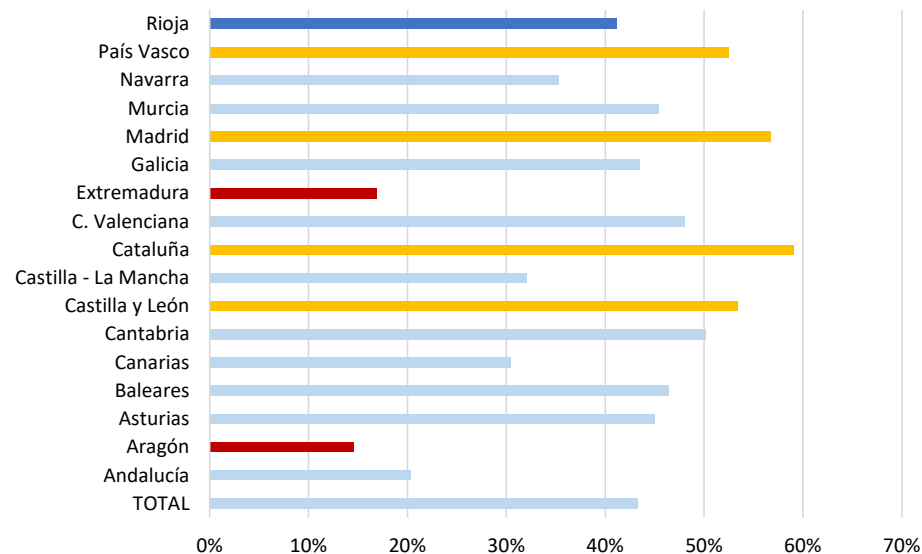
III Foco en el crecimiento y la competitividad de la PYME

Cambios en la composición de la cartera

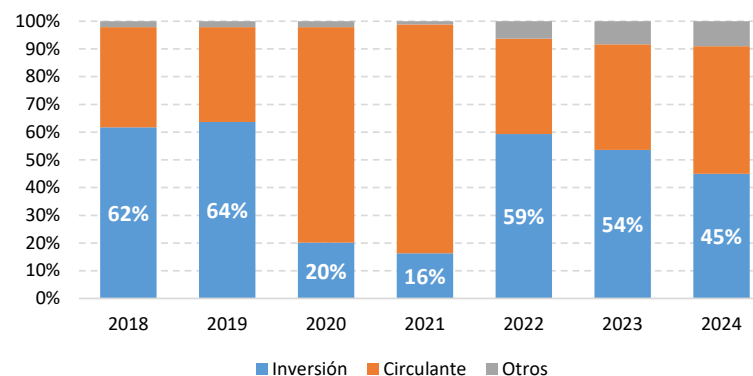
Peso de formalizaciones de las SGR por empleados y tamaño medio aval SGR



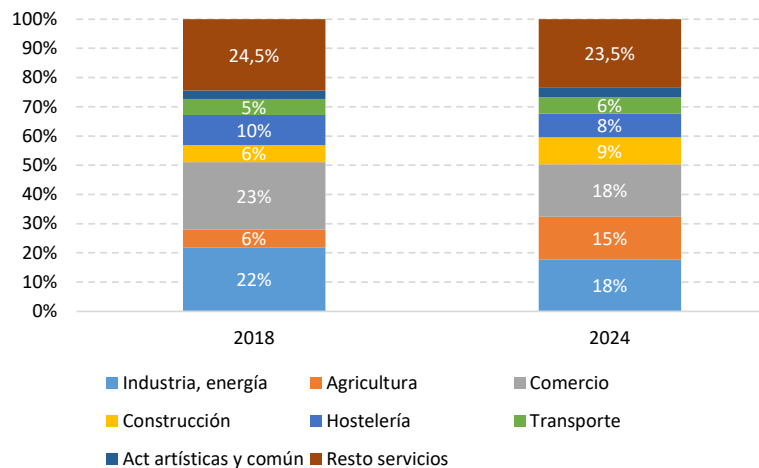
% formalizado SGR 2024 pyme >10 empleados



Peso de inversión, circulante y otros avales en las formalizaciones de las SGR



Composición sectorial de las formalizaciones SGR (2018-2024)



Sin embargo, la **evolución de la composición de la cartera** en este período sí pone de **manifiesto que ha evolucionado hacia el apoyo a un tejido de empresas** con mayor capacidad de crecimiento y mejora de la competitividad.

