

## Trabajo Fin de Grado

Plan de viabilidad: Oficina bancaria de Calatayud  
(Bankland)

Autor/es

Rosa María Cruz Mainar

Director/es

Pedro Lechón Fleta

Facultad / Escuela de estudios empresariales de Zaragoza  
Año 2013/2014

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
SITUACIÓN INICIAL DE LA OFICINA.....	8
PREVISIONES ECONÓMICAS.....	9
GESTIÓN DE LA OFICINA.....	9
PRODUCTOS.....	12
CAMPAÑAS DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING.....	13
POLÍTICA DE COMISIONES.....	26
POLÍTICA DE RIESGOS Y CONTROL DE LA MORA.....	26
RESULTADOS DE LA OFICINA Y CONCLUSIONES.....	30
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENERAL.....	35
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	37
BIBLIOGRAFÍA.....	39

La está integrada en la entidad financiera Bankland, resultado de la fusión, en el año 2014, de dos cajas de ahorro. Entre los años 2000 y 2008, la entidad experimentó un proceso de expansión que le llevó a adentrarse en las comunidades limítrofes, como Aragón y el País Vasco.

Bankland es una modesta entidad orientada al ahorro familiar y apoyo a la agricultura. La entidad gestiona unos volúmenes de 1.400 millones de euros, y posee una red de 76 oficinas, 330 empleados y más de 150.000 clientes. Es una entidad comprometida con las obras sociales, con vocación de servir a los clientes y al entorno en general a través de la confianza, la seguridad y la ética profesional.

La oficina se situó en Calatayud en el año 2014 resultado de una fase de expansión que sufrió la entidad en la primera década de este siglo. Posee un volumen de 12 millones de euros, aproximadamente, superando los 8 millones en productos activo. Con este plan de viabilidad pretendemos demostrar todo el potencial de crecimiento que posee la oficina, tanto en clientes, como en volúmenes, lo cual se manifestará en un incremento de la rentabilidad de la oficina. Por lo tanto, nuestras 10 grandes metas para los primeros años son:

1. Incrementar nuestra presencia en la ciudad y en la Comarca.
2. Cubrir y superar las expectativas de los clientes hacia Bankland.
3. Acrecentar el negocio con el sector servicios (Pymes y autónomos).
4. Captar clientes.
5. Captar recursos.
6. Incrementar las comisiones netas.
7. Aumentar la vinculación de los clientes tanto por volumen como por número de productos.
8. Disminuir la morosidad e irregulares.
9. Reducir los costes de gestión.
10. Mejorar la rentabilidad de la oficina.

El capital principal de la Entidad a 31 de diciembre del año 0 ascendía a más de 97 millones de euros, siendo su composición la siguiente:

CAPITAL PRINCIPAL	MILES DE EUROS
Capital computable	64.360
Reservas computables	36.901
Ajustes por valoración (neto) y otras deducciones	(3.839)
Total	97.422
Superávit de capital principal	13.537

**Misión:** Fomentar la inversión y el ahorro con la mejor y más completa oferta de servicios financieros y con la filosofía de la cercanía personal como bandera.

**Visión:** Grupo financiero de mayor confianza en nuestro mercado territorial, orientado a la generación de valor para la sociedad, los clientes, los trabajadores y la empresa.

**Valores:** Nuestra vocación de servir a nuestro entorno de una manera firme y constante se ha basado en 3 pilares básicos: Confianza, solidez y ética profesional.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias de la entidad para el primer año:

	(Debe) Haber	
	2011	2010 (*)
INTERESES Y RENDIMIENTOS ASIMILADOS (Nota 32)	50.945	42.237
INTERESES Y CARGAS ASIMILADAS (Nota 33)	(29.020)	(23.025)
REMUNERACIÓN DE CAPITAL REEMBOLSABLE A LA VISTA	-	-
<b>MARGEN DE INTERÉS</b>	<b>21.925</b>	<b>19.212</b>
RENDIMIENTO DE INSTRUMENTOS DE CAPITAL (Nota 34)	291	398
COMISIONES PERCIBIDAS (Nota 35)	6.570	6.201
COMISIONES PAGADAS (Nota 36)	(639)	(561)
RESULTADOS DE OPERACIONES FINANCIERAS (neto) (Nota 37)	3.431	3.254
Cartera de negociación	431	1.267
Otros instrumentos financieros a valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias	-	-
Instrumentos financieros no valorados a valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias	2.103	542
Otros	897	1.445
DIFERENCIAS DE CAMBIO (neto) (Nota 38)	14	13
OTROS PRODUCTOS DE EXPLOTACIÓN (Nota 39)	541	531
OTRAS CARGAS DE EXPLOTACIÓN (Nota 40)	(651)	(615)
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>31.482</b>	<b>28.433</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(13.313)	(13.322)
Gastos de personal (Nota 41)	(8.825)	(8.982)
Otros gastos generales de administración (Nota 42)	(4.488)	(4.340)
AMORTIZACIÓN (Nota 43)	(835)	(916)
DOTACIONES A PROVISIONES (NETO) (Nota 44)	(1.716)	(2.123)
PÉRDIDAS POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS (NETO) (Nota 45)	(11.663)	(7.354)
Inversiones crediticias	(10.895)	(6.267)
Otros instrumentos financieros no valorados a valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias	(768)	(1.087)
<b>RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>3.955</b>	<b>4.718</b>
PÉRDIDAS POR DETERIORO DEL RESTO DE ACTIVOS (neto) (Nota 46)	(42)	7
Otros activos	(42)	7
GANANCIAS (PÉRDIDAS) EN LA BAJA DE ACTIVOS NO CLASIFICADOS COMO NO CORRIENTES EN VENTA (Nota 47)	-	1
DIFERENCIA NEGATIVA EN COMBINACIONES DE NEGOCIOS	-	-
GANANCIAS (PÉRDIDAS) DE ACTIVOS NO CORRIENTES EN VENTA NO CLASIFICADOS COMO OPERACIONES INTERRUMPIDAS (Nota 48)	(747)	(401)
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3.166</b>	<b>4.325</b>
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS (Nota 24)	(64)	(172)
DOTACIÓN OBLIGATORIA A OBRAS Y FONDOS SOCIALES (Nota 30)	(103)	(331)
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>2.999</b>	<b>3.822</b>
RESULTADO DE OPERACIONES INTERRUMPIDAS (neto)	-	-
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (Nota 3)</b>	<b>2.999</b>	<b>3.822</b>

Balance de situación de Bankland a 31 de Diciembre del Año 0:

ACTIVO	31.12.2011	31.12.2010 (*)
<b>CAJA Y DEPÓSITOS EN BANCOS CENTRALES (Nota 5)</b>	<b>4.982</b>	<b>4.280</b>
<b>CARTERA DE NEGOCIACIÓN (Nota 6)</b>	<b>2.780</b>	<b>2.537</b>
Instrumentos de capital	361	393
Derivados de negociación	2.438	2.194
<i>Pro-memoria: Prestados o en garantía</i>	-	-
<b>OTROS ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN PÉRDIDAS Y GANANCIAS (Nota 7)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Depósitos en entidades de crédito	-	-
<i>Pro-memoria: Prestados o en garantía</i>	-	-
<b>ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA (Nota 8)</b>	<b>162.688</b>	<b>138.327</b>
Valores representativos de deuda	147.957	123.621
Instrumentos de capital	14.731	14.708
<i>Pro-memoria: Prestados o en garantía</i>	128.205	85.107
<b>INVERSIONES CREDITICIAS (Nota 9)</b>	<b>1.113.177</b>	<b>1.080.681</b>
Depósitos en entidades de crédito	160.313	129.358
Crédito a la clientela	952.864	951.323
Valores representativos de deuda	-	-
<i>Pro-memoria: Prestados o en garantía</i>	161.365	139.504
<b>CARTERA DE INVERSIÓN A VENCIMIENTO (Nota 10)</b>	<b>46.175</b>	<b>-</b>
<i>Pro-memoria: Prestados o en garantía</i>	46.000	-
<b>AJUSTES A ACTIVOS FINANCIEROS POR MACRO-COBERTURAS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>DERIVADOS DE COBERTURA (Nota 11)</b>	<b>58</b>	<b>719</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES EN VENTA (Nota 12)</b>	<b>10.670</b>	<b>1.809</b>
<b>PARTICIPACIONES (Nota 13)</b>	<b>1.493</b>	<b>1.226</b>
Entidades asociadas	1.324	1.057
Entidades multigrupo	-	-
Entidades del grupo	169	169
<b>CONTRATOS DE SEGUROS VINCULADOS A PENSIONES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ACTIVO MATERIAL (Nota 14)</b>	<b>14.615</b>	<b>13.875</b>
Inmovilizado material	14.615	13.875
De uso propio	14.541	13.796
Cedido en arrendamiento financiero	74	79
Inversiones inmobiliarias	-	-
<i>Pro-memoria: adquirido en arrendamiento financiero</i>	-	252
<b>ACTIVO INTANGIBLE (Nota 15)</b>	<b>24</b>	<b>40</b>
Otro activo intangible	24	40
<b>ACTIVOS FISCALES</b>	<b>6.387</b>	<b>7.231</b>
Corrientes	1.400	29
Diferidos (Nota 24)	4.987	7.202
<b>RESTO DE ACTIVOS (Nota 16)</b>	<b>766</b>	<b>776</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.363.834</b>	<b>1.251.551</b>

