



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Gestión de una oficina bancaria: de pérdidas a
beneficios

Autor:

Eva María Lozano Secanillas

Director:

Aurora Sevillano Rubio

Facultad de Economía y Empresa
2013/2014

Autor del trabajo: Eva María Lozano Secanillas.

Director del trabajo: Aurora Sevillano Rubio.

Título del Trabajo: Gestión de una oficina bancaria, de pérdidas a beneficios.

Titulación: Grado en Finanzas y Contabilidad.

RESUMEN

El trabajo que a continuación presento está orientado a la gestión de una oficina bancaria. Partiendo de una situación inicial con unas pérdidas considerables se nos concederá el plazo de dos años para revertir esa deficiente situación y llevar a la oficina a unos beneficios palpables.

En primer lugar nos adentraremos en el estudio de las partidas con menor importancia como podrían ser los salarios o los gastos generales, para después ocupar la mayoría del trabajo con el estudio de las partidas de mayor peso y que más afectan a la cuenta de resultados de la oficina como podría ser la partida de la mora.

Todos los cambios acaecidos los podremos observar al final del presente trabajo en los balances finales y en las cuentas de resultados de los diferentes ejercicios económicos. Podremos observar como simplemente haciendo una buena gestión de lo que ya tenemos y controlando las nuevas operaciones concedidas los cambios en nuestros números comenzarán a aparecer, pasando así de unas pérdidas en el año 0 de unos 150.000€ a unos beneficios de 200.000€ aproximadamente en el año 2.

Se ha intentado llevar en todo momento una filosofía orientada a nuestros clientes ya que la satisfacción de un cliente se traduce en beneficios para nosotros; aplicando así la política conocida como win-win.

ABSTRACT

The work presented below is oriented to the management of a bank office. Starting from an initial state with notorious losses, we are given a period of two years to reverse that situation, and lead the office some clear benefits.

First of all we're going to study the important less items, like the salaries or overheads, to continue after that with the study of the most notable items that mainly affect the income statement from the office like the underperforming loans, taking this point a very big part of the work.

All the changes achieved may be consulted at the end of the work in the end balances and the incoming statement of the different financial periods.

We can observe that making a good management of the initial resources and controlling the new operations approved, changes in our incoming statement will appear. Evolving from losses of 150.000€ in the initial situation, to a benefits of 200.000€ approximately in the second year.

In every moment we have made a customer-oriented philosophy, because the customers' satisfaction is, at the end, our main benefits source. Applying the policy known as win-win.

ÍNDICE

Página

1. Introducción	5
2. Descripción del caso y datos de partida	6
3. Análisis DAFO	9
4. Gestión de la oficina	11
5. Tipo de oficina	14
6. Objetivos y pautas de negocio	16
7. Plan Comercial y Plan de Marketing	18
8. Elementos fundamentales de la cuenta de resultados	25
8.1. Seguros	25
8.2. Comisiones	27
8.3. Tasa de Morosidad	28
8.4. Activos Fallidos y Venta de Adjudicados	33
9. Situación de las cuentas anuales en ambos ejercicios	39
10. Política de Riesgos llevada a cabo	53
11. Conclusión	59
12. Bibliografía	60
Anexos	

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo parte de la situación de una oficina bancaria urbana situada en las afueras de una ciudad mediana que presenta unas pérdidas elevadas. Por lo que mi objetivo será hacer a esta oficina rentable en el periodo de dos años partiendo de los datos que facilito en el apartado siguiente.

He tenido en cuenta la situación a la que se ha visto sometido en los últimos años el sector bancario y los problemas que se han generado y todavía hoy se siguen presentando tanto en sus resultados como en su reputación, y las necesidades de los clientes, cada vez más exigentes y con mayor cultura financiera.

Inicialmente se ha realizado un pequeño estudio acerca de la oficina teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que se presentan. Guiándome por estos datos he decidido horarios y personal, claves también para el éxito de la oficina.

Se ha detallado una política de riesgos y se han seleccionado productos rentables y que respondan a las necesidades de los habitantes locales. He creado unos servicios atractivos, que son la base de la fidelización y vinculación de los clientes.

Con todo lo comentado y haciendo especial hincapié en la gran tasa de morosidad que se traduce en unas elevadas dotaciones que desploman la cuenta de resultados, uno de mis principales objetivos será disminuir cuanto sea posible los efectos de estas partidas, hasta lograr revertir esos efectos negativos y dos años después poder apreciar vía beneficios la labor realizada.

Esto es solo la introducción de lo que va a ser el desglose de las políticas, para traducir en cifras todo lo que voy a plasmar en palabras en las siguientes páginas.

2. DESCRIPCIÓN DEL CASO Y DATOS DE PARTIDA

En diciembre de 2013, ante las malas cifras de los últimos dos ejercicios de la oficina y la jubilación de su director, se presenta la oportunidad de dirigir dicha oficina, situada en un barrio periférico de Zaragoza cercano a una zona empresarial. La entidad opera a nivel nacional, perteneciendo la oficina a la zona noreste en la distribución de la misma.