- El peso de autónomos en detrimento de la Micropyme y las PYME con más de 10 empleados
- El peso de las pymes en las SGR es variable atendiendo a la CC.AA, más elevado en Cataluña, Madrid y Castilla y León
- El **tamaño de los avales** de las SGR ha crecido y en promedio pasa de **€ 67.000 a € 90.000**.
- El peso de los **sectores industriales se ha disminuido al 18%** desde el 22% en favor de la agricultura.
- El peso de las operaciones de **inversión** se ha incrementado y se sitúa en el 45%

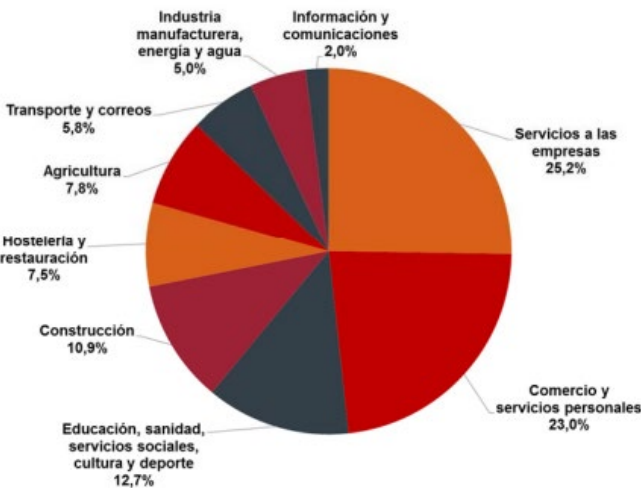


III. Foco en el crecimiento y la competitividad de la PYME

Cambios en la composición de la cartera

Distribución por sectores de las PYME españolas

Gráfico 1. Distribución del número de pymes por sectores de actividad. Enero de 2024. Porcentaje sobre el total.



Fuente: DIRCE (INE) y estimaciones propias para el sector primario.

Distribución por sectores de los avales SGR 2024-2016

Sector	Nº pyme 2016	Nº pyme 2024	% total	% ccto 2024/2016
Agricultura	5558	5.117	29,2%	-7,9%
Industria, energía	1357	1.929	11,0%	42,2%
Comercio	2091	2.910	16,6%	39,2%
Construcción	838	1.366	7,8%	63,0%
Hostelería	752	1.380	7,9%	83,5%
Transporte	824	1.368	7,8%	66,0%
Act Artísticas y comunic.	646	461	2,6%	-28,6%
Resto	1689	2.984	17,0%	76,7%
TOTAL	13755	17515		27,3%

- La **distribución de las pymes registradas en España por sectores de actividad** se muestra en el gráfico y difiere sustancialmente del reparto de las pymes avaladas por las SGR en 2024.
- Los sectores industriales suponen el 5% de las pymes industriales en España, pero en las SGR en 2024 fue del 11% (18% en reaval de CERSA por importe).
- El Programa de Apoyo al Emprendimiento Industrial (PAEI) ha contribuido en parte a este cambio de mix.
- Comercio, construcción son algunos de los sectores con menor peso en las SGR frente al que tienen en el tejido de pyme españolas.