<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010 (*)</b>
<b>CARTERA DE NEGOCIACIÓN (Nota 6)</b>	<b>552</b>	<b>763</b>
Derivados de negociación	552	763
<b>OTROS PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN PÉRDIDAS Y GANANCIAS (Nota 7)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PASIVOS FINANCIEROS A COSTE AMORTIZADO (Nota 17)</b>	<b>1.245.136</b>	<b>1.142.544</b>
Depósitos de entidades de crédito	308.725	333.370
Depósitos de la clientela	837.468	801.179
Otros pasivos financieros	8.943	7.995
<b>AJUSTES A PASIVOS FINANCIEROS POR MACRO-COBERTURAS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>DERIVADOS DE COBERTURA (Nota 11)</b>	<b>1.727</b>	<b>2.139</b>
<b>PASIVOS ASOCIADOS CON ACTIVOS NO CORRIENTES EN VENTA</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PROVISIONES (Nota 18)</b>	<b>4.190</b>	<b>4.206</b>
Provisiones para impuestos y otras contingencias legales	575	-
Provisiones para riesgos y compromisos contingentes	2.991	1.778
Otras provisiones	1.024	2.430
<b>PASIVOS FISCALES</b>	<b>1.660</b>	<b>2.040</b>
Corrientes	-	469
Diferidos (Nota 24)	1.660	1.571
<b>FONDO DE LA OBRA SOCIAL (Nota 30)</b>	<b>121</b>	<b>384</b>
<b>RESTO DE PASIVOS (Nota 19)</b>	<b>7.840</b>	<b>9.457</b>
<b>CAPITAL REEMBOLSABLE A LA VISTA (Nota 20)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.261.226</b>	<b>1.161.543</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>		
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>106.424</b>	<b>96.482</b>
Capital o fondo de dotación (Nota 22)	64.360	55.280
Escriturado	64.360	55.280
Reservas (Nota 23)	39.065	37.390
Resultado del ejercicio (Nota 3)	2.999	3.822
Menos: dividendos y retribuciones	-	-
<b>AJUSTES POR VALORACIÓN (Nota 21)</b>	<b>(3.816)</b>	<b>(6.484)</b>
Activos financieros disponibles para la venta	(3.816)	(6.484)
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>102.608</b>	<b>90.008</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.363.834</b>	<b>1.251.551</b>

## Situación de la oficina

---

La oficina está situada en una de las zonas más céntricas de Calatayud, ya que se encuentra en la zona financiera, donde se sitúa la mayoría de nuestra competencia, pero además está muy cercana a la zona comercial y de servicios de la ciudad, por lo que tenemos una gran proximidad a nuestros actuales y potenciales clientes.

La oficina cumple con los principios de la entidad, aunque no haya conseguido buenos resultados. Por ello, veo la necesidad de realizar un nuevo Plan de Viabilidad que dará un giro a la gestión de la oficina, para crecer y garantizar la viabilidad de la oficina. En el plan que se sigue a continuación trataré de analizar la situación de partida, tanto de nuestro entorno, como de la propia oficina. Posteriormente, estableceré las previsiones económicas para los próximos años, ya que éstos determinarán los productos a comercializar y sus campañas correspondientes.

A continuación pasaré a desarrollar nuestro plan de acción, en el que describiré los medios, productos y acciones comerciales que llevarán a la consecución de los objetivos planteados. Seguidamente, explicaré las actuaciones tomadas en las políticas de comisiones, riesgo y control de impagados junto con la morosidad. Finalmente presentaré los resultados estimados de la cuenta de pérdidas y ganancias así como los balances para los próximos años.

Internamente, la oficina va a sufrir una serie de cambios organizativos: el director actual va a ser jubilado, por lo que cambiará la dirección de la misma. Además, se va añadir al equipo un gestor comercial que centre su atención en la captación de nuevos clientes, recursos y llegue a comercializar un gran número de productos.

Actualmente, la oficina se ha centrado en la generación de ingresos vía concesión de productos de activo, pero la coyuntura económica actual no es favorable para seguir creciendo a través de estos productos. Sumado a ello, se incrementa la dificultad de captar pasivo debido a las medidas que ha tomado el Banco de España para finalizar la guerra de pasivo. Por ello mismo debemos poner especial énfasis en nuestra seguridad como entidad financiera, en la cercanía al cliente, y en la calidad del servicio, ya que estos elementos serán los únicos que nos permitan mantener e incrementar nuestra reducida clientela.

## Previsiones económicas



---

Desde la oficina hay que tener en cuenta las previsiones económicas elaboradas por distintos organismos para estimar la posible evolución de la economía española y así determinar las características de los productos y las campañas comerciales de los dos próximos años.

Las proyecciones realizadas por los expertos indican que durante el año 1 la economía del país va a continuar en recesión, debido a la consolidación fiscal, las reducciones de salarios a funcionarios y los recortes en las prestaciones sociales, sin olvidar los altos niveles de incertidumbre que existen en los mercados internacionales sobre nuestro país por la crisis de deuda pública y bancaria. Por todo ello se espera que durante el año 1 el PIB se contraiga entre un 1,3 y un 1,6%, la tasa de desempleo llegue a ser de un 26,9%, y el déficit público se halle lejos del objetivo marcado de 4,5%.

Mientras que en el año 2, la economía comenzará a dar muestras de mejora, como resultado de las reformas económicas tomadas durante los años previos, por lo que supondremos que habrá más facilidades para la concesión de crédito a empresas y particulares. Se prevé un crecimiento del PIB entre el 0,5% y el 1%. El paro seguirá teniendo unos valores muy altos, aunque ligeramente inferiores al año 1 (26,8%), y el déficit seguirá por encima del objetivo marcado.

Los tipos de interés se mantendrán bajos durante los dos años, según el BCE, aunque los mercados esperan que descienda aun más, por lo que estimamos que para el año 1 se mantendrá en torno al 0,75%, descendiendo el año hasta el 0,50%. También se espera una inflación moderada, en torno a un 2%.

### Gestión de la oficina

---

Para poder dar una mejor atención a nuestros clientes he decidido ampliar el personal, añadiendo un puesto de gestor comercial, de forma que permitirá mantener la atención en la oficina a la vez que se realizan visitas externas sin perder la calidad del servicio. Con esta aportación pretendo también ampliar el número de clientes, volúmenes y productos a comercializar, aprovechando todo el potencial que ofrece la ciudad para poder seguir

creciendo.

También he detectado la necesidad de ampliar el horario de atención al público de la entidad, siendo éste ahora de 8.30 a 14.00, y de 16.00 a 18.00 de lunes a viernes, puesto que determinados sectores no pueden acudir a la oficina en horario de mañana. De este modo se puede explotar un nicho de mercado desatendido, y conseguir clientes de la competencia incapaz de adaptarse a sus horarios de trabajo.

Tras esta ampliación de costes en la gestión, se tomarán medidas para recortar gastos, de forma que no se pierda la calidad en el servicio. Las medidas serán:

#### Concienciación a los empleados de un uso eficiente de la energía eléctrica consumida

Respecto a los suministros, trataremos de reducir el consumo de luz y calefacción racionalizando su uso, sobre todo en los momentos en que la oficina permanezca cerrada al público y las zonas de archivo y baños. Tampoco se deben realizar excesos con el consumo de luz y agua, calefacción en invierno y aire acondicionado en verano. Con un uso moderado de la climatización se reducirán los conflictos entre empleados y se ahorrará en gastos.

En relación al consumo de papel y utillaje de oficina, estimularemos el uso de papel reciclado y apurar el material de oficina, siempre que sea posible.

#### Recorte en la limpieza de la oficina

Este servicio pasará de 5 horas semanales (1 hora al día) a 3 horas semanales, distribuidas en 45 minutos los lunes, martes, jueves y viernes. Para poder mantener en buenas condiciones la oficina será necesaria la colaboración de todo el personal de la oficina.