La oficina está compuesta actualmente por cinco empleados, director, subdirector, cajero y dos gestores comerciales. El responsable de zona duda de la viabilidad de la oficina, dando de plazo dos años para revertir la situación de pérdidas en la que se encuentra, si no se procederá al cierre de la misma y pasarán a llevar su volumen de negocio las dos oficinas más cercanas.

El responsable territorial nos exige tener confeccionado un plan para los dos ejercicios próximos con fecha límite 30 de diciembre y se prevén unas pérdidas del ejercicio 2013 de unos 150.000€ aproximadamente.

Datos de partida:

- Cartera de clientes:

Segmento de clientes	Número de clientes	% volumen de activo	% volumen pasivo vista	% volumen ahorro plazo	% ingresos por comisiones
Particulares	1320	25%	50%	85%	15%
Autónomos/Pymes	175	35%	20%	15%	50%
Empresas	12	45%	30%	0%	35%

Cuadro 2.1.

- Volumen de la oficina:

Activo	Producto	Saldo	Rentabilidad media
Cartera	Factoring	150.387	3,40%
	Descuento comercial	12.029.958	3,25%
Créditos y préstamos	Préstamos personales	6.079.333	6,25%
	Préstamos hipotecarios	11.381.286	1,45%
	Préstamos mercantiles	2.425.657	4,60%
	Leasing	501.703	3,50%

TOTAL ACTIVO	32.568.324
---------------------	-------------------

Pasivo	Producto	Saldo	Coste medio
Cuentas corrientes	C.corrientes	4.284.759	0,05%
Ahorro vista	Ahorrovista	2.466.917	0,10%
Ahorro plazo	Planes de ahorro	541.273	1,50%
	Plazo 2 años	1.443.887	3%
	Plazo 1 año	3.974.921	2,55%
	Plazo 3 meses	106.425	0,50%
			Comisión media
Fondos de inversión		2.800.211	1%
Planes de pensiones		1.018.500	0,75%

TOTAL PASIVO	16.636.893
---------------------	-------------------

Cuadro 2.2.

- Precios de transferencia o precios pool a considerar en la rentabilidad: Los tipos pool se mantendrán constantes a lo largo del estudio.

Concepto	Tipo
Factoring	Eur 3 meses
Descuento comercial	
Préstamos personales	
Préstamos hipotecarios	Eur 1 año
Préstamos mercantiles	
Leasing	
Cuentas corrientes	Eur 1 mes
Ahorro vista	
Planes de ahorro	Eur 1 año
Plazo 2 años	Eur 2 años
Plazo 1 año	Eur 1 año
Plazo 3 meses	Eur 3 meses

Cuadro 2.3.

Para los cálculos y estimaciones se tendrán en cuenta los datos de abril de 2013.

Los gastos de personal y generales estarán basados en el incremento/decrecimiento del IPC.

La maduración estimada de la cartera de activo es de 12 años para los préstamos hipotecarios, 4 años para los mercantiles, 5 para los personales y 3 para el leasing.

En cuanto a las comisiones por servicios, se podrá condonar un máximo del 10% en cada epígrafe.

3. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO¹ nos permite ver los puntos positivos y negativos tanto en las variables externas como internas de nuestra oficina.

Debilidades:

- Desconocimiento por parte de los nuevos integrantes de la oficina de la situación actual de la ciudad, clientes y operaciones llevadas a cabo en años anteriores.
- Fuerte sensibilidad de los particulares y de algunas empresas debido a la crisis actual.
- Desaparición y reducción del número de empresas, autónomos y pymes por la difícil situación económica en la que nos encontramos.
- Aumento de la tasa de desempleo, situación que empeora en parte también por las reducciones en los salarios, lo que dificulta que los clientes puedan hacer frente a sus deudas con la entidad.
- Actitud muy diferente de los clientes con las entidades bancarias, disminución de la confianza en el sector y menos fidelidad a la entidad.
- La partida de mora, muy alta y que nos afecta muy negativamente a la cuenta de resultados de la oficina.

Amenazas:

- Clientes reacios a la contratación ante los nuevos tipos aplicables a nuestros productos.
- Disminución de la tasa de consumo generalizada en todos los sectores y cierto miedo a la inversión por parte de los particulares y sociedades.
- Incertidumbre ante la situación económica del país y sus repercusiones en el ciudadano de a pie.
- Idea generalizada de que las entidades financieras no conceden financiación a particulares y empresas.

¹ Promove consultoría e formación SLNE, 2012.

Fortalezas:

- Cartera de productos renovada y que aporta variedad para hacer frente a las numerosas necesidades de los clientes, lo que nos ayudará a la fidelización de los mismos.
- Personal de la oficina altamente preparado y cualificado, que se beneficia de la formación que corre a cargo de la entidad para estar siempre actualizados.
- Partimos de una buena de cartera de clientes de la que podemos sacar mucho más partido del que se ha estado sacando hasta ahora.
- Buena ubicación de la sucursal.
- Posibilidad de explotar las zonas cercanas a la oficina mediante un modelo de comercialización más cercano a los clientes.