Penetración por territorios

Penetración de las SGR por CC.AA. por distintos parámetros comparada 2024 - 2016

CC.AA.	2024				2016			
	1	2	3	4	1	2	3	4
	Riesgo vivo / PIB	Nº PYME riesgo / Total CC.AA.	Nº PYME ex auton. riesgo / Total CC.AA.	Nº PYME ex auton. formal / Total CC.AA.	Riesgo vivo / PIB	Nº PYME riesgo / Total CC.AA.	Nº PYME ex auton. riesgo / Total CC.AA.	Nº PYME ex auton. formal / Total CC.AA.
TOTAL	0,6%	2,7%	3,8%	1,1%	0,4%	1,5%	1,8%	0,5%
Andalucía	0,5%	2,8%	3,8%	1,0%	0,3%	1,4%	1,6%	0,4%
Aragón	1,2%	7,0%	8,4%	4,3%	0,6%	2,3%	3,3%	1,2%
Asturias	0,2%	1,2%	2,2%	0,9%	0,2%	0,7%	1,4%	0,6%
Baleares	0,8%	4,2%	6,2%	1,7%	0,5%	2,2%	2,8%	0,8%
Canarias	0,4%	1,4%	2,2%	0,6%	0,5%	0,6%	0,9%	0,2%
Cantabria	0,2%	1,4%	2,8%	1,1%	0,5%	1,3%	2,8%	1,0%
Castilla y León	1,7%	8,1%	9,9%	3,2%	1,1%	6,0%	10,0%	2,9%
Castilla - La Mancha	0,3%	2,2%	11,8%	4,5%	0,1%	1,2%	0,7%	0,3%
Cataluña	0,3%	1,0%	1,6%	0,5%	0,2%	0,6%	0,8%	0,3%
C. Valenciana	0,4%	1,6%	2,0%	0,4%	0,3%	0,5%	0,7%	0,1%
Extremadura	0,4%	4,1%	7,7%	2,6%	0,3%	2,0%	3,4%	1,4%
Galicia	0,8%	3,4%	7,6%	2,9%	0,5%	2,4%	5,1%	1,4%
Madrid	0,3%	1,2%	1,6%	0,5%	0,2%	1,0%	1,0%	0,3%
Murcia	0,6%	2,6%	5,1%	1,3%	0,4%	1,2%	2,2%	0,7%
Navarra	1,7%	6,6%	10,6%	2,0%	0,8%	2,0%	3,4%	1,1%
País Vasco	1,5%	7,2%	12,7%	1,8%	1,3%	3,1%	6,5%	1,9%
Rioja	1,1%	5,3%	7,9%	3,0%	0,4%	1,8%	3,6%	1,2%

1. Riesgo en vigor por avales de las SGR en el territorio al 31/12/2024 entre PIB (2023).

2. N.º beneficiarios totales con avales de las SGR en vigor al 31/12/2024 entre número de PYME registradas en el territorio.

3. N.º de beneficiarios que no son autónomos con avales en vigor de las SGR al 31/12/2024 entre número de PYME no autónomos registradas en el territorio.

4. N.º de beneficiarios que no son autónomos con avales en de las SGR en el territorio concedidos en 2024 entre número de PYME no autónomos registradas en el mismo.

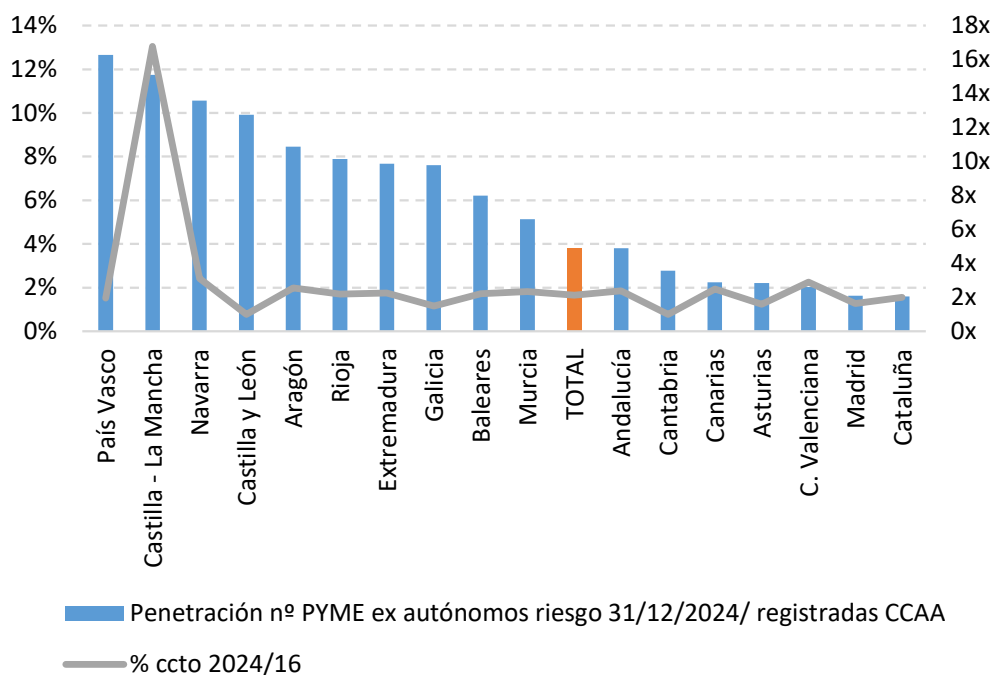
- Se ha medido la penetración por territorio (CC.AA.) en función de **varias métricas, teniendo en cuenta el PIB y el número de empresas PYME** de cada uno, incluyendo y sin incluir autónomos, y considerando los beneficiarios totales avalados con riesgo o los formalizados en el año (2024).
- En general la penetración en todos los territorios, medida por todas estas métricas se **ha incrementado sustancialmente respecto a 2016**.
- Las **SGR actualmente están avalando al 3,8% de las PYMES** con forma jurídica de empresa en España, frente al 1,8% al 31/12/2016. Incluyendo a los autónomos el porcentaje de penetración cae al 2,7%.
- Las **nuevas empresas avaladas durante el año 2024** representaban el **1,1% del total**, frente al 0,5% en 2016.
- La penetración se ha incrementado significativamente, pero existe un gran margen de mejora, si todos los actores del Sistema de Garantía colaboran.



