

CARTA DEL  
DIRECTORLa dinámica del  
proceso de crédito

En los años 50 los bancos americanos comenzaron a salir de la prácticamente exclusiva actividad de compra de bonos de instituciones públicas en EE.UU. para desarrollar una intensa actividad de préstamos y créditos a empresas y particulares. Las noticias de la prensa unidas a la observación del panorama económico español actual, nos hablan precisamente de la tendencia contraria. Las manifestaciones recientes de la Ministra de Economía que apuntaban a la promoción del crédito para las empresas y particulares a través de un estructurado mecanismo que incluye la participación de varias decenas de expertos banqueros, me sugiere la relectura de un pequeño documento del entonces Presidente del Comité de Créditos de Citibank que durante décadas se entregó para su estudio a los nuevos responsables de créditos en dicha entidad. Un resumen de dicho documento, adaptado al momento actual, nos dice lo siguiente:

La gestión del riesgo está en el centro de la naturaleza de la actividad bancaria siendo la concesión de créditos su centro de gravedad. El trabajo del banquero no es otro que asegurar que no se toman riesgos innecesarios. En otras palabras, los préstamos son tan buenos como el trabajo que el banquero haya realizado para concederlos.

El proceso de crédito se compone de Política, Procesos y Auditoría. La conexión y armonía de los tres anteriores, como un equipo de fútbol profesional que se mueve coordinadamente, es fundamental. Todos los jugadores trabajan de forma coordinada, "defendiendo la zona" o "vigilando al hombre". Como contrapartida a un partido de niños en la playa en el que todos van en cada momento detrás de la pelota. Un buen proceso de crédito incluye responder satisfactoriamente a las tres siguientes preguntas básicas: ¿Cuál es el objeto del crédito?, ¿Cantidad y plazo son entendibles y aceptables? y ¿Cómo se va a repagar el crédito y sus intereses?

Para Henry Mueller - autor de libro al que nos venimos refiriendo - "un pellizco de experiencia vale más que una libra de lógica" pues cuando hay problemas crediticios la importancia está en los detalles. La banca es un negocio de conocimiento que busca minimizar las sorpresas. Este negocio tiene como combustible la información. La experiencia de casi medio siglo de vida profesional dedicada al crédito permite a Mueller definir las características más importantes de los buenos banqueros: Deben tener mucha experiencia en dar préstamos, se preocupan del fondo primero y de la forma después, su análisis va más allá de las cifras, miden todos los factores del riesgo, se anticipan sabiendo que todo puede ocurrir, conocen a fondo el sector de la empresa a la que prestan y generan confianza y la obtienen. Nada nuevo bajo el sol.

Virgilio Oñate  
Presidente de Honor de SECOT



## Contenidos

Artículo de Entrada P.1

... artículo de entrada P.2

Parlamento Europeo P.2

Secot en acción P.3

Firma Invitada P.4

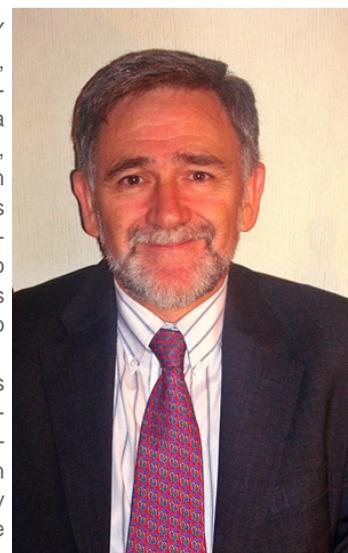
## Los presupuestos 2010 y la creación de empleo

Estamos en la época del año en la que las Organizaciones tanto privadas como públicas, incluyendo el propio Estado, se dedican a la preparación, discusión y, finalmente, aprobación de los presupuestos para el año siguiente. De todos es conocido que la técnica presupuestaria debe comenzar por la transmisión de "arriba hacia abajo" de las prioridades estratégicas que deben subyacer bajo los fríos números que cuantifican la acción de gobierno. En mi opinión, para el año que viene, y para la sociedad española en su conjunto, sobresale una prioridad sobre todas las demás: **el mantenimiento y la creación de empleo.**

En el caso de SECOT, como no podía ser de otra forma, los presupuestos de 2010 deben ser una expresión de nuestro compromiso con la prioridad antes señalada, teniendo en cuenta las condiciones económicas de nuestro entorno y las posibilidades de nuestra propia organización. Dicho compromiso se sustenta en dos principios fundamentales: **la profesionalidad** de nuestras actuaciones, y **la austeridad** en la administración de nuestros recursos; ambos unidos en el círculo virtuoso expresado en el lema "la unión hace la fuerza".