Oportunidades:

- Posibilidad de captación de clientes de la competencia no contentos con las fusiones de sus entidades.
- Aumento de la exportación de las empresas españolas y necesidad de asesoramiento y financiación para esa actividad.

4. GESTIÓN DE LA OFICINA

La oficina al estar situada en las afueras de una ciudad dará servicio a todo tipo de clientes, desde particulares hasta empresas, por lo que se ha creído adecuado no prescindir de ningún puesto de trabajo. Pero si hacer un pequeño cambio, ya que se considera que el gestor que está en el puesto de caja podría rendir mucho más si no estuviese ligado a la caja; por lo que ese gestor será reubicado en otra oficina y su puesto será cubierto por un estudiante que quiera realizar prácticas en una entidad financiera, con una pequeña retribución de 200€ mensuales.

Las funciones que desempeñará cada trabajador² serán las siguientes:

- Director: será el encargado de realizar un seguimiento continuo de las operaciones de activo que tienen una recuperación dudosa y podrían acabar en mora. Gestionará las grandes cuentas de la oficina y se encargará de analizar las partidas de la oficina para asegurarse del correcto funcionamiento de la misma.
- Subdirector: será el encargado del funcionamiento diario de la oficina, prestando su ayuda a los gestores comerciales si fuera necesario. Además se encargará de realizar los calendarios de pago de los clientes que estudia el director por posibles impagos y de la posible recuperación de la mora existente.
- Gestor de banca personal: tratará con los clientes particulares, controlando en todo momento los tipos de financiación e inversión de los productos que se comercialicen para este público. También gestionará además del pasivo y activo de particulares los productos de desintermediación. Realizará el estudio de las nuevas operaciones de activo junto con el director o en su defecto junto con el subdirector.
- Gestor de empresas: llevará la gestión de las empresas y autónomos que sean clientes o potenciales clientes de la oficina. Un día a la semana se dedicará a hacer visitas comerciales de captación de nuevos clientes y de fidelización de los que ya tiene la oficina. Será el encargado de negociar los tipos de los productos

² Sagarribey Solana, Segundo. 2011.

de activo para empresas y de gestionar la liquidez de las mismas. Las operaciones de activo serán estudiadas y aprobadas en conjunto con el director o en su defecto con el subdirector.

- Becario: como ya he comentado anteriormente, es un puesto orientado a estudiantes que acaben de terminar sus estudios superiores o que se encuentren cursando el último año. Primero se dedicará exclusivamente al puesto de caja y progresivamente irá adquiriendo diversas tareas comerciales adecuadas al puesto. El resto de compañeros deberán enseñarle operatoria nueva para agilizar así el aprendizaje del estudiante y también hacerlo más productivo para la oficina.

Otro de los temas a tener en cuenta es el horario de atención al cliente que va a tener la oficina. Se ha considerado diferenciar entre horario de invierno y horario de verano, siendo el de verano de 8:15 a 14:30h de atención al público y de 8 a 15h el de los trabajadores. Este horario se llevará a cabo desde el 1 de junio hasta el 15 de octubre. El horario de invierno será del 16 de octubre al 30 de mayo y se ampliará el horario de verano con las tardes del jueves en horario de 17:15 hasta 19:30h abiertos al público y de 17 a 20h para los trabajadores.

Se ha decidido ampliar ese horario ya que facilitaríamos las gestiones de los clientes que por cualquier motivo no pudiesen venir en horario de mañanas. Además podríamos hacer competencia a las otras entidades que abren por las tardes, como por ejemplo las cajas rurales, y tener una posible fortaleza contra los bancos que solo tienen horario de mañanas durante todo el año.

Uno de los puntos más importantes es el salario de los trabajadores, ya que afecta directamente a la cuenta de resultados. Dada la situación de la oficina se ha decidido mantener los salarios. El salario está basado en el Convenio de la Banca y quedaría así:

SALARIOS FINALES	2013	2014	2015
DIRECTOR	30.919,00 €	31.351,87 €	31.790,79 €
SUBDIRECTOR	28.328,32 €	28.724,92 €	29.127,07 €
GESTOR PERSONAL	15.799,46 €	16.020,65 €	16.244,94 €
GESTOR EMPRESA	19.546,88 €	19.820,54 €	20.098,02 €
GESTOR COMERCIAL	19.546,88 €	0,00 €	0,00 €
BECARIO	0,00 €	2.400,00 €	2.433,60 €
	114.140,54 €	98.317,98 €	99.694,42 €

Cuadro 4.1.³

Se adjunta en *Anexo I* el resto de las tablas realizadas para la obtención de los salarios de los empleados. El total que podemos observar en el cuadro anterior corresponde al salario total bruto que percibirán los empleados dividido en doceavas partes.