Penetración por territorios

Ranking de penetración por CC.AA. En 2024 comparada con tasa de crecimiento 2016-2024

Penetración empresas avaladas CC.AA. 2024



- Existen **marcadas diferencias por territorios**, ya que en general en las distintas métricas se dan casos donde la penetración es:
 - 3-4x al promedio: País Vasco, Castilla - La Mancha
 - En torno al doble del promedio: Navarra, Castilla y León, Aragón, La Rioja, Extremadura, Galicia y Baleares.
 - Están en línea con el promedio: Región de Murcia y Andalucía.
 - En torno a 50% del promedio: Comunidad Valenciana, Madrid, Cataluña, Asturias, Canarias y Cantabria.
- Pero estas **diferencias se han reducido sustancialmente en los últimos años**, las SGR con menor penetración presentan mayor tasa de crecimiento que la media nacional
 - Destaca el caso de Valencia, Andalucía y Canarias.
 - En muchas de las CC.AA. con menor penetración y que han registrado un crecimiento importante éste se ha originado por la actuación de más de una SGR en ese territorio: Castilla-La Mancha, Cantabria, Madrid, Navarra, Aragón y Galicia.
- Cada vez hay más empresas que tienen avales de más de una SGR, y operaciones en co-aval con dos SGR.



Conocimiento por parte de las empresas

Evolución reciente del grado de conocimiento de las pymes españolas de las SGR

Gráfico 25. Relación de las pymes con las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR). Porcentaje sobre el total de cada grupo de pymes.



Fuente: CESGAR. "Encuesta sobre la situación de las pymes en relación con la financiación ajena".

- El **grado de conocimiento que las pymes españolas** tienen de las sociedades de garantía ha mejorado notablemente, pasando **del 13,7% en 2015 (primera edición del informe) al 33% en 2024**.
- **Estos datos se extraen** del estudio realizado por Abay Analistas Económicos, S.L. a petición de CESGAR anualmente.
- Esta mejora del conocimiento se ha apoyado en parte en el gran **esfuerzo realizado por las SGR durante la pandemia** y el número de empresas apoyadas en 2020.
- El porcentaje de **empresas que reconoce haber obtenido un aval** ha pasado del **7,1% en 2019 al 9,1% en 2024**. Estos datos son consistentes con el incremento de actividad-penetración calculado por CERSA con datos reales.



IV. Mayor difusión del sistema

Conavalsi y otras medidas de homogeneización operativa y digitalización de procesos

Datos de usuarios registrados en conavalsi por perfil

	WEB	GESTOR EXT	EEFF	GES SGR	Total Número Usuarios
2017	1.027	12	307	130	1.476
2018	3.599	18	571	238	4.426
2019	5.898	24	791	274	6.987
2020	23.818	66	4.808	392	29.084
2021	39.387	129	5.365	462	45.343
2022	45.920	183	5.695	495	52.293
2023	51.061	195	6.527	543	58.326
2024	56.327	206	7.158	549	64.240

Fuente: CESGAR

Datos acumulados de solicitudes tramitadas

SOLICITUDES	WEB	Nº	57.420
		€	7.231.205.292
	GESTOR EXT	Nº	713
		€	88.521.930
	EEFF	Nº	28.305
		€	3.633.168.100
	GES SGR	Nº	36.950
		€	5.738.826.658
	TOTAL	Nº	123.388
		€	16.691.721.981