#### Eliminación de servicios no rentables

El encargado del puesto de caja se encargará de ir estimulando a los clientes a que usen la banca electrónica, y los cajeros para las actividades que no requieran asesoramiento comercial. Con estas acciones los empleados podrán reducir los tiempos de esperas y podrán emplear su tiempo en otras acciones más rentables, lo que facilitará la obtención de

los objetivos cuantitativos y cualitativos.

Dividiremos a nuestros clientes en varios grupos diferenciados, según su actividad y perfil inversor.

**Agricultura y ganadería:** Este segmento tiene intereses concretos diferentes a los otros grupos de referencia. Les asesoraremos en la gestión de la PAC y facilitaremos la liquidez necesaria (previo estudio) mediante préstamos o líneas de crédito. Además, llevaremos a cabo algunas campañas promocionales dirigidas a este sector teniendo como objetivo su frecuente exceso de liquidez en cuentas a la vista. La oficina tiene un especial interés sobre este subconjunto, ya que los agricultores han sido tradicionalmente los más adinerados de la ciudad de Calatayud a la par que grandes ahorradores, lo que implica una alta probabilidad de captar depósitos o suscripciones de fondos de inversión. Además, las ayudas de la PAC hacen que tengan importantes cantidades de dinero en las cuentas corrientes.

**PYMES:** Situados en los polígonos industriales de los alrededores de la ciudad, las PYMES son los principales clientes de activo de la oficina, por las líneas de descuento, de crédito y préstamos mercantiles. Serán objetivo sobre todo en el segundo año, cuando se espera una mejora de la economía y el comienzo de la concesión del crédito. Estos productos de activo generarán una importante rentabilidad para la oficina. También ofreceremos productos que nos aporten elevadas comisiones (seguros, tarjetas de crédito, etc).

**Funcionarios:** Destacamos especialmente esta figura al poseer ingresos fijos asegurados, que nos aseguran unos saldos periódicos en cuenta además de incrementar nuestra posibilidad de crecer en productos de activo. Existen varios grupos de funcionarios hacia los que mostramos nuestra atención, provenientes del personal fijo de la ACLOG (Academia Logística de Calatayud); del personal sanitario de Hospital Ernest Lluch; del personal académico de guarderías, colegios e institutos, y del personal de la propia administración pública (ayuntamiento, archivos, y demás edificios públicos que posee la ciudad).

**Autónomos (sector servicios):** También prestaremos especial atención a este grupo, puesto que son los principales proveedores de servicios a la ciudad, la cual maneja unos

volúmenes de negocio altos. Es ahí donde más queremos crecer, vía comisión de TPV y vinculación de varios productos que lo bonifican. Sin olvidar la posibilidad de productos de activos, seguros, etc.

Por supuesto mantendremos nuestra orientación tradicional hacia los asalariados, a los que les ofreceremos nuestros productos típicos.

## Productos

Estos son los productos más destacados para comercializar por nuestra oficina. Han sido elegidos por la rentabilidad nos aportan y por el interés que despiertan entre el público:

PRODUCTOS DE PASIVO		PRODUCTOS DE ACTIVO	
CUENTAS A LA VISTA:		PRÉSTAMOS:	
1. Cuenta Confianza		1. Hipoteca	
2. Cuenta Land		2. Hipoteca Adjudicados	
3. Cuenta Funcionarios		3. Préstamo Personal/ Consumo	
		4. Préstamo Mercantil	
IPF:		LÍNEAS DE DESCUENTO	
1. IPF 12 meses (Años 1 y 2)		LÍNEA DE CRÉDITO	
2. IPF Creciente (Año 2)			
3. IPF Liquidez (Año 2)			
PRODUCTOS DE INTERMEDIACIÓN			
PLANES DE PENSIONES:			
1. PASTOR MONETARIO PP ACC			
2. BARCLAYS PENSIÓN BOLSA GLOBAL PP ACC			
FONDOS DE INVERSIÓN:			
1. FONDMAPFRE RENTA LARGO FI			
2. BBVA BOLSA FI			
3. BANKINTER RENTA FIJA CUARZO 2017 GARANTIZADO, FI			
SERVICIOS			

#### TARJETAS:

1. TARJETA DÉBITO - VISA ELECTRON
2. TARJETA BANKLAND BILBILIS
3. TARJETA BANKLAND TÚ-NEGOCIO
4. TARJETA BANKLAND GASÓLEO BONIFICADO

#### TPV BONIFICADO

#### SEGUROS:

1. SEGURO DE VIDA
2. SEGURO DE CAZA Y PESCA
3. SEGURO DE ILT (INCAPACIDAD LABORAL TRANSITORIA)
4. SEGURO MULTIRRIESGO HOGAR
5. SEGURO DE AUTOMÓVIL
6. SEGURO MULTIRRIESGO COMERCIO
7. SEGURO MULTIRRIESGO INDUSTRIAL
8. SEGURO AGRARIO
9. SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL
10. SEGURO DE PROTECCIÓN DE PAGOS

### Campañas de comercialización y marketing

---

Se van a realizar distintas campañas dirigidas especialmente a determinados grupos sectoriales, como agricultores y ganaderos, funcionarios públicos, autónomos y PYMES, y el resto del público. Se quiere proporcionar productos específicos a cada grupo, para satisfacer sus distintas necesidades, e incrementar la calidad en el servicio para generar confianza y sensación de proximidad. He establecido esta segmentación para llegar a nichos de mercado poco atendidos hasta el momento por la oficina, ya que no se había sabido apreciar la importancia de determinados grupos sociales.

He desarrollado una serie de campañas, con distintas finalidades, orientadas a grupos específicos de nuestro público objetivo, que van a ser el motor de trabajo de la oficina

durante los primeros años:

CAMPAÑAS	FINALIDAD
CAMPAÑA NÓMINAS Y PENSIONES	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Captar clientes.</li><li>2. Captar recursos.</li><li>3. Incrementar las comisiones netas.</li><li>4. Aumentar la vinculación de los clientes tanto por volumen como por número de productos.</li></ol>
CAMPAÑA FUNCIONARIOS	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Captar clientes.</li><li>2. Captar recursos.</li><li>3. Aumentar la vinculación de los clientes tanto por volumen como por número de productos.</li><li>4. Disminuir la morosidad e irregulares.</li></ol>
CAMPAÑA AGRÍCOLA	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Captar clientes.</li><li>2. Captar recursos.</li><li>3. Incrementar las comisiones netas.</li><li>4. Aumentar la vinculación de los clientes tanto por volumen como por número de productos.</li><li>5. Mejorar nuestra base de datos.</li></ol>
CAMPAÑA COMERCIOS	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mejorar la rentabilidad de la oficina.</li><li>2. Disminuir la morosidad e irregulares.</li><li>3. Acrecentar el negocio con el sector servicios (Pymes y autónomos).</li><li>4. Captar clientes.</li><li>5. Incrementar las comisiones netas</li></ol>
CAMPAÑA IPF	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Captar recursos.</li><li>2. Aumentar la vinculación de los clientes tanto por volumen como por número de productos.</li></ol>
CAMPAÑA PLANES DE PENSIONES	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Incrementar las comisiones netas.</li><li>2. Aumentar la vinculación de los clientes tanto por volumen como por número de productos</li><li>3. Mejorar la rentabilidad de la oficina.</li><li>4. Captar clientes.</li></ol>

CAMPAÑA FONDOS DE INVERSIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar las comisiones netas.</li> <li>2. Aumentar la vinculación de los clientes tanto por volumen como por número de productos</li> <li>3. Mejorar la rentabilidad de la oficina.</li> <li>4. Captar clientes.</li> </ol>
SEGUROS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la rentabilidad de la oficina.</li> <li>2. Acrecentar el negocio con el sector servicios (Pymes y autónomos).</li> <li>3. Incrementar las comisiones netas.</li> <li>4. Aumentar la vinculación de los clientes tanto por volumen como por número de productos.</li> </ol>
DOMICILIACIÓN DE RECIBOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la vinculación de los clientes tanto por volumen como por número de productos.</li> <li>2. Captar recursos.</li> </ol>
PROMOCIÓN MEDIA MARATÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la rentabilidad de la oficina.</li> <li>2. Captar clientes.</li> <li>3. Incrementar nuestra presencia en la ciudad y en la Comarca.</li> <li>4. Cubrir y superar las expectativas de los clientes hacia Bankland.</li> </ol>
PROMOCIÓN RUTA DE LA TAPA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la rentabilidad de la oficina.</li> <li>2. Captar clientes.</li> <li>3. Incrementar nuestra presencia en la ciudad y en la Comarca.</li> <li>4. Cubrir y superar las expectativas de los clientes hacia Bankland.</li> <li>5. Mejorar nuestra base de datos.</li> </ol>
PROMOCIÓN FERIA DE MUESTRAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la rentabilidad de la oficina.</li> <li>2. Captar clientes.</li> <li>3. Acrecentar el negocio con el sector servicios (Pymes y autónomos).</li> <li>4. Incrementar nuestra presencia en la ciudad y en la</li> </ol>

	Comarca.
	5. Cubrir y superar las expectativas de los clientes hacia Bankland.