Para el Año 1 y Año 2 los salarios sufren el incremento del IPC, de abril del 2012 a abril del 2013 que es de un 1,4%.

Por último simplemente comentar que para simplificar he decidido unificar en 5 grandes grupos los gastos generales que tiene la oficina, también aumentarán en un 1,4% al igual que los salarios. De manera que los gastos para los ejercicios correspondientes al estudio serán los siguientes:

GASTOS	2013	2014	2015
ALQUILER	18.000,00 €	18.252,00 €	18.507,53 €
SUMINISTROS	10.800,55 €	10.951,76 €	11.105,08 €
MATERIAL	1.440,00 €	1.460,16 €	1.480,60 €
CORREO	3.504,20 €	3.553,26 €	3.603,00 €
MANTENIMIENTO	10.850,70 €	11.002,61 €	11.156,65 €
	44.595,45 €	45.219,79 €	45.852,86 €

Cuadro 4.2.⁴

³ Cuadro 4.1. Salarios basados en el XXII Convenio de la Banca. Cálculos en Anexo I.

⁴ Cuadro 4.2. Gastos generales basados en oficina real.

5. TIPO DE OFICINA

El balance del año 0 nos presenta la imagen de una oficina claramente de activo⁵, es decir, tiene un mayor saldo en las operaciones de concesión de recursos económicos que en las partidas de pasivo, concretamente de 32.568.324€ de activo frente a 16.636.893€ de recursos de clientes (productos dentro y fuera de balance)⁶.

Respecto al número de clientes podemos observar que la mayoría son clientes particulares seguidos de autónomos/pymes y por último empresas. Estas últimas son las que abarcan la mayor parte de las operaciones de activo concedidas por la oficina, mientras que los particulares son los que mayor volumen de pasivo plazo aportan a la sucursal.

Si analizamos las partidas más relevantes correspondientes podemos ver que en el apartado de activo el descuento comercial es el producto con mayor volumen, además es un buen producto ya que la oficina no asume el riesgo de impago por parte del deudor. Por cada papel a descontar la oficina le resta al cliente los gastos de gestión e intereses que llevan asociados. Se trata de un producto que deja un margen considerable a la oficina, concretamente de 365.710,72€ en el primer ejercicio. Además, se trata de un producto altamente atractivo para la entidad ya que tiene una comisión media del 3,25% y que se puede considerar relativamente de poco riesgo, ya que la oficina descuenta lo que cree conveniente después de realizar un análisis previo.

La segunda partida más elevada de este apartado son los préstamos hipotecarios, con los cuales la oficina puede vincular durante un largo periodo de tiempo a un cliente, además de tener mayor facilidad a la hora de realizar venta cruzada mediante otros productos como seguros de hogar, seguros de vida, tarjetas de crédito, domiciliación de nómina, etc. También es cierto que debido a la larga vida de este producto el riesgo temporal es mayor que en otros productos. En nuestro caso contamos con un tipo medio del 1.45%, tipo que habrá que mejorar visto los resultados de la oficina.

En las partidas de pasivo a plazo la diferencia entre volúmenes de productos no es tan elevada como en el caso del activo, lo que sí que podemos observar es que los

⁵ Bermejo, Luis y Fernández Mariana, Pedro. 2004.

⁶ Datos de balances en Anexo II de este mismo trabajo.

tipos a los que se remuneran esos depósitos son muy elevados respecto a los tipos ofertados por otras entidades bancarias en el mismo periodo de tiempo. Este punto también deberá ser clave para mejorar la cuenta de resultados la oficina.

Los productos de pasivo vista son una fuente de liquidez barata para la oficina debido a que prácticamente no se remuneran. También es cierto que es una partida altamente variable por tratarse de dinero de libre disposición para los clientes.

Hay que destacar los productos fuera de balance, como son los fondos de inversión, los seguros y los planes de pensiones; productos muy favorecedores debido a que el tipo al que se remuneran no afecta a la cuenta de resultados ya que la oficina solo interviene en su comercialización. Además estos productos generan comisiones para la oficina; otro punto clave a tener en cuenta para revertir los resultados negativos.

6. OBJETIVOS Y PAUTAS DE NEGOCIO

Para conseguir los resultados esperados y que la oficina siga en pie hay que fijar una serie de objetivos y pautas de acción⁷, que serán respetados y seguidos por todos los componentes de la oficina, para así facilitar en la medida de lo posible la llegada a la meta planteada.

Uno de los principales objetivos de la oficina será la captación de clientes y el aumento de la vinculación de los mismos para evitar su fuga. Cumplir con lo pactado, obviamente, y tener un cambio en el trato hacia nuestros clientes haciéndolo mucho más cercano será la clave para el éxito en este punto.