Respecto al principio de la **profesionalidad**, los socios de Secot saben que la generosa aportación de experiencia y dedicación por parte de mis, a día de hoy, más de mil compañeros, tiene un objetivo intrínseco – que tiene que ver con la autoestima – y otro, extrínseco: ayudar a Pymes, micropymes, emprendedores y colectivos en riesgo de exclusión social, a mantener o mejorar o crear sus empresas, contribuyendo con ello a salvar pue-

tos de trabajo. Y para conseguirlo, debemos evolucionar en nuestra forma de actuar, de acuerdo con las necesidades de nuestra Sociedad, ideando nuevas fórmulas y actualizando continuamente los conocimientos de nuestros Seniors en las técnicas de gestión más modernas y en el empleo de las nuevas tecnologías. Debemos ejecutar con ese objetivo los convenios que tenemos en vigor, con la máxima atención a la calidad de nuestro trabajo; explorar las capacidades de nuestra organización para, al mismo tiempo que enriquecemos la labor de nuestros Voluntarios, ofrecer nuevos servicios que contribuyan de forma directa o indirecta al objetivo prioritario de mantener y crear empleo; publicitar ante organismos públicos y privados nuestras capacidades y disposición para la firma de nuevos convenios, etc. Evidentemente desde mi actual responsabilidad de Secretario General, dedicaré buena parte de mi tiempo a este objetivo. Sé que cuento con el apoyo y la colaboración de todos los socios pero muy especialmente con los presidentes de las delegaciones a cuyo servicio saben que me tienen.



Carlos García Cebrían, Secretario General de SECOT

**“ En mi opinión, para el año que viene, y para la sociedad española en su conjunto, sobresale una prioridad sobre todas las demás: el mantenimiento y la creación de empleo. ”**



## Los presupuestos 2010 y la creación de empleo

En cuanto al principio de **austeridad**,

Secot viene practicando desde su fundación, hace más de veinte años,

los máximos criterios posibles de austeridad. Todos lo hacemos y así se percibe cómo con gastos muy modestos, año tras año, seguimos abriendo oficinas desde las que nuestros Seniors pueden prestar su labor. Este año, y para asegurar la salud financiera de Secot, todos vamos a ser incluso un poco más austeros; se trata de cumplir nuestra

labor social, tanto con nuestros Asesores como con nuestros Seniors, al menor coste posible sin menoscabo de la calidad en los resultados de nuestra actividad. Desde los miembros de la Junta Directiva hasta el más reciente Presidente de delegación – que por cierto está situada sin coste para Secot en el Empire State Building de Nueva York – deben ser conscientes de esta necesidad. Para enfrentarnos a un entorno económico difícil, debemos, en cada Delegación y también en Servicios Generales, identificar las partidas de gasto que pueden ser susceptibles de reducción, actuando de forma decidida para conseguirlo. A

título enunciativo, recomiendo revisar cuidadosamente el presupuesto de gastos de oficina (arrendamientos, cuando existan, y otros gastos), renegociando sus costes o buscando ubicaciones más baratas – como se acaba de hacer con la oficina de Servicios Generales; de suministros de terceros (teléfono, limpieza, etc), reduciendo el consumo y buscando proveedores alternativos más baratos; de gastos de viaje, limitando los viajes al mínimo im-



prescindible y buscando la fórmula más barata y segura de viajar; de gastos de publicidad, evaluando con criterios estrictos, en cada caso, la necesidad y conveniencia de los mismos; y finalmente, con especial énfasis, de los gastos de representación, de los que me atrevo a decir que, en una Asociación como Secot, pueden ser prescindibles en su casi totalidad.

Es muy importante que los gastos que presupuestemos para el 2010 en cada uno de nuestros centros no superen el nivel de gasto realizado en 2009, salvo incrementos significativos de actividad, y que todas las delegaciones sean financieramente autosuficientes.