### ESTRATEGIA COMERCIAL AÑO 1:

Durante el primer año de nuestra nueva gestión vamos a realizar una estrategia agresiva de captación de clientes, capital e implantación en la población. Pretendemos incrementar los reducidos números de la oficina, aprovechando la oportunidad que nos generaría contar con un nuevo gestor comercial, más la implantación de nuevos productos mejor adaptados a las necesidades de los clientes.

Nuestros principales objetivos en este primer año serán la captación de nuevos clientes (funcionarios, asalariados, autónomos del sector de servicios y del sector agrícola), captación de capitales, incremento de saldos en cuentas a la vista (con domiciliación de nóminas o pensiones y recibos), y comercialización de productos que nos generen altas comisiones (como seguros, tarjetas, planes de pensiones, fondos de inversión, TPV, etc.). Además, en aras de obtener mayor notoriedad en la ciudad, realizaremos una serie de patrocinios e integraremos nuestra publicidad en la comarca de forma más intensa.

Sin embargo, debido a la mala situación económica y a la necesidad del control de la gestión de la mora de la oficina, vamos a frenar la concesión del crédito en la oficina, limitándonos a renovar líneas de crédito y descuento comercial para los clientes solventes que tenga una sobrada capacidad de pago y buenos antecedentes en la oficina. Con estas limitaciones esperamos poder volver a controlar los niveles de mora, para no incrementarla e incluso comenzar a disminuirla en el año 2.

En el cuadro resumen del año 1 que presentamos a continuación se describen las campañas comerciales que se ejecutarán en el periodo, distribuidas por trimestres según el calendario comercial de la oficina. En él se fijan los objetivos de cada campaña, los resultados esperados por la oficina y el porcentaje de consecución de los mismos. También se dará el número aproximado de acciones que se llevarán a cabo en cada campaña para conseguir los objetivos establecidos, (entendemos por una acción: una visita a un cliente



con la finalidad de explicar la campaña; una llamada comercial para atraer a un cliente a la oficina, que desemboque efectivamente en una cita con el cliente y la explicación de la campaña durante su visita a la oficina; la atención a un cliente que viene a la oficina por sí mismo y se le ofrece información de la campaña), dando por supuesto que gracias a la habilidad de nuestros comerciales en la venta cruzada, en una única acción se podrán cubrir varios objetivos dentro de una campaña e incluso de varias campañas. Además, en el cuadro se recoge la rentabilidad esperada de cada una de las campañas llevadas a cabo, siempre y cuando ésta se pueda determinar directamente, ya que en algunas ocasiones los objetivos de las campañas poseen una rentabilidad indirecta (incremento de saldos, incremento de vinculación, mayores posibilidades de ventas futuras, etc.).

En los cuadros de evolución de los clientes podemos ver no sólo el incremento del número de clientes ganados en la oficina, sino también su estructuración según la rentabilidad que aportan a la oficina. Mientras que en el primer cuadro sólo se aprecian los efectos de las campañas de captación de clientes (Campaña de nóminas y pensiones, Campaña Agrícola, Campaña Funcionarios, Campaña Comercio, Campaña planes de pensiones y Campaña de seguros de caza), en el segundo cuadro podemos ver efecto conjunto de las campañas de captación más las campañas de vinculación y de incremento de rentabilidad para la oficina (Todas las anteriores, más las campañas de IPF, Fondos de Inversión, Recibos y Seguros en general).

CUADRO RESUMEN AÑO 1:

			OBJETIVOS	RESULTADOS OBTENIDOS	PORCENTAJE DE CONSECUCIÓN	ACCIONES	RENTABILIDAD
TRIMEST	IPF	IPF 12 MESES (euros)	60.000	45.000	75,00%	60	-551,25

	FI	BANKINTER RENTA FIJA GARANTIZADO (€)	60.000	50.000	83,33%	30	500,00
	NÓMINAS/PENSIONES (unidades)		30	20	66,67%	80	*
	AGRÍCOLA	GESTIONES PAC (ud.)	40	30	75,00%	60	**
		SEGURO AGRÍCOLA (ud.)	30	20	66,67%		3.600,00
	SEGUROS	SEGURO COCHE (ud.)	15	7	46,67%	45	210,00
		MULTIRRIESGO HOGAR (ud.)	10	2	20,00%		45,00
	TARJETAS	TARJETAS DÉBITO (ud.)	30	27	90,00%	60	0
		TARJETAS CRÉDITO (ud.)	15	11	73,33%		198,00
2º TRIMESTRE	PLANES DE PENSIONES	PASTOR MONETARIO PP ACC (€)	30.000	25.000	83,33%	60	200,00
		BARCLAYS PENSIÓN BOLSA GLOBAL (€)	15.000	12.000	80,00%		240,00
	FONDOS DE INVERSIÓN	FONDMAPFRE RENTA LARGO FI (€)	50.000	50.000	100,00%	40	375,00
		BBVA BOLSA FI (€)	40.000	35.000	87,50%		70,00
	IPF	IPF 12 MESES (€)	80.000	72.000	90,00%	60	-882,00
	SEGUROS	SEGURO DE VIDA (Ud.)	5	3	60,00%	25	840,00
	COMERCIO	SEGUROS MULTIRRIESGO (Ud.)	20	14	70,00%	60	756,00
		SEGURO ILT (Ud.)	20	4	20,00%		26,40
		TPV (Ud.)	20	10	50,00%		440,00
		TARJETA TU NEGOCIO (Ud.)	20	16	80,00%		0,00
3ER TRIMESTRE	IPF	IPF 12 MESES (€)	40.000	20.000	50,00%	60	-245,00
	SEGUROS	SEGURO CAZA (Ud.)	50	38	76,00%	30	237,50
		SEGURO COCHE (Ud.)	15	9	60,00%		270,00
	FI	BANKINTER R F GARANTIZADO (€)	60.000	60.000	100,00%	30	600,00
	CAMPAÑA FUNCIONARIOS (Ud.)		25	15	60,00%	60	***
	RECIBOS	CLIENTES (Ud.)	25	15	60,00%	50	*

4º TRIMESTRE	IPF	IPF 12 MESES (€)	90.000	78.000	86,67%	60	-955,50
	PLANES DE PENSIONES	PASTOR MONETARIO PP ACC (€)	50.000	48.000	96,00%	60	384,00
		BARCLAYS PENSIÓN BOLSA GLOBAL (€)	23.000	22.000	95,65%		440,00
	DE INVERSIÓN	FONDMAPFRE RENTA LARGO FI (€)	50.000	42.000	84,00%	45	315,00
		BBVA BOLSA FI (€)	40.000	40.000	100,00%		80,00
	SEGUROS	SEGURO DE HOGAR (Ud.)	10	3	30,00%	40	67,50
		SEGURO DE VIDA (Ud.)	5	2	40,00%		560,00
	COMERCIO	SEGUROS MULTIRRIESGO (Ud.)	20	10	50,00%	60	540,00
		SEGUROS ILT (Ud.)	20	8	40,00%		524,80
		TPV (Ud.)	20	10	50,00%		440,00
		TARJETA TU NEGOCIO (Ud.)	20	19	95,00%		0,00

Nota: \* La rentabilidad de la domiciliación de una nómina no es directa, sino que genera una rentabilidad indirecta que se traduce en un incremento de saldos en la cuenta confianza (ahorro transaccional), mayor vinculación del cliente, posibilidad de mayor número de venta de productos de pasivo o activo, incremento de presencia y notoriedad en la ciudad, etc.

\*\*La rentabilidad de esta campaña no es directa, sino indirecta, por el incremento de los saldos en las cuentas Land, por el cobro de las PAC.

\*\*\* La rentabilidad de la domiciliación de una nómina no es directa, sino que genera una rentabilidad indirecta que se traduce en un incremento de saldos en la cuenta funcionarios (ahorro transaccional), mayor vinculación del cliente, etc.