Con el fin de poder ofrecer ese trato cercano que he comentado se harán un día a la semana visitas comerciales a comercios y empresas de la zona; también se podrá estudiar la posibilidad de hacer visitas a los clientes particulares con dificultades o que por problemas físicos no puedan desplazarse hasta la sucursal y de esa manera agilizar posibles trámites o servicios más complejos.

La oficina ofrecerá con la contratación de diferentes servicios como el TPV o la gestión de cobros y pagos por banca electrónica, una explicación básica del funcionamiento de las mismas para facilitar así el uso por parte del cliente, aumentando de manera indirecta su autosuficiencia.

Incrementar el volumen y la vinculación de pymes y empresas será muy interesante ya que son los sectores que mayor rentabilidad nos deja por medio del activo y vía comisiones. Tampoco dejaremos de lado a los particulares, ya que, aunque la rentabilidad que nos dejan con los saldos a plazo sea negativa, mantienen unos saldos a la vista, lo cual es un pilar importante en el punto de liquidez de la oficina; además de la rentabilidad vía comisiones de productos como planes de pensiones, fondos de inversión o seguros.

Actualmente la oficina se encuentra en una situación desfavorable, con unas pérdidas en torno a 150.000€; por lo que uno de nuestros objetivos en estos dos años será convertir la oficina en un foco de negocio rentable y sólido mediante las acciones comerciales que se creen necesarias para ello.

⁷ Bermejo, Luis y Fernández Mariana, Pedro. 2004.

Estas acciones se centrarán tanto en las partidas de activo como en las de pasivo, ya que ambos no proporcionan el mismo efecto a nuestra cuenta de resultados. El pasivo aporta una fuente de liquidez y el activo nos deja unos márgenes de intereses considerables, por lo que en términos de rentabilidad ambos son muy diferentes. Habrá que tenerlos a ambos en cuenta a la hora de aumentar o disminuir sus partidas correspondientes tanto cualitativamente como cuantitativamente dependiendo del producto y del sector al que vaya dirigido.

Por último, la prioridad más grande la tendrá nuestra elevada tasa de morosidad y el control de la misma, debido a que es el mayor lastre de la cuenta de resultados y la partida más difícil de corregir; por lo que, habrá un control y seguimiento diario para intentar recuperarla y para que otras operaciones no caigan. También es necesario comentar que un análisis exhaustivo de las operaciones concedidas y un buen control de las mismas podrían haber evitado el elevado volumen de esa partida, ya que si la cantidad dotada por esas operaciones no fuese tan elevada, nuestro balance sería claramente positivo.

7. PLAN COMERCIAL Y PLAN DE MARKETING

Como consecuencia de los resultados negativos obtenidos en el ejercicio actual de la oficina, nos vemos forzados a orientar de una manera diferente el proceso de trabajo llevado hasta ahora. Modificando desde la línea de productos hasta nuestro público objetivo, disminuyendo aquellas partidas cuya rentabilidad perjudicaba de manera activa en los resultados obtenidos en nuestra cuenta de resultados.

Por otro lado, se hará hincapié en aquellas partidas y segmentos de clientes que hasta ahora han dejado un mayor margen en cuanto a comisiones e intereses.

Nuestro objetivo siempre será dar un servicio personalizado y acorde a las necesidades, tanto de los clientes, como de la entidad, de manera que ambas partes salgan beneficiadas, **win-win⁸**.

La estrategia llevada a cabo por la oficina para conseguir el crecimiento en los dos próximos años, será el lanzamiento de campañas comerciales⁹ divididas por trimestres. Dichas campañas irán enfocadas según las necesidades puntuales de cada trimestre, observando y atendiendo las necesidades puntuales de nuestros clientes.

A continuación podemos observar una tabla con las campañas que se llevarán a cabo:

	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
FONDOS DE INVERSIÓN				
TARJETAS DE CRÉDITO				
NÓMINAS/PENSIONES				
IRPF				
PLAN DE PENSIONES				
PLAN DE AHORRO				
MINICONSUMO				
SEGURO DE DECESOS				
SEGURO DE HOGAR				
ICO				
VIA-T				

Cuadro 7.1.

⁸ Duran Marcano, Aymara. 2013.

⁹ Muñoz Leiva, Francisco.2011.

CAMPAÑA DE FONDOS DE INVERSIÓN

La campaña de fondos de inversión se alargará durante los cuatro trimestres del año, debido a que, como he comentado en el punto 5 de este mismo trabajo, son productos con los que se aumenta la vinculación de los clientes además de que no repercute negativamente a la cuenta de resultados. De hecho ocurre todo lo contrario ya que ingresaremos por su comercialización una serie de comisiones.

La finalidad de esta campaña es la captación de fondos de otras entidades y de nuestros propios clientes con el fin de relajar nuestras partidas de pasivo y aumentar beneficios por la vía de márgenes de productos fuera de balance.

Se ofertará la posibilidad de invertir en fondos de distinto carácter según la adversidad al riesgo que tenga el cliente, variando desde fondos conservadores hasta fondos arriesgados.