**En el caso de SECOT, (...) el compromiso se sus- tenta en dos principios fundamentales: la profesionalidad de nuestras actuaciones, y la austeridad en la administración de nuestros recursos; ambos unidos en el círculo virtuoso expresado en el lema “la unión hace la fuerza”.**

En alguno de los muchos actos públicos que realiza Secot tuvo la ocasión de escuchar a uno de nuestros compañeros que había calculado algunas cifras no contables sobre la actividad de Secot. No recuerdo las cifras pero sí los conceptos. El número acumulado de horas de experiencia solidaria de los Seniors de Secot recuerdo que excedía un millón. El número de asesorías hechas, el de empleos creados, etc. eran todas impresionantes. La fuerza del mensaje de Secot depende de su intensidad y ésta a su vez de los “números” de Secot. Me refiero al número de delegaciones, al de Seniors, al de otro tipo de socios, al de convenios, al de horas de asesoría realizadas, al de horas de formación impartidas, al número de estudios y publicaciones que contribuyan a consolidar a Secot como foro de pensamiento y debate, etc. Mantener o aumentar durante 2010 esas cifras dentro del respeto a la independencia y autonomía de cada uno de los socios, contribuirá a conseguir un poco más **“la fuerza de nuestra unión”**.

Carlos García Cebrían

## Resultado de las votaciones a los presupuestos del Parlamento Europeo, 2010



Una vez admitida la introducción de las enmiendas a los presupuestos de 2010 del **Parlamento Europeo**, destinadas a la cooperación técnica, la votación resultó positiva.

Aunque en fechas pasadas, las organizaciones que componen **CESES** (nuestra Confederación) nos encontramos con algunas reticencias por parte de algunos parlamentarios europeos a cerca de esta iniciativa, finalmente el resultado de las votaciones que tuvieron lugar en Bruselas el pasado día 30 de Septiembre, falló a favor de apoyar el trabajo desinteresado de los Seniors Expertos Europeos Voluntarios.

En la preparación de dichos presupuestos, se aprobó un texto cuya formulación reproducimos en inglés y traducida a español.

*“Part of this appropriation intended to be used, with due regard for the provisions of the Financial Regulation, for operations carried out by senior volunteer Experts from the European Union who come under the ESSN (European Senior Services Network), including technical assistance, advisory services and training in selected public or private sector enterprises”.*

*“Una parte de este crédito está destinada, respetando la disposición del reglamento financiero, a las actividades de los voluntarios expertos seniors de la Unión Europea que pertenecen a la red ESSN (European Senior Service Network), -antigua denominación de nuestras actividades en favor de la Comisión Europea-, que comprenden asistencia técnica, servicios de asesoría y formación en las empresas privadas o públicas seleccionadas”*

Os recordamos que **CESES** (Confederación de Seniors Expertos Europeos) agrupa a veinticinco organizaciones similares a SECOT.



## Fractalía participa en el II Salón Internacional de Digital Signage, New Media, Marketing Dinámico

**Fractalía**, Miembro Colaborador de SECOT, participó los dos días de la feria con una exhibición en el stand donde mostró su software *Fractalía Media de creación, distribución y gestión de contenidos multimedia*.

Algunas de las características del nuevo software son, entre otras: la

presentación y actualización de contenidos en tiempo real a través de tecnología P2P; plataforma de gestión centralizada y de gestión de contenidos con todo tipo de interactividad (sms, bluetooth, touch screen); capacidad de la gestión de infraestructuras que permite la reducción de costes operativos; siste-

ma de difusión de presentaciones que le permite asignar contenido, programar las emisiones, encendido y apagado de terminales, pantallas.

Todo, con el funcionamiento a través de Internet, lo que permite una gran escalabilidad.



Elinor Ostrom

## El Nobel de Economía recae en Elinor Ostrom

La Real Academia de Ciencias anunció el premio **Nobel de Economía 2009**, que ha ido en partes iguales a os estadounidenses, **Elinor Ostrom** y **Oliver E. Williamson**, “por sus investigaciones sobre la organización económica”. Es la primera vez en la historia que se concede este galardón a una mujer.

Elinor Ostrom ha demostrado que el conjunto de activos naturales puede gestionarse con éxito por individuos sin interferencias de la Administración del Estado. Con su teoría, Ostrom, doctora en Ciencias Políticas y no Económicas, desafía la idea tradicional de que puede abusarse de la propiedad conjunta por lo que ésta debe ser regulada por las autoridades.

En opinión de la doctora, se necesitan dos factores importantes para que las asociaciones funcionen bien: la creación de normas para la actividad y la determinación de sanciones para su incumplimiento.