Fuente: CESGAR

- La plataforma www.conavalsi.com ha crecido en número de usuarios registrados, como se muestra en la tabla, sin embargo:
 - Son escasas las operaciones que las entidades financieras canalizan a las SGR a través de la plataforma.
 - Las solicitudes directas de empresas a través de la plataforma no son muy elevadas y de escasa calidad cuando son espontáneas.
 - Cada SGR ha "customizado" su plataforma online y se ha perdido la uniformidad. Iberaval ha creado una propia y sus datos no se registran en esta.
 - Muchas SGR sí lo usan para alimentar las operaciones en el sistema ERP, pero no en todos los casos, son el 30% de las solicitudes registradas.
- En 2024, ya se han registrado un total de **64.240 usuarios**, y en total se han realizado **más de 123.000 solicitudes** de avales. La mayoría se llevó a cabo en 2020. En 2024 las solicitudes tramitadas fueron 15.175.
- Otros esfuerzos realizados por las SGR, conjuntamente con [CESGAR](#) y [CERSA](#), para buscar una vía más **automatizada de canalización de operaciones con los bancos, apoyándose en conavalsi (pilotos con BBVA, Sabadell)** no han dado resultados.
- En general las **prácticas y la operativa de las SGR no han evolucionado hacia una mayor homogeneización**, aspecto que reclaman mucho las entidades financieras. Influyen los apoyos de la CC.AA. que pueden dar lugar productos distintos, pero no es el único motivo.



CERSA
Compañía Española
de Reafianzamiento



V. Marco de Apetito al Riesgo (*Risk Appetite Framework - RAF*) RAF CERSA



Introducción

El RAF (o Marco de Apetito al Riesgo) de CERSA definiría el nivel y tipo de **riesgos** que CERSA estaría **dispuesto a asumir para la consecución de sus objetivos de negocio**, de modo que pueda mantener su actividad ordinaria frente a la ocurrencia de eventos inesperados.

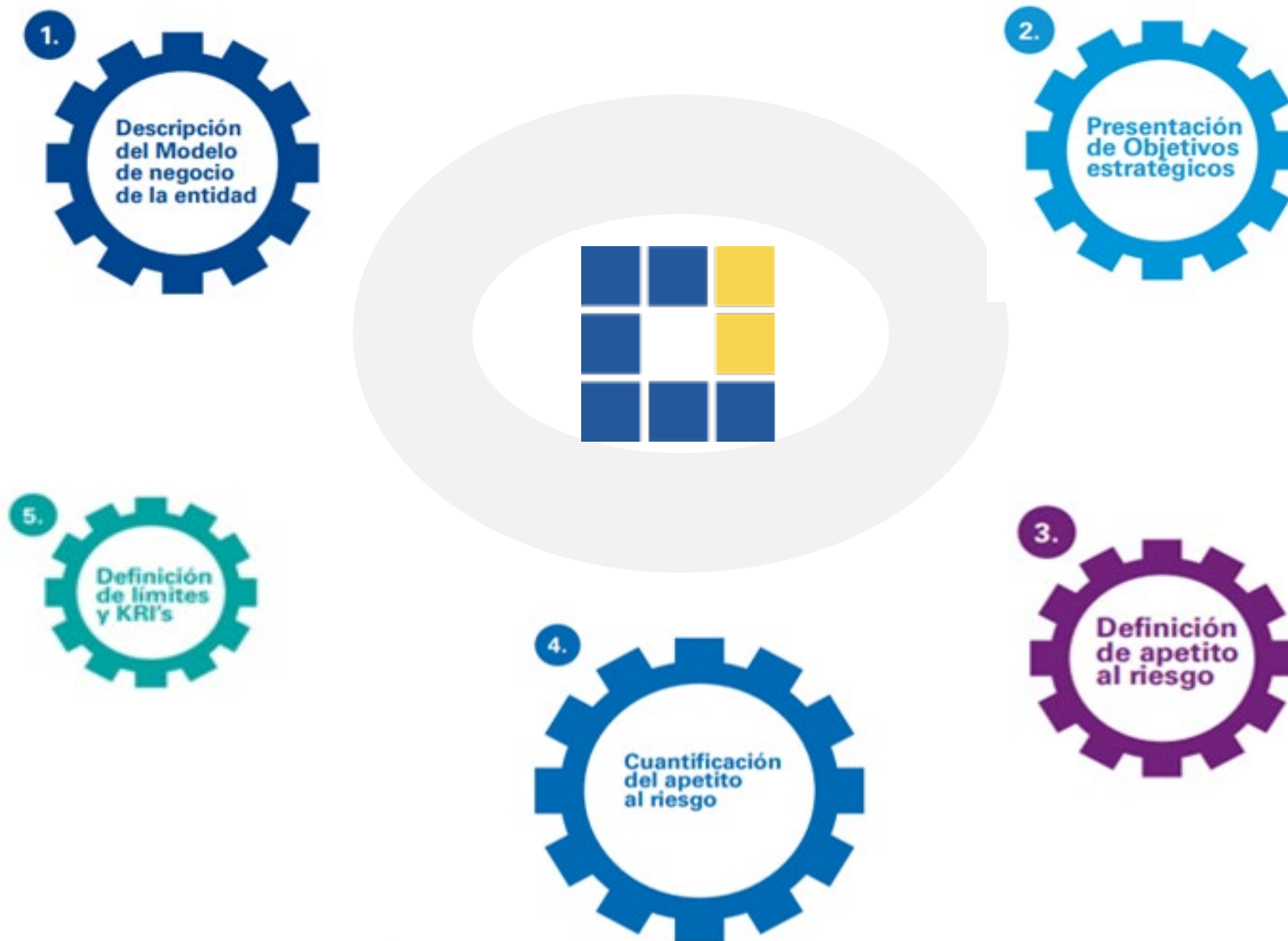
El RAF es consistente con la **planificación de capital y liquidez de Pilar II de Basilea**, cuyo objetivo es asegurar la adecuada relación entre el perfil de riesgos y los recursos propios que efectivamente se mantiene.