Los objetivos en contrataciones de estos productos será de 250.000€ de dinero nuevo cada año, además de los fondos de nuestros clientes que podamos derivar de los IPFs.

CAMPAÑA DE TARJETAS DE CRÉDITO

El objetivo de esta campaña que se va a llevar a cabo a lo largo de todo el ejercicio será la potenciación de uso de las tarjetas ya contratadas y la activación de tarjetas nuevas; siempre en función de la solvencia y vinculación del cliente con la oficina.

Como objetivo cuantitativo se ha fijado una cantidad trimestral para el primer ejercicio de 10 nuevas tarjetas, siendo la cantidad anual de 40. En el segundo y último ejercicio de estudio se exigirán 11 tarjetas nuevas cada trimestre, un total de 44 a final de año.

CAMPAÑA DE NÓMINAS Y PENSIONES

Ante esta campaña anual diferenciaremos entre nóminas y pensiones debido a que el público objetivo es diferente, pero nuestro cómputo no diferenciará entre ellas.

Se objetiva que el primer año se deberá captar 40 nominas el primer año, (10 nominas por trimestre); el segundo año 48 nuevas nominas (12 por trimestre). Recalcar que en todo momento hay que evitar la marcha de cualquier nomina ya domiciliada con la entidad, y en caso de producirse, habrá que compensarla con la captación de una nueva.

La oficina tiene el ambicioso objetivo de conseguir la domiciliaciones de 40 nóminas o pensiones el primer año y de 48 el segundo, siendo los objetivos divisibles por trimestres. La oficina en los momentos del estudio posee 1.320 clientes considerados particulares y de economía doméstica, de los cuales el 43% ya tiene la nómina/pensión domiciliada con la entidad, lo que se traduce en 567 domiciliaciones activas. Teniendo en cuenta los datos exigidos futuros, deberíamos llegar a 607 y a 655 nóminas o pensiones domiciliadas en el primer y segundo ejercicio respectivamente.

CAMPAÑA DE IRPF

Esta campaña se realizará en el periodo de presentación de dicho impuesto, que va desde comienzos de abril hasta el 1 de julio, se trata del segundo trimestre.

Esta campaña tiene el fin de domiciliar la devolución del impuesto por la entidad, obteniendo así un aumento del pasivo a la vista.

Habrá que diferenciar entre dos tipos de declaración de renta, las que serán únicamente modificación y confirmación del borrador mandado por la Agencia Tributaria, y aquellas declaraciones de renta que hay que realizar con el programa padre ya que la Agencia Tributaria no les confecciona el borrador por diversos motivos.

Las modificaciones y posterior confirmación del borrador, se realizará en la oficina, revisando los datos y haciendo rellenar un impresos al cliente en el cual el cliente da el consentimiento para la confirmación de dicho borrador.

En cuanto a las declaraciones de renta que hay que realizar con el programa padre, solo se realizaran a clientes vinculados con al menos 6 productos. Además dichas declaraciones no se realizaran en la oficina, sino que serán enviadas a servicios centrales donde se realizaran y posteriormente serán devueltas a la oficina. En este caso es necesario que el cliente facilite todo los datos necesarios para la realización de la

misma. Igual que con los borradores, el cliente deberá llenar un impreso dando el consentimiento a la presentación de dicho impuesto.

CAMPAÑA DE PLANES DE PENSIONES

A raíz de la campaña del IRPF también se ha decidido crear una campaña de planes de pensiones que se llevará a cabo en el cuarto trimestre con motivo de la pronta finalización del periodo de la declaración de la renta. Se aconseja fomentar la venta de este tipo de productos a final de año por la deducción a la que da derecho en la declaración de cada individuo, dependiendo de su edad entre otros condicionantes, y por la cercanía de los clientes objetivo de la edad de jubilación, siendo el plan de pensiones una buena manera de complementar la pensión pública.

A través de este producto se obtienen una gran cantidad de comisiones que repercutirán positivamente en la cuenta de resultados, por lo que tanto en el año 1 como en el 2 será muy importante crecer en esta partida.

Como objetivo a cumplir se ha creído adecuado aumentar en el primer año un 10% el saldo de esta partida y un 15% en el segundo respecto al primero.

CAMPAÑA DE PLAN DE AHORRO

La entidad ofertará este producto como alternativa a los plazos fijos, ya que en este caso no hace falta tener un capital inicial debido a que da la posibilidad de ir aportando una cantidad fija mes a mes.

El público objetivo es muy amplio ya que puede ir desde padres que quieran ahorrar para el futuro de sus hijos como de adultos que por cualquier motivo quieran ahorrar para conseguir un capital a día de rescate que además les será retribuido.

Se ha decidido marcar el segundo y cuarto trimestre del año para lanzarlo en campaña para así poder aprovechar la temporada de comuniones y navidad, en las cuales los niños reciben dinero de sus familiares y amigos.