## Aprendiendo de los demás

Hace algunos meses nuestro Presidente nacional, que en aquel entonces era **Virgilio Oñate**, encargó a **Teófilo del Pozo**, Secretario General, la creación de una Comisión para dar impulso a nuevos proyectos para el crecimiento de nuestra Asociación. El primer objetivo era incrementar el número de socios en todas las categorías, pero principalmente los de pleno derecho. El tamaño importa repetía.....

De aquello surgieron varias iniciativas en este sentido, la más divulgada, la **operación 1x1**. Cada socio aportaba uno nuevo y con ello duplicábamos la familia en breve plazo. Unas delegaciones más que otras trabajaron por este camino, hoy somos 1000 socios en SECOT. Estamos lejos del número objetivo pero estamos en ello.

Hoy la Comisión ha pasado a denominarse **"Nuevos Desarrollos"**. De su actuación destacamos, la realización de nuestro catálogo de productos/servicios y ha identificado nuevos clientes potenciales dentro de nuestro mercado natural. Fruto de ambas iniciativas es la realización de un conjunto de acciones que han permitido incrementar la actividad y los ingresos en varios territorios. Hoy SECOT está presente en más sectores.

Pronto pondremos en marcha nuestro certificado **"CALIDAD SECOT"**. Con ello pretendemos dar a aquellos clientes que hayan sido asesorados por nuestros socios, la oportunidad de acreditar y exhibir ante terceros, una garantía de rigor y buen hacer en sus proyectos,

como consecuencia de la intervención de SECOT.

Estamos realizando un benchmarking con una muestra de asociaciones europeas que tienen la misma finalidad social que nosotros, como un ejercicio que puede aportar ideas que podamos poner en práctica, para mejorar las prestaciones de SECOT y ampliar las expectativas de nuestros asociados.

Todo lo que estamos haciendo tiene un común denominador: el intercambio de ideas entre los componentes de este grupo de trabajo, que representan a varias delegaciones de SECOT de toda España.

Aprovechar las experiencias, metodología, habilidades, productos/servicios, actividades, de los demás, es el camino que hemos iniciado. Un inventario de las "mejores prácticas" de nuestra Organización con toda su amplia riqueza, es un instrumento que no podemos obviar si queremos mejorar en todos los aspectos. La labor de una Asociación con una amplia implantación geográfica e historia, que está integrada por profesionales, exdirectivos o exempresarios, con formación, experiencia y capacidades para transmitir sus conocimientos, es un activo que no podemos despreciar.

Difundir este bagaje de conocimiento que hemos adquirido a lo largo de la vida de nuestra Asociación entre todas las organizaciones territoriales de SECOT, es el objetivo que ahora nos hemos propuesto. Potenciar el intercambio de experiencias y conocimiento que



**Antonio Cumellas**, vocal de la Junta Directiva de SECOT

hemos acumulado en nuestra labor de asesoramiento así como en la forma en la que la hacemos llegar a nuestros asesorados, es un reto que debemos afrontar con una doble actitud proactiva: transmitiendo nuestras experiencias y en segundo lugar aplicando aquellas realidades que otros han sabido concretar. Experiencias muy positivas de esta o aquella Delegación, deben ser conocidas y puestas en práctica en las otras y viceversa.

Gestión del conocimiento, he ahí una nueva fórmula para mejorar nuestra actuación y potenciar nuestro crecimiento.

*Antonio Cumellas*

## BREVES CONVENIOS

### ASOCIACIÓN NACIONAL DE QUÍMICOS DE ESPAÑA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA (ANQUE C.V.)



**ANQUE C.V. y la Delegación SECOT Valencia**, firman un convenio de colaboración con el objetivo de establecer y desarrollar líneas de colaboración entre ambas entidades, en beneficio de las partes, en las áreas y modalidades que se indican a continuación: difusión de las actividades que ambas realicen por parte de sus socios y medios, promoción de cursos, jornadas o seminarios relacionados con las materias en las que ambas asociaciones estén especializadas, acciones de la sensibilización y difusión de la cultura emprendedora, fomentar la transferencia intergeneracional entre los Seniors y los emprendedores.



### AYUNTAMIENTO DE VALENCIA

El pasado 15 de septiembre, se firmó un acuerdo de colaboración con el **Ayuntamiento de Valencia** para el desarrollo de acciones de asesoramiento y acompañamiento en materia de petición de MICROCRÉDITOS, en las entidades financieras con las que SECOT mantiene Acuerdos de colaboración, sirviendo de enlace para las personas solicitantes en los proyectos laborales que se presenten desde el Servicio de Empleo y Promoción de Proyectos Emprendedores del Ayuntamiento de Valencia.