Evolución de los clientes en el año 1:

CLIENTES INICIALES	CLIENTES AÑO 1	INCREMENTO (%)	TOTAL
-----------------------	-------------------	-------------------	-------

<b>PARTICULARES</b>	400	50	12,50%	450
<b>AUTÓNOMOS</b>	300	28	9,33%	328
<b>PYMES</b>	10	0	0,00%	10
<b>TOTAL:</b>				<b>788</b>

Clasificación de los clientes según la rentabilidad:

	<b>CLIENTES INICIALES</b>	<b>INCREMENTOS</b>	<b>DECREMENTOS</b>	<b>VARIACIÓN (%)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PREMIUM</b>	71	10	0	14,08%	81
<b>VINCULADOS</b>	426	113	10	24,18%	529
<b>NO VINCULADOS</b>	213	70	105	-16,43%	178
<b>TOTAL:</b>					<b>788</b>

ESTRATEGIA COMERCIAL AÑO 2:

Las perspectivas económicas para el año dos son más favorables, ya que se prevé una lenta recuperación del sistema bancario, ya reestructurado, y un ligero repunte en la actividad económica, razón por la cual el crédito será más fluido y se producirán subidas en la bolsa. Bajo esta situación, la oficina quiere consolidar los logros obtenidos en el año 1 además de comenzar a facilitar algo más de crédito a clientes solventes.

La mejora en la estabilidad y la ligera subida en los tipos de interés hacen que realizar el negocio bancario sea más fácil, y por lo tanto vuelve a ser factible la concesión de préstamos, aunque con la debida cautela para no volver a incrementar nuestros niveles de mora en el futuro. Por lo tanto, las actuaciones de las oficinas en el año 2 irán encaminadas, además de la captación de más clientes, a la retención de los ya captados y a la concesión de líneas de descuento, de crédito y préstamos a clientes solventes.

Además, creemos que debido al incremento de nuestra presencia en la ciudad, del número de clientes y su vinculación con nosotros, y las mejoras en la base de datos,

podríamos conseguir alcanzar los objetivos planteados de forma más fácil. Por lo tanto, será a partir del año 2 cuando comiencen a dar frutos las campañas del año 1 que no tenían una rentabilidad directa.

Así, los cuadros resumen de las campañas en el año 2 tendrían los siguientes resultados:

**CUADRO RESUMEN AÑO 2:**

			OBJETIVOS	RESULTADOS OBTENIDOS	PORCENTAJE DE CONSECUCCIÓN	ACCIONES	RENTABILIDAD
1ER TRIMESTRE	IPF	IPF 12 MESES (€)	50.000,00	46.000,00	92,00%	60	-150,00
		IPF CRECIENTE (€)	10.000,00	8.000,00	80,00%		-45,00
		IP LIQUIDEZ (€)	15.000,00	13.000,00	86,67%		30,00
	FI	BANKINTER RENTA FIJA GARANTIZADO (€)	65.000	59.000	90,77%	30	590,00
		NÓMINAS/PENSIONES (Ud.)	30	26	97,50%	82	*
	AGRÍCOLA	GESTIONES PAC (Ud.)	40	47	117,50%	60	**
		SEGURO AGRÍCOLA (Ud.)	30	41	136,67%		7.790,00
	SEGUROS	SEGURO COCHE (Ud.)	15	3	20,00%	60	90,00
		MULTIRRIESGO HOGAR (Ud.)	10	2	20,00%		45,00
	TARJETAS	TARJETAS DEBITO (Ud.)	30	25	83,33%	82	0,00
		TARJETAS CRÉDITO (Ud.)	20	15	75,00%		270,00
2º TRIMESTRE	PLANES DE PENSIONES	PASTOR MONETARIO PP ACC (€)	30.000	28.000	93,33%	60	224,00
		BARCLAYS PENSION					
		BOLSA GLOBAL (€)	15.000	14.000	93,33%		280,00
	DE INVERSIÓN	FONDMAPFRE RENTA	55.000	52.000	94,55%	40	390,00

3ER TRIMESTRE		LARGO FI (€)					
		BBVA BOLSA FI (€)	40.000	30.000	75,00%		60,00
	IPF	IPF 12 MESES (€)	80.000,0 0	78.000,00	97,50%	60	-240,00
		IPF CRECIENTE (€)	15.000,0 0	12.000,00	80,00%		-67,50
		IPF LIQUIDEZ (€)	20.000	17.000	85,00%		40,00
	SEGUROS	SEGURO DE VIDA (Ud.)	5	3	60,00%	25	840,00
	EMPRESA	DESCUENTO COMERCIAL (€)	50000	23.000	46,00%	60	9.749,80
		SEGURO ILT (Ud.)	5	2	40,00%		131,20
		LÍNEAS DE CRÉDITO (€)	90000	82.000	91,11%		2.474,80
		MULTIRRIESGO INDUSTRIAL (Ud.)	15	6	40,00%		1.920,00
	IPF	IPF 12 MESES (€)	25.000,0 0	23.000,00	92,00%	60	-75,00
		IPF CRECIENTE (€)	5.000,00 10.000,0	6.000,00	120,00%		-22,50
		IPFLIQUIDEZ(€)	0	9.000,00	90,00%		20,00
	SEGUROS	SEGURO CAZA (Ud.)	50	40	80,00%	60	250,00
		SEGURO COCHE (Ud.)	10	5	50,00%		150,00
	FI	BANKINTER RENTA FIJA GARANTIZADO (€)	65.000	62.000	95,38%	30	620,00
	FUNCIONARIOS	CUENTA FUNCIONARIOS (Ud.)	25	20	80,00%	40	***
	RECIBOS	CLIENTES (Ud.)	25	16	64,00%	50	*
4º TRIMESTRE	IPF	IPF 12 MESES (€)	80.000,0 0	75.000,00	93,75%	60	-240,00
		IPF CRECIENTE (€)	15.000,0 0	10.000,00	66,67%		-67,50

		IPF LIQUIDEZ (€)	20.000,00	18.000,00	90,00%		40,00
	PLANES DE PENSIONES	PASTOR MONETARIO PP ACC (€)	55.000	38.000	69,09%	70	304,00
		BARCLAYS PENSIÓN BOLSA GLOBAL (€)	25.000	10.000	40,00%		200,00
	DE INVERSIÓN	FONDMAPFRE RENTA LARGO FI (€)	50.000	45.000	90,00%	45	337,50
		BBVA BOLSA FI (€)	45.000	39.000	86,67%		78,00
	SEGUROS	SEGURO DE HOGAR (Ud.)	10	6	60,00%	50	135,00
		SEGURO DE VIDA (Ud.)	5	3	60,00%		840,00
	EMPRESA	SEGUROS MULTIRRIESGO (Ud.)	20	12	60,00%	60	720,00
		SEGUROS ILT (Ud.)	8	4	50,00%		262,40
		TPV (Ud.)	20	6	30,00%		149,50
		TARJETA TU NEGOCIO (Ud.)	20	17	85,00%		0,00

Nota: \* La rentabilidad de la domiciliación de una nómina no es directa, sino que se genera una rentabilidad indirecta que se traduce en un incremento de saldos en la cuenta confianza (ahorro transaccional), etc.

\*\*La rentabilidad de esta campaña no es directa, sino indirecta, por el incremento de los saldos en las cuentas Land, por el cobro de las PAC, etc.

\*\*\* La rentabilidad de la domiciliación de una nómina no es directa, sino indirecta, que se traduce en un incremento de saldos en la cuenta funcionarios, etc.

Evolución de los clientes en el año 2:

	CLIENTES INICIALES	CLIENTES AÑO 2	INCREMENTO (%)	TOTAL
PARTICULARES	450	53	11,78%	503

<b>AUTÓNOMOS</b>	328	39	11,89%	367
<b>PYMES</b>	10	6	60,00%	16
<b>TOTAL:</b>				<b>886</b>

Clasificación de los clientes según rentabilidad:

	<b>CLIENTES INICIALES</b>	<b>INCREMENTOS</b>	<b>DECREMENTOS</b>	<b>VARIACIÓN (%)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PREMIUM</b>	81	6	0	7,41%	87
<b>VINCULADOS</b>	509	76	6	13,75%	579
<b>NO VINCULADOS</b>	198	90	68	11,11%	220
				<b>TOTAL:</b>	<b>886</b>

OBJETIVOS CUALITATIVOS: Por otra parte, durante los años 1 y 2, nuestros objetivos cualitativos van a ser lo siguientes:

Diversificación de los productos y campañas según el tipo de cliente: El incremento de las ventas debe producirse de una mayor fidelización de los diferentes perfiles de nuestros clientes, como agricultores/ganaderos, funcionarios, autónomos, pymes y el resto de asalariados. Para incrementar su satisfacción es necesario no sólo que tengamos un total conocimiento de sus necesidades, sino que además las podamos cubrir con nuestros productos.