El objetivo para la oficina del primer año será la captación de 14 nuevos planes con una aportación mínima mensual de 65€ y tres aportaciones extraordinarias de 1.000€. Para el año dos las aportaciones extraordinarias exigidas serán las mismas, pero se exigirán 20 nuevos planes también con una aportación mínima de 65€.

CAMPAÑA DE MINICONSUMO

Debido a la situación de pérdidas de la que partimos en nuestra cuenta de resultados de este año, hemos considerado adecuado lanzar una campaña de contratación de la modalidad de préstamo automático de comercio, tanto a los comercios ya clientes como a los nuevos. Esto se debe a que este tipo de producto nos repercute comisiones directamente en nuestra cuenta de resultados.

Será una campaña anual, ya que al ser el comercio el que ofrece el servicio de financiación al cliente final y depender de su tasa de negocio, nosotros no podemos estimar una cantidad exacta en volumen de operaciones ni el periodo en el que se van a hacer.

Dependiendo del tipo de comercio, del bien o servicio a financiar, la modalidad, y del plazo de la financiación, las comisiones podrán variar según las condiciones descritas en la ficha del producto.

Nuestros objetivos vendrán dados por número de contrataciones de este servicio con los comercios, siendo de 3 para el primer año y de 4 para el segundo año; siempre manteniendo en el año 2 las contratadas en el año 1, si por algún motivo no se mantuviera alguna de las contrataciones, esta se deberá sumar a los objetivos del año siguiente.

CAMPAÑA DE SEGURO DE DECESOS

Se ha decidido poner en campaña este producto por ser un producto contratado en su mayoría por gente de una avanzada edad; ya que al depender la prima de la edad del asegurado, a mayor edad mayor prima, mayores comisiones generará para la oficina; dejando en concreto un margen del 50% del capital de la prima pagada.

Al tratarse de un seguro de prima anual, se ha decidido ponerlo en campaña en el primer trimestre del año y la acción comercial para este seguro será totalmente proactiva de los trabajadores de la oficina.

Partimos de la base de que este seguro no se comercializaba antes en la entidad por lo que lo objetivaremos en 7 primas el primer año y 8 el segundo.

CAMPAÑA DE SEGURO DE HOGAR

El seguro de hogar estará en campaña durante el tercer trimestre del año. Esto se ha decidido ya que en los últimos años la presión para la venta de seguros en las oficinas bancarias ha aumentado mucho y el seguro de hogar no tiene una finalidad tan vinculada a la entidad como podría tenerlo un plan de ahorro por su naturaleza. Como se puede observar año a año la campaña de seguros de hogar de las demás entidades suele estar presente en el segundo trimestre del año y nosotros hemos decidido desvincularnos de ese periodo para minorar nuestra competencia.

Debido a que se puede formalizar un seguro con 6 meses de antelación a que el anterior se de baja podremos aprovechar también a contratar seguros que todavía no hayan vencido.

El objetivo a cumplir será de diez nuevas pólizas el primer año y de trece nuevas pólizas el segundo.

CAMPAÑA ICO

Como solución a los problemas de liquidez y financiación de empresas se ha decidido lanzar la campaña de líneas ICO con carácter anual para cubrir las necesidades de las empresas ya clientes y potenciales.

La entidad pretende llegar al mayor número posible de empresas gracias a las ventajas de la contratación de este tipo de líneas, menores costes en cuanto a comisiones se refiere, plazos atractivos, etc.

A continuación, se indicará el volumen objetivado para el Año 1 y año 2. Se considerarán los objetivos por trimestres, pero siempre se compensarán un trimestre con otro en caso de ser necesario,

- En el Año 1 se ha objetivado cuatro líneas ICO con importe total de 120.000€.
- En el Año 2 se ha objetivado cinco líneas ICO por importe total de 90.000€.

CAMPAÑA VIA-T

Esta campaña se realizará durante el primer trimestre del año, creemos que en esta época del año es cuando las empresas después de cerrar las cuentas del año anterior estarán buscando la forma de ahorrar costes, y con este servicio, hay tramos de autopistas que están bonificados. También se ha decidido ampliar la campaña al tercer trimestre por las posibles captaciones y aumento de facturación o servicios de nuestras empresas o particulares que lo requieran.

Con esto lo que se busca es vincular a los clientes, que tengan saldos a la vista para poder realizar los pagos mensuales que conlleva tener este servicio, a parte de la comisión correspondiente.

El objetivo para el Año 1 será de 13 VIA-T y para el Año 2, 17 VIA-T.

8. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA CUENTA DE RESULTADOS

A continuación presento los cuatro elementos con mayor importancia en nuestra cuenta de resultados¹⁰. En este apartado mostraremos un breve resumen de cada punto, teniendo en cuenta la amplitud de los elementos a exponer hemos decidido posicionar en el *Anexo III* los cuadros y ampliaciones referentes a este tema.

8.1. SEGUROS

En los últimos años los seguros se han convertido en una gran fuente de ingresos para las oficinas bancarias debido a las comisiones que generan a la cuenta de resultados, por lo que no podemos dejarlos de lado.