### COLEGIO VASCO DE ECONOMISTAS



El pasado 14 de octubre, **M<sup>a</sup> Carmen Gutiérrez**, Presidenta de la Delegación Vizcaya y **Iñigo Ocariz**, Presidente del Colegio Vasco de Economistas firmaron un acuerdo de colaboración para complementar la actual estructura de profesionales y expertos de SECOT con los profesionales Economistas Eméritos del Colegio Vasco de Economistas, de manera que se enriquezcan, incrementen y mejoren los servicios que viene prestando SECOT.

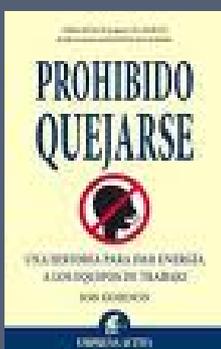
## Te recomendamos...

### Prohibido Quejarse

Autor: John Gordon  
Ediciones Urano

Una historia para dar energía a los equipos de trabajo y cambiar el mal humor que reina en la oficina. ¿Está cansado de la negatividad y de las quejas continuas que se expresan en su ambiente laboral?

Es la historia de una Directora de Recursos humanos que debe hacer frente no sólo a una crisis personal, sino a la crisis de su empresa que tiene problemas con un producto defectuoso y con empleados que esparcen su negatividad por todo el mundo a través de la web. En búsqueda de una solución, se entera que existe un método en apariencia muy simple pero muy efectivo. Utilizar la regla de que está ¿prohibido quejarse?. Esta y otras reglas destinadas a cambiar la negatividad del entorno de trabajo y cambiarlo por otro más positivo tendrán un sorprendente efecto en la vida personal de la protagonista y en el bienestar de la empresa. Una ágil y entretenida historia basada en casos reales que han aprovechado la regla de que está ¿prohibido quejarse?.



## Firma Invitada: Tiempo de empresarios



### Carlos Fernández de Araoz

Consejero y Director General de GAM (General Alquiler Maquinaria). Socio Adherido y Vocal de la Junta Directiva de SECOT

Ingeniero Superior de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid. Tiene un MBA del Instituto de Empresa. Fue Socio y miembro del Consejo Asesor de Consultoría de Estrategia fundada por el profesor Michael Porter llamada Monitor Company donde ha trabajado durante más de 17 años. Miembro del Consejo Asesor de Adara fondo de capital riesgo en España y Presidente de la Fundación Instituto de Victimología.

Las grandes empresas no crean empleo y tardarán en volver a hacerlo y las estadísticas revelan que hay 8 parados por cada puesto de trabajo que se crea.

La mejor y prácticamente única solución es crear tu propio puesto de trabajo. No hay mucho que perder. Es tiempo de emprendedores.

Las cifras macroeconómicas no son buenas y la gravedad de la crisis es incuestionable. Ya sabemos que la luz que vemos al final del túnel no es otro tren que avanza contra nosotros sino que es la Salida. Y también sabemos que queda menos túnel de lo que ya hemos recorrido (para muchos 28 meses desde que empezó la crisis de las hipotecas "subprime" en Julio 2007).

Hemos de animarnos y ayudarnos entre nosotros para sacar el espíritu emprendedor que todos llevamos dentro y que con tanto éxito sacamos en nuestros proyectos personales: tener hijos, educarlos, casarnos, divorciarnos, superar enfermedades, etc...

Empiezan a aparecer oportunidades de negocio en sectores y actividades entre los que destacaría:

- **Energías Renovables:** construcción y mantenimiento de molinos eólicos, de plantas fotovoltaicas, etc.

- Atentos a todos los servicios y actividades que van a suponer el **coche eléctrico**.

- Lo que muchos llamamos el **desarrollo de ofertas compactas**. Todos los sectores verán crecer los Easyjet, Ikea, Mercadona, es decir, productos de buena calidad y buen servicio a mucho menor precio.

- **Desarrollo de las redes comerciales:** nunca se ha necesitado tanto apoyo en la labor de ventas.

- **Desarrollo Internacional:** en España viven 46 millones

de habitantes y fuera más de 6.000 millones, pero son muchos los no saben como llegar.