Dentro de este enfoque, el Consejo de Administración de CERSA aprobaría el Marco de Apetito de Riesgos de forma que se:

- **Establezca la definición, nivel y tipología de los riesgos** que CERSA **considera razonable asumir** consecuencia de su actividad.
- **Defina los mecanismos de seguimiento y supervisión de los riesgos** a los que está expuesta.
- **Formalice la adecuada articulación de las decisiones** en el ámbito de los Riesgos.



Pasos



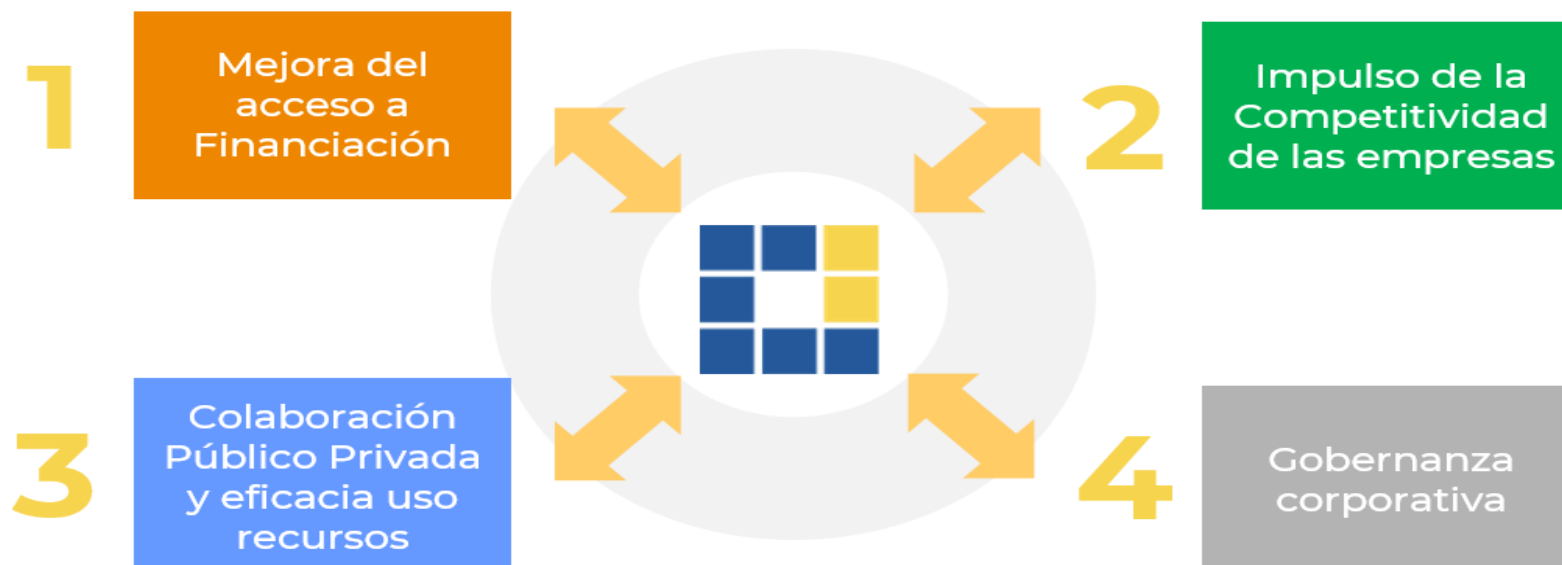


Descripción del modelo de Negocio

La misión CERSA es apoyar la transformación de tejido de pequeñas y medianas empresas (PYME) hacia un modelo de mayor dimensión, más sostenible y digitalizado, y favorecer la colaboración público-privada entre el Sistema de Garantía (formado por CERSA, las SGR y SAECA), las entidades de crédito y otros agentes privados y públicos de financiación, el sector empresarial, las Comunidades Autónomas, MINTUR, otras administraciones públicas, y la Unión Europea.



1. Definición de los Ejes Estratégicos que enmarcan la actividad de CERSA





Presentación de Objetivos Estratégicos



Definición de Apetito al Riesgo

Apetito de Riesgo: Se definirá el **nivel y tipo de riesgos** que se está dispuesta a asumir para la consecución de los objetivos de negocio.

Indicadores: Se definirán **indicadores** seleccionados para los distintos riesgos de CERSA sobre los que se establecen:

- **Umbrales o Límites** de riesgo, siendo los **niveles extremos** fijados para las métricas.
- Niveles de **Alerta:** de **carácter preventivo**, persiguen detectar si se encuentra en niveles próximos a los umbrales fijados.

Tipos de Métricas: se distinguen dos tipos dentro del RAF, en función de los cuales se establecen distintos **protocolos de actuación** en cuanto a los Procesos de Supervisión y Control:

a. **Primer nivel** (denominados de **Apetito al Riesgo**): se aplican en general a métricas compuestas por datos habituales en la gestión de CERSA, como ratio de solvencia y ratios de cobertura obligatorios.

b. **Segundo nivel** (denominados SyC o **Seguimiento y Control**): se aplican al resto de métricas consideradas como: riesgo de concentración y calidad crediticia, de liquidez, riesgo balance... Incluyendo otras como las correspondientes al riesgo operacional y al riesgo de cumplimiento y reputacional.





Cuantificación y límites



INDICADORES RAF (1º NIVEL o de Apetito al Riesgo)	EJERCICIO 2020				
	EJERCICIO 2020	EJERCICIO 2021	EJERCICIO 2022	EJERCICIO 2023	EJERCICIO 2024
Coeficiente de Solvencia *	10,78%	12,68%	14,61%	16,78%	17,05%
Coeficiente de Solvencia **	14,39%	16,94%	19,80%	23,40%	23,87%
Cobertura FPT (FPT/ (Riesgo Normal + Cuentas Deudoras))	7,67%	10,33%	12,51%	15,32%	15,36%
Cumplimiento FPT Mínimo 1 % de (Riesgo Normal + Cuentas Deudoras)	si	si	si	si	si

INDICADORES RAF (1º NIVEL o de Apetito al Riesgo)	EJERCICIO 2020					ALERTA	UMBRAL
	EJERCICIO 2020	EJERCICIO 2021	EJERCICIO 2022	EJERCICIO 2023	EJERCICIO 2024		
Coeficiente de Solvencia *	10,78%	12,68%	14,61%	16,78%	17,05%	<12%	8%
Coeficiente de Solvencia **	14,39%	16,94%	19,80%	23,40%	23,87%	<14%	<12%
Cobertura FPT (FPT/ (Riesgo Normal + Cuentas Deudoras))	7,67%	10,33%	12,51%	15,32%	15,36%	5%	3%
Cumplimiento FPT Mínimo 1 % de (Riesgo Normal + Cuentas Deudoras)	si	si	si	si	si	n	n

* Considerando el factor de reducción aplicado al riesgo formalizado en COSME, InnovFin, CCS y al riesgo reavalado por Tesoro. EGF a partir del 31/03/22, InvestEU a partir de 31/03/2023, Tesoro Línea Ucrania desde 30/09/23.