Por supuesto, todo el personal de la oficina será consciente de que el cliente es lo primero y deberán dedicar toda su atención al cliente con el que esté reunido, aportando sus grandes habilidades comunicativas y facilitando la comprensión de los productos ofrecidos. La información otorgada debe ser veraz y clara, y nunca se deberá desprestigiar a la competencia para conseguir una venta. Es importante ser cercanos y sinceros con el público, puesto que la fidelidad y el buen trato es fundamental para que una oficina pequeña mantenga a su clientela.



Disminución en los plazos de espera: Con el nuevo comercial, esperamos que los clientes no tengan que esperar durante un elevado plazo de tiempo para ser atendido, ya que siempre habrá una persona para atender al público (el directo o el comercial), aunque se realicen visitas a los comercios y locales de los alrededores. Además, con una buena gestión de la agenda, se puede planificar las citas con los clientes en momentos en que la oficina se encuentre más relajada o en días más tranquilos. El Operativo por su parte, podrá realizar sus funciones y planificar su tarea en función de la cantidad de clientes que acudan a la oficina. El tiempo de espera suele ser uno de los parámetros que más tiene en cuenta los clientes para determinar la calidad del servicio.

Incremento de la vinculación de los clientes: Desde la oficina intentaremos conseguir que los clientes no vinculados pasen a ser vinculados, y los vinculados se conviertan en clientes tipo Premium. Para conseguir estas metas es necesario alcanzar los objetivos marcados, en relación a los seguros, tarjetas, TPV, Fondos de Inversión, Planes de Pensiones, y demás productos que den grandes comisiones y elevada rentabilidad a la oficina.

Expansión geográfica: Incrementar nuestra presencia en la ciudad y ampliar el mercado geográfico de la empresa en la comarca. Esto implicaría la entrada en un mercado sin elevada competencia, favoreciendo el aumento de la rentabilidad.

Disminuir la morosidad y los irregulares: Prestaremos gran atención en este punto llevando a cabo de manera escrupulosa nuestra política de control de los irregulares, combinada con la política de riesgos de la entidad, la cual se ha endurecido en estos últimos años.

### Política de comisiones

---

Desde la oficina tenemos la posibilidad de condonar un 10% de comisiones a nuestro criterio. Se ha decidido establecer unos parámetros en función de la rentabilidad que nos proporcionan los clientes, divididos en:

Cientes Premium: Otorgan a la oficina una rentabilidad anual media superior a los 100€. Para estos clientes, se les incorporarán condiciones especiales en sus cuentas, por lo que las comisiones operativas aplicadas sean las mínimas posibles, e incluso gratuitas.

Cientes Vinculados: Generan a la oficina una rentabilidad anual media de entre 35€ y 100€. A estos clientes se les podrán retroceder determinadas comisiones operativas, en especial si existen altas posibilidades de incrementar su vinculación con nosotros.

Cientes sin vinculación: Clientes que ofrezcan una rentabilidad inferior a 35€ de media anual, así como todos aquellos clientes que hayan estado más de 30 días con posiciones irregulares. Como normal general no les serán retrocedidas las comisiones.

### Políticas de riesgo y control de la mora

---

La oficina va a tomar como propias las políticas de riesgos y control de la morosidad de Bankland, ya que es fundamental que nuestras actuaciones estén en sintonía con las del resto de la entidad. Sólo se concederán las operaciones que estén respaldadas por una solvente garantía, ya sea personal, con avales o garantías reales. Se evitarán conceder operaciones a determinados sectores especialmente deprimidos, como la construcción, inmobiliario, empresas dependientes de las administraciones públicas, etc.

Desde la oficina se analizarán detenidamente todas las operaciones de activo a conceder a los clientes, tanto las que entren dentro de las competencias de la oficina como las que no. Nuestra labor principal será la de recopilar la mayor cantidad de información disponible actualizada y comunicarla de forma eficiente a los órganos decisores. Todas las decisiones deben tomarse con los criterios de rentabilidad y minimización del riesgo, por ello se fomentará la contratación de seguro de protección de pagos, de vida y multiriesgo hogar cuando la situación lo permita. Determinadas operaciones (líneas de créditos, líneas de descuento, tarjetas, etc.), serán revisadas periódicamente para decidir sobre la conveniencia de sus respectivas renovaciones en función de la situación económica del cliente. Para ello la comisión de préstamos de la oficina se reunirá al menos tres veces por semana.

El control de la morosidad será seguido por la oficina desde el primer momento de

impago hasta que se convierta en fallido. Se realizará un estudio más detallado según el plazo de impago, con distinta dedicación en función de la fase en la que se encuentre, el tipo de producto del que provenga, y el cliente que lo haya originado. El seguimiento deberá ser diario, ya que se debe tratar de actuar de la forma más rápida y eficaz que se pueda para cubrir los descubiertos en cuenta, impago de préstamos, cuotas de tarjetas, etc. También es preciso adelantarse ante situaciones futuras de impago, controlando la disminución de ingresos de clientes, por despido, desempleo o disminución del volumen de su negocio. Por ello para determinados casos se podrá estudiar la posibilidad de refinanciar o reagrupar deudas con la entidad para clientes que no puedan hacer frente a elevadas cuotas pero sí a otras más reducidas, a costa de incrementar plazo y tipo de interés.

EVOLUCIÓN DE IMPAGADOS:

AÑO 1			
	< 30 DÍAS	ENTRE 30 Y 60 DÍAS	ENTRE 60 Y 90 DÍAS
VOLUMEN IMPAGO	VOLUM	VOLUM	VOLU
TOTALS TOTAL %	EN %	EN %	MEN %

CUENTAS A LA VISTA	1.750.000,00	5.000,00	0,29%	3.500,00	0,20%	1.200,00	0,07%	300,00	0,00017143
TARJETAS CRÉDITO	754.500,00	12.000,00	1,59%	8.600,00	1,14%	2.975,00	0,39%	425,00	0,00056329
PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS	5.316.183,13	10.000,00	0,19%	8.125,00	0,15%	1.650,00	0,03%	225,00	4,2324E-05
PRÉSTAMOS PERSONALES	745.682,54	4.000,00	0,54%	2.600,00	0,35%	1.000,00	0,13%	400,00	0,00053642
PRÉSTAMOS MERCANTILES	693.327,47	7.000,00	1,01%	4.400,00	0,63%	2.400,00	0,35%	200,00	0,00028846
DESCUENTO COMERCIAL	300.000,00	8.000,00	2,67%	5.600,00	1,87%	2.175,00	0,73%	225,00	0,00075
LÍNEAS DE CRÉDITO	500.000,00	3.000,00	0,60%	1.650,00	0,33%	1.250,00	0,25%	100,00	0,0002
TOTAL	10.059.693,1	449.000,00	0,49%	34.475,00	0,34%	12.650,0	0,13%	1.875,0	0,00018639

Estos son los datos a 31 de diciembre del año 1, en los que se puede apreciar el efecto positivo de las políticas de control, ya que los impagos a más de 60 días son muy escasos. Si es cierto que no hemos podido evitar la entrada en mora de algunas operaciones, pero hemos de tener en cuenta que los efectos de la nueva política de control de mora ha comenzado a surtir efectos a partir de la segunda mitad del año.

Debido a que las expectativas económicas del año 2 son alentadoras, la previsión de la oficina es que los impagos que se sitúen entre 60 y 90 días no lleguen a convertirse en mora durante el año 2.

Finalmente destacar que los impagos a menos de 30 días son tan elevados por las fechas, ya que los excesos navideños se producen justo en los momentos previos a la finalización del año.

	AÑO 2									
				< 30 DÍAS		ENTRE 30 Y 60 DÍAS		ENTRE 60 Y 90 DÍAS		
	IMPAGOS									
	VOLUMEN TOTAL	TOTAL	%	VOLUMEN	%	VOLUMEN	%	VOLUMEN	%	
CUENTAS A LA VISTA	2.316.000,00	4.950,00	0,21%	4.000,00	0,17%	800,00	0,03%	150,00	6,4767E-05	
TARJETAS CRÉDITO	802.500,00	10.610,00	1,32%	7.600,00	0,95%	2.700,00	0,34%	310,00	0,00038629	
PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS	5.343.020,24	7.631,00	0,14%	6.500,00	0,12%	975,00	0,02%	156,00	2,9197E-05	

PRÉSTAMOS PERSONALES	682.968,87	5.250,00	0,77%	3.800,00	0,56%	1.150,00	0,17%	300,00	0,00043926
PRÉSTAMOS MERCANTILES	669.850,29	5.708,00	0,85%	4.200,00	0,63%	1.360,00	0,20%	148,00	0,00022094
DESCUENTO COMERCIAL	382.000,00	4.730,00	1,24%	3.750,00	0,98%	860,00	0,23%	120,00	0,00031414
LÍNEAS DE CRÉDITO	523.000,00	2.285,00	0,44%	1.550,00	0,30%	640,00	0,12%	95,00	0,00018164
TOTAL	10.719.339,39	41.164,00	0,38%	31.400,00	0,29%	8.485,00	0,08%	1.279,00	0,00011932

Durante el año 2 esperamos que los porcentajes de impagados se vean reducidos de forma generalizada, gracias a la labor de control y supervisión que ejercerá la oficina sobre sus operaciones de activo, y a la mejora de la situación económica.