- **Servicios a la Empresa:** con tanta reducción de personal no van a tener gente y serán muchas las empresas que empiecen a ver incrementos de su actividad que requerirán de servicios de apoyo.

Desde **SECOT** continuamos como en nuestros orígenes apoyando el desarrollo del espíritu emprendedor. Ahora más que nunca seguimos trabajando en nuestros dos pilares:

1. **Apoyando y formando a emprendedores Enfocándoles en actividades con futuro.** Nada más triste que ver la ilusión y el empuje del emprendedor dedicado a sectores con poca probabilidad de éxito.

**Ofreciendo servicios de incubador.** Se me erizan los pelos cuando veo emprendedores gastar dinero en alquiler de oficinas, centralitas y otras infraestructuras.

**Ayudándoles a ganar clientes.** La mejor financiación es tener clientes.

**Ayudándoles a encontrar financiación de terceros.** Con ayuda se puede acceder a vehículos de financiación bancaria o de instituciones disponibles.

2. **Atrayendo socios protectores y demás socios a la familia SECOT para continuar siendo un referente como foro de pensamiento en temas de emprendimiento y envejecimiento activo.**

Animo, estamos en el mejor momento y en el mejor sitio para contribuir a la creación de empleo y transferir el gran caudal de experiencia de los Seniors.



Carlos Fernández de Araoz

## Nagusi 09 en el BEC (Bilbao Exhibition Center) — (Secot Vizcaya)

Un año más, SECOT participó en **Nagusi** (15 al 18 de octubre), que este año celebra su **13ª Edición**. El Salón de Oro, Servicios y Actividades para los Mayores se convirtió en el punto de encuentro para personas mayores dispuestas a participar y a disfrutar en uno de los certámenes más populares. En esta edición, su objetivo es fomentar el bienestar y la calidad de vida de los más mayores avalada por el éxito de las pasadas ediciones, con más de 90.000 visitantes y 62 stands.

La **Delegación SECOT Vizcaya**, pudo representar a nuestra asociación con un stand en el recinto.



## Feria Ayudar 2009 en Zaragoza — (Secot Aragón)



**Ayudar 2009** es la gran **Feria anual de España para ONG's, Empresas Solidarias, Obras Social de Cajas de Ahorro y Cooperación al Desarrollo** que se celebra por tercer año en el recinto ferial de Zaragoza. Ayudar 2009 se celebró en el recinto ferial de Zaragoza del 15 al 18 de octubre, durante la Feria General de Muestras, con más de 180.000 visitantes. El principal

objetivo de la Feria Ayudar 2009, es la creación de un foro que reúna al mundo de la solidaridad, con el objeto de difundir la implantación de principios solidarios en la sociedad como vía fundamental para la construcción de un mundo más justo.

Esta feria, contó además con la convocatoria de la **3ª Conferencia Nacional de RSE Humanizar la Empresa** el día 15 de octubre, como foro profesional de debate del sector, en el que se abordaron cuestiones fundamentales relacionadas con la implantación de la RSE en las empresas, principalmente en las PYMES.

La **Delegación SECOT Aragón** participó en la Feria con un stand, cedido gratuitamente por la Feria de Zaragoza, para la difusión de programas, folletos y proyectos de nuestra asociación.



Federico Pellicer, Presidente Secot Aragón con Seniors de la Delegación

## Feria de Asociaciones en Vitoria-Gasteiz — (Secot Álava)



Del 23 al 25 de octubre pasados se celebró la **Feria de Asociaciones de Álava**, organizada por el **Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz**. Este proyecto, impulsado por **Erdu** (Agencia para las Asociaciones y el Voluntariado del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz) que este año celebra su décimo aniversario, comenzó a gestarse hace más de un año, a través de un proceso participativo con el propósito de visibilizar la riqueza y la variedad del movimiento asociativo de Álava.

Durante los días de celebración de la Feria, las principales plazas del centro de la ciudad cambiaron su imagen habitual por acoger desde stands informativos, más de 100 asociaciones participantes, hasta exhibiciones deportivas, talleres, degustaciones, teatros, conciertos... un amplio menú para exhibir a la ciudadanía la labor que realiza el movimiento asociativo alavés y fomentar el trabajo en red entre las distintas asociaciones de la provincia.

**Pilar Redondo, Presidente de SECOT Álava, y otros socios de la Delegación**, representaron a la asociación con un stand informativo durante la Feria para comunicar las actividades de SECOT y la captación de socios.