** Sin considerar el factor de reducción de Banco de España aplicado al riesgo formalizado



Cuantificación y límites. Ejemplos



INDICADORES RAF 2º NIVEL

Calidad

Riesgo Moroso(M. Atendida + Adjudicado) /Riesgo Vivo
Riesgo Moroso(M. No Atendida+M. Atendida+ Adjudicado) /Riesgo Vivo
Riesgo no normal (V.Esp + Dudoso R.Aj + Dudoso Moroso)/Riesgo Vivo
% Cartera Especulativa(CCC CC) s/Riesgo Vivo
% Refinanciaciones con dificultades/Riesgo Vivo

Concentración

N. Riesgo Vivo Mayores de 0,75M / Riesgo Vivo
Provisiones Riego Vivo Mayores de 0,75M/Total Provisiones
Cumplimiento concentración interna % SGR sobre total CERSA <25% TOTAL

Cobertura

Provisiones Neta /Riesgo Vivo Neto
Provisiones Bruto/Riesgo Vivo Bruto
Provisiones Neta /Riesgo Vivo Bruto
Provisiones Morosas (M. No Atendida+M. Atendida+ Adjudicado) /Riesgo Vivo Bruto

Perdidas Crediticias

Ratio Z anualizado
Siniestralidad Bruta CERSA(Pago fallidos+ Nuevas Provisiones)/Riesgo Vivo Bruto
Siniestralidad Neta (S.Bruta - Ajustes + Pr.Adjudicados)/Riesgo Vivo Neto

Crecimiento

Formalizaciones año/ Riesgo Vivo

EJERCICIO 2021	EJERCICIO 2022	EJERCICIO 2023	EJERCICIO 2024	ALERTA	UMBRAL
5%	4%	5%	5%	10%	15%
6%	6%	7%	7%	12%	15%
18%	18%	18%	18%	20%	25%
16%	12%	11%	13%	15%	20%
1%	1%	1%	1%	5%	10%

4%	5%	6%	8%	8%	10%
3%	3%	5%	5%	8%	10%
ok	ok	ok	ok	no ok	no ok

9%	8%	9%	8%	15%	20%
6%	7%	8%	8%	15%	20%
3%	3%	3%	3%	10%	15%
4%	4%	5%	5%	10%	15%

0,9%	1,2%	1,5%	1,4%	3%	5%
2%	2%	2%	1%	5%	10%
1%	1%	1%	1%	5%	10%

29%	31%	30%	33%	10%	5%
-----	-----	-----	-----	-----	----



Límites



Se valoran las **acciones** a considerar en el RAF, si se diera el caso:

- 1.) **Aprobar el exceso** temporal alegando circunstancias puntuales del caso, sin tomar medidas concretas.
- 2.) Establecer las **medidas** oportunas posibles que permitan **reducir el riesgo** y, por tanto, regresar a los niveles deseados.
- 3.) Realizar en su caso una propuesta de **adaptación de los umbrales** y niveles de alerta a las nuevas circunstancias.

Se valorará **protocolos de actuación**, por ejemplo :

- Se estudiará la **materialidad** del exceso.
- La Comisión de Auditoría Interna y Control y por tanto también el Consejo de Administración, **será informada** en el contexto de los informes recurrentes sobre el RAF.

VI. Previsiones CERSA 2025-2028





Datos de previsiones 2025-2028 indicadas en la Memoria PAP de los PGE 2026

Se adjuntan tablas medidas en la MEMORIA DEL PROGRAMA DE ACTUACIÓN PLURIANUAL (PAP) de los PGE 2026 que CERSA ha enviado a la Oficina Presupuestaria:

Objetivos principales					
<i>Importes en millones de euros</i>	Real 2024	Avance 2025	Previsión 2026	Previsión 2027	Previsión 2028
Riesgo Vivo	4.787	5.223	5.493	5.687	5.825
Formalizaciones	1.563	1.719	1.805	1.805	1.805
Amortizaciones	1.333	1.283	1.535	1.611	1.667
Siniestralidad neta / sobre Riesgo Vivo %	1,23%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Pago de fallidos + Nuevas provisiones (Bruto de FEI) Siniestralidad Bruta	59	157	165	171	175