### EVOLUCIÓN DE LA MOROSIDAD:

Cuadro resumen año 1:

	Volumen	Morosidad	%
<b>Préstamos Hipotecarios</b>	5.866.183,13 €	550.000 €	9,38%
<b>Préstamos personales</b>	895.682,54 €	150.000 €	16,75%
<b>Préstamos mercantiles</b>	913.327,47 €	220.000 €	24,09%
<b>Líneas de descuento</b>	300.000,00 €	0€	0,00%
<b>Líneas de crédito</b>	500.000,00 €	0€	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>8.475.193,14 €</b>	<b>920.000 €</b>	<b>10,85%</b>

Durante este primer año la morosidad se ha incrementado, en la misma línea que la media del sector bancario, debido los nuevos préstamos que nos han entrado en mora, y a la restricción del crédito que ha hecho descender nuestro activo por el solo efecto de su amortización.

Cuadro resumen año 2:

	Volumen	Morosidad	%
<b>Préstamos Hipotecarios</b>	5.893.020,24 €	550.000 €	9,33%
<b>Préstamos personales</b>	832.968,87 €	150.000 €	18,01%
<b>Préstamos mercantiles</b>	889.850,29 €	220.000 €	24,72%

<b>Adelantos PAC</b>	70.000,00 €	0€	0,00%
<b>Líneas de descuento</b>	482.000,00 €	0€	0,00%
<b>Líneas de crédito</b>	523.000,00 €	0€	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>8.690.839,40 €</b>	<b>920.000 €</b>	<b>10,58%</b>

Durante este segundo año, la morosidad ha descendido, ya que no han entrado más préstamos en mora y hemos incrementado nuestro activo. Esperamos que en los siguientes años podamos recuperar parte de las operaciones entradas en mora, y por lo tanto nuestra tasa de morosidad descenderá aún más.

#### Análisis de los resultados y conclusiones

#### BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS AÑO 1:

##### BALANCE:

<b>INVERSION</b>	<b>AÑO1</b>
Préstamos Hipotecarios	5.866.183,13 €
Préstamos Personales	895.682,54 €
Préstamos Mercantiles	913.327,47 €
Descuento Comercial	300.000,00 €
Líneas de crédito	500.000,00 €
Activos dotados	258.787,50 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8.216.405,64 €</b>

<b>RECURSOS</b>	Cuenta Confianza	1.020.000,00 €
	Cuenta Land	700.000,00 €
	Cuenta Funcionarios	30.000,00 €
	Depósito 12 meses	215.000,00 €

Depósito Bankland	2.000.000,00 €
PLANES DE PENSIONES	457.000 €
FONDOS DE INVERSION	727.000,00 €
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.149.000,00 €</b>

A la vista del balance del año 1, observamos como en su estructura predomina el Activo, a pesar que en este primer año y debido tanto a la coyuntura económica por la que atraviesa el país, y por defecto Calatayud, así como la elevada tasa de morosidad que soporta la oficina, nuestra política se ha centrado en no conceder nuevas operaciones de activo durante este año, y controlar aquellas que se habían concedido ya, llevando un seguimiento especialmente de las líneas de crédito, asegurándonos que se ha hecho un buen uso de ellas, así como de las líneas de descuento, controlando posibles casos de fraude, “Papel Pelota” etc.

Por otro lado, y ante el anuncio por parte del Banco de España de imponer sanciones sobre el capital en los depósitos extratipados, lo cual supone el fin de la guerra de pasivo en el sistema financiero español y un verdadero alivio en la cuenta de resultados de todas las entidades, las posibilidades de captar pasivo, en imposiciones a plazo fijo, se han visto limitadas. Sin embargo, los fondos de inversión, que ofrecen una rentabilidad superior, así como ventajas fiscales, ya que los intereses que ofrecen tienen la consideración de dividendos y pueden deducirse los 1.500 € primeros, se han visto incrementados en mayor medida.

Del mismo modo, y aprovechando la maltrecha situación por la que atraviesa la hacienda pública, con la incertidumbre que existe hoy en día sobre las pensiones, y también debido al gran número de autónomos que reside en Calatayud, los depósitos en planes de pensiones se han incrementado en un 30%. Además la apuesta por el sector primario, que es una de las divisas de Bankland, y las gestiones de la PAC, ha supuesto una gran inyección de liquidez en el cierre del año, ya que se ingresan en Diciembre, y

provocan un fuerte aumento del pasivo en cuenta de ahorro (Cuenta Land), a pesar de la rotación de dinero que existe en dichas subvenciones. Además gracias a la campaña nómina y funcionarios, centrada esta última en la vinculación de empleados públicos residentes en Calatayud (Hospital, Colegios, Academia de Logística), se han podido incrementar el pasivo, vía aumento de saldos medios.

#### CUENTA DE RESULTADOS:

	<b>AÑO 1</b>
<b>Aportación de inversiones al margen financiero</b>	169.400,00 €
<b>Aportación de los recursos al margen financiero</b>	- 31.258,75 €
<b>MARGEN FINANCIERO</b>	<b>138.141,25 €</b>
<b>Ingresos por comisiones</b>	29.573,65 €
<b>MARGEN ORDINARIO</b>	<b>167.714,90 €</b>
<b>Gastos de explotación</b>	- 76.573,95 €
<b>MARGEN DE EXPLOTACION</b>	<b>91.140,95 €</b>
<b>Provisiones por insolvencias</b>	-73.387,50 €
<b>Resultados extraordinarios</b>	
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>17.753,45 €</b>

Así pues gracias, a un control de la mora exhaustivo, a unas campañas comerciales eficaces y bien planificadas, por sectores productivos, y a la nueva circular del Banco de España poniendo fin a la guerra de pasivo, y posibilitando el crecimiento en otro tipo de productos como fondos de inversión y planes de pensiones, nuestra oficina arroja un beneficio de algo más de 17.700€.

#### **BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS AÑO 2:**

##### BALANCE:



INVERSION	AÑO2
Préstamos Hipotecarios	5.893.020,24 €
Préstamos Personales	832.968,87 €
Préstamos Mercantiles	889.850,29 €
	70.000,00
Préstamo Anticipo PAC	€
Descuento Comercial	382.000,00 €
Líneas de crédito	523.000,00 €
Activos dotados	325.250,00 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8.267.589,39 €</b>

RECURSOS	
Cuenta Confianza	1.046.000,00 €
Cuenta Land	1.200.000,00 €
	70.000,00
Cuenta Funcionarios	€
Deposito 12 meses	1.187.000,00 €
Deposito Creciente	736.000,00 €
Deposito Liquidez	482.000,00 €
PLANES DE PENSIONES	526.575,00 €
FONDOS DE INVERSION	972.000,00 €
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>6.219.575,00 €</b>

Respecto al balance del año 2, y debido a las expectativas de leve mejora y mayor confianza en la economía española que se manejan, nuestras previsiones se han visto ligeramente incrementadas respecto al volumen de negocio.

Seguimos siendo una oficina con un mayor peso en activo, a ello ha ayudado, que la mora se haya controlado durante el Año 1, una de las condiciones necesarias de las que partíamos para poder volver a apostar por la financiación, tanto a particulares como a empresas. De este modo hemos concedido nuevas operaciones de préstamos hipotecarios, así como personales y mercantiles, siempre con cautela y un fuerte estudio detrás, a pesar de ello, el volumen de negocio en préstamos se ha visto incrementado tan sólo en el caso de los préstamos hipotecarios, debido también a que arrastran una menor tasa de morosidad en nuestra oficina, lo que nos ofrece mayor confianza en el producto.

También hemos aumentado activo gracias al préstamo anticipo de la PAC, apostando de este modo una vez más por el sector primario, el cual consideramos que hoy en día es un valor seguro y de gran estabilidad.

Además, las campañas comerciales en comercios y en los polígonos industriales de Calatayud han propiciado un aumento del 4,6% en el volumen de negocio de líneas de crédito y un 20,5% en descuento comercial.

Durante el año 2, dotamos activos entrados en mora correspondientes al año 1, de forma que el total de activos dotados asciende a 325.250€.

En cuanto al pasivo, cabe destacar el crecimiento en fondos de inversión, por las razones anteriormente comentadas, y que asciende a un 33,7%, frente al 8,57% que se han visto incrementadas las imposiciones de plazo fijo. En cuanto al pasivo a la vista hemos podido aumentar los saldos medios, gracias a las buenas campañas de captación de nóminas, funcionarios y agrícola.

El volumen de negocio en planes de pensiones es mayor respecto al año 1, aunque sí es cierto que este año no han crecido al mismo ritmo.

#### CUENTA DE RESULTADOS:

---

**AÑO 2**

---

<b>Aportación de inversiones al margen financiero</b>	182.787,39 €
<b>Aportación de los recursos al margen financiero</b>	7.060,60 €
<b>MARGEN FINANCIERO</b>	<b>189.847,99 €</b>
<b>Ingresos por comisiones</b>	46.763,66 €
<b>MARGEN ORDINARIO</b>	<b>236.611,64 €</b>
<b>Gastos de explotación</b>	- 81.872,98 €
<b>MARGEN DE EXPLOTACION</b>	<b>154.738,66 €</b>
<b>Provisiones por insolvencias</b>	- 64.462,50 €
<b>Resultados extraordinarios</b>	
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>90.276,16 €</b>

En el año 2, gracias a la subida del Euribor, combinada con la regulación del Banco de España, que pone fin a los depósitos extratipados hemos podido lograr una rentabilidad positiva con el pasivo, algo impensable hace dos años. Además gracias a las nuevas campañas comerciales del año 2, hemos podido incrementar nuestro activo, que junto al control exhaustivo de impagados y morosidad, nos ha permitido rebajar ligeramente la tasa de morosidad de la oficina. Por último, cabe destacar la importante rentabilidad que nos siguen aportando los productos fuera de balance, que siguen siendo indispensables para nuestra entidad, ya que aunque se han incrementado este año algunas partidas de activo, sigue siendo un crecimiento muy débil debido al estancamiento económico en el que nos encontramos inmersos.

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENERAL**

Económicos: La situación económica actual está caracterizada por una gran desconfianza hacia el sector financiero español, debido a la poca transparencia en sus cuentas y a la ausencia de crédito para particulares y empresas. En este ambiente las entidades han tratado de captar a través de productos de pasivo el máximo capital del público, resultando ser una financiación más barata que si acudiesen a los mercados internacionales o a otras entidades españolas, pero ello desembocó en una guerra de pasivo que ha sido recientemente frenada por el Banco de España.

En Calatayud la economía se basa especialmente en el sector servicios y en la agricultura, centrándose en el cultivo de la manzana, la pera, el melocotón y la vid. Es de reconocido prestigio su vino, que ha adquirido la Denominación de origen de Calatayud. No posee una industria muy desarrollada, aunque posee tres polígonos industriales (La Charluca, mediavega y Alto de Paracuellos), que debido a la continua situación de depresión económica han visto mermados el número de empresas que los componen, lo cual nos produce la pérdida de clientes y/o mercado potencial y eleva nuestra mora, aunque sabemos que hay un sector de la población que está manteniendo su capacidad de ahorro.

Socio-demográficos: Según el padrón municipal<sup>1</sup> a enero de 2011 la población ascendería a 20.837 habitantes, habiendo descendido la población extranjera (en su mayoría de origen Rumano), y con una población mayor de 65 años de 3.900 habitantes. El envejecimiento de la población hace que las entidades oferten productos para personas jubiladas o cercanas a la jubilación.

Político-jurídicos: Las instituciones son cada vez más exigentes con la actividad bancaria, por lo que esta variable es muy importante hoy en día por medio de la llamada “Reestructuración del sistema financiero español”. Muchas de estas exigencias vienen desde Bruselas, ya que nos encontramos en un panorama europeo, donde la Unión Europea posee grandes competencias legislativas en el ámbito financiero y monetario, además de realizar frecuentes revisiones periódicas. Otras exigencias provienen de los Tratados de Basilea (I, II y III), como las referentes a la calidad del capital de las entidades financieras.

Actualmente el Banco de España ha querido terminar con la guerra de pasivo existente entre las entidad de crédito, por lo que ha advertido verbalmente a las mismas la posibilidad de penalizarles incrementando sus exigencias de capital en caso de que paguen un sobre tipo. Por lo tanto, en un depósito a plazo de 12 meses se ha marcado el límite de un interés de 1% por encima de la tasa de intercambio fijada por el Banco central Europeo (actualmente de un 0,75% anual). Todas las entidades con sede en España deben ajustarse a esta medida aunque no se haya publicado una circular del Banco de España que garantice que se vaya a producir esa penalización en caso de incumplimiento.

Tecnológicos: Las nuevas tecnologías se han integrado completamente en la actividad bancaria, desde el más simple movimiento en un cajero automático, la banca electrónica

---

<sup>1</sup> Datos según el INE (instituto Nacional de Estadística).

hasta el más complejo método de reconocimiento de una persona mediante la “biometría”. También han provocado un mayor flujo de información para los clientes, lo que les ha aportado mayor fuerza negociadora.

Pero para las entidades es especialmente importante la gran facilidad de acceso a la información que les proporcionan las bases de datos centralizadas, ya que gracias a ellos pueden establecerse campañas comerciales más específicas y eficaces en función del perfil del cliente y los datos que se hayan conseguido sobre éste.

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO ESPECÍFICO**

Mercado (Naturaleza y estructura): El mercado bancario se caracteriza por que a través de sus principales variables comerciales es muy difícil alcanzar una diferenciación: Producto, Precio, Distribución o logística, y Promoción.

Para nuestra entidad estas variables no son fácilmente definibles, ya que tenemos muy poco margen de actuación sobre el precio, y aunque podemos especializarnos en unos productos concretos o preferir un tipo de promoción sobre otra puede no ser suficiente para que se de una efectiva diferenciación. Por lo tanto, trataremos de posicionarnos por la 5ªP: Analizar las necesidades de cada cliente y plantearle los productos más adecuados para cubrirlas. Por esta razón nos vayamos a plantear no solamente unos objetivos cuantitativos, sino también cualitativos.

Nuestro mercado potencial inmediato es la ciudad de Calatayud y poblaciones cercanas de un radio de 20 km. El Director de la oficina se desplazará a otros municipios de la Comarca siempre que se trate de clientes con un potencial alto como cooperativas, balnearios, etc.

Tendencia del mercado: La mecanización de los procesos está haciendo cada vez más, que el empleado bancario tenga un perfil más comercial ya que herramientas como la banca electrónica, hacen que las actividades más simples se puedan realizar sin la participación de un empleado. Desde la oficina trataremos de potenciar este tipo de actuaciones, ya que nos supondrán un ahorro en costes y tiempo.

Cientes: Gracias a internet y la televisión, los clientes tienen a su disposición una gran cantidad de información sobre el sector (sus dificultades, necesidades y actuaciones) y sus productos (promociones, ofertas, campañas, etc.), por lo que habrá que estar a la altura de sus inquietudes financieras y defender nuestros productos sobre los de la competencia. Por otro lado, el perfil de cliente medio en la ciudad y alrededores es el de una persona de elevada edad, dedicada a la agricultura, con pocos conocimientos financieros y de perfil inversor conservador.

Competidores: Calatayud cuenta con 16 oficinas financieras de 11 entidades diferentes. La competencia es muy dura, ya que muchas de ellas llevan asentadas desde hace décadas, y es difícil conseguir atraer clientes que les son fieles.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- <http://www.ine.es/>
- <http://www.ecb.int/ecb/html/index.es.html>
- <http://www.bde.es/bde/es/>
- <http://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
- [http://www.ibercaja.es/index\\_p.php](http://www.ibercaja.es/index_p.php)

- [https://www.bancosantander.es/cssa/Satellite?pagename=SantanderComercial/Page/SAN\\_Index](https://www.bancosantander.es/cssa/Satellite?pagename=SantanderComercial/Page/SAN_Index)
- <http://www.bantierra.es/es/inicio.html>
- <http://www.cai.es/>
- [https://www.barclays.es/publico/contents/particulares/particulares\\_inicio.jsp?idioma=es\\_ES&inicio=inicio](https://www.barclays.es/publico/contents/particulares/particulares_inicio.jsp?idioma=es_ES&inicio=inicio)
- <https://www.bancopastor.es/bancaprivada.html>
- [http://portal.lacaixa.es/home/particulares\\_es.html](http://portal.lacaixa.es/home/particulares_es.html)
- <http://www.ie.edu/es/business-school/claustro-investigacion>