Como indican los cálculos en el cuadro III.2. del *Anexo III.1.*, en el Año 0 el ingreso por comisiones de la oficina fue apenas significativo, ya que no se obtuvieron los resultados esperados. Por ello, para los dos años posteriores se ha creído necesario el lanzamiento de un conjunto de campañas relacionadas con estos productos, para así dar a conocer a los clientes las ventajas de cada uno de ellos y la tranquilidad que le pueden proporcionar el tenerlo contratado.

El objetivo de la oficina es ir a más, es decir, aumentar la contratación de seguros año tras año, ya que como se ha comprobado deja un amplio margen.

La oficina procurará en todo momento buscar los seguros que más se ajusten a nuestros clientes, buscando su tranquilidad y confianza en nosotros.

En primer lugar, recalcar que ninguno de nuestros clientes tienen ni tendrán la obligación de contratar un seguro a la hora de firmar la operación, pero sí decir que cada vez son más los clientes que deciden hacerlo, ya que los precios que se ofrecen son más ventajosos por ir vinculado a la operación de activo que se esté realizando.

Existe una excepción en el caso de la concesión de las hipotecas, en las que se le exigirá realizar un seguro de incendios, en el que la oficina será la beneficiaria de la póliza para asegurarse el capital prestado al cliente. Se considera conveniente que en

¹⁰ López Domínguez, Raúl. Diario Expansión.

este tipo de operaciones se contrate un seguro de hogar. Tanto en el Año 1, como en el Año 2 se firman tres hipotecas y se contratan tres seguros en cada año.

Relacionados también encontramos a los seguros de vida; en la actualidad, en gran parte de las concesiones de hipotecas se firma la contratación de un seguro de vida, entre un 80% y un 90% de las operaciones. Dos de las tres hipotecas del Año 1 contratan el seguro. Las tres hipotecas en el Año 2 contratan el seguro.

Actualmente, la situación de desempleo es muy elevada, por lo que se aconseja a nuestros clientes que se cubran ante la posibilidad de sus futuros impagos con nuestro seguro de protección de pagos. Las tres hipotecas firmadas tanto el Año 1 como el Año 2 llevan asociado un seguro de protección de pagos.

A continuación se hablará de los seguros contratados con los préstamos mercantiles concedidos por la oficina.

Dichos préstamos pueden ir ligados a la contratación de una gran variedad de seguros, que como en todas las operaciones de activo, son favorables tanto para el cliente como para la oficina. Los más comunes son el seguro de vida de los titulares de la operación, seguido del seguro de comercio para los establecimientos y el de responsabilidad civil para las empresas.

En el año 1 se contratan 4 ICOs, ligados a tres seguros de vida, un seguro de responsabilidad civil y dos seguros de comercio. En el segundo año se estiman el mismo número de seguros.

Por último, los préstamos personales. Tomando como referencia la información aportada por el Departamento de Seguros, el 80% de las operaciones de préstamos personal llevan contratados el seguro de protección de pagos, ya que es una manera de cubrir al cliente ante cualquier imprevisto y a la oficina ante una situación de impago.

En el Año 1 se firman tres operaciones y en el Año 2 cuatro. En el Año 1 dos seguros y en el Año 2 tres.

Gracias a la buena acción en este apartado, obtenemos unos beneficios vía comisiones de 9.355€ el primer año y de 13.909€ el segundo. Los cálculos se pueden observar en los *Cuadros III.4 y III.5*.

8.2. COMISIONES

Política de condonación de comisiones

Los Servicios Centrales de la entidad permiten al director de la oficina la condonación de un 10% de las comisiones¹¹ de cada epígrafe como máximo.

Si se diera el caso que ya hubiéramos utilizado ese 10% que posee la oficina y quisieramos condonar alguna comisión más, sería necesaria la autorización del director de zona en la que está situada la oficina.

El objetivo que tenemos es conseguir beneficios desde el primer año de gestión de la oficina y que del año uno al año dos se produzca un aumento de las ganancias; esto conlleva que los ingresos por comisiones también aumentarán, intentando siempre no llegar al límite marcado por la dirección de la entidad.

Las comisiones a tener en cuenta serán las siguientes:

Respecto a los descubiertos en cuenta, se cobrarán 30 euros a partir del octavo día de descubierto en importes superiores a 75 euros y siempre posteriormente en la liquidación semestral de la cuenta se le cobraran los intereses devengados.

Referido a las transferencias, entre cuentas de nuestra entidad con distintos titulares se cobrará 0,50€, transferencias a otra entidad serán como mínimo de 3 euros más los gastos de correo si los hubiera y por importes superiores a 1.000€ se aplicará un % adicional en función de la tarifa vista que tenga el cliente.

La emisión de talonarios de cheques/pagarés/pagos domiciliados será de 6 euros por talonario.

Por la compra/venta de moneda extrajera se cobrará una comisión por operación de 6 euros, aparte de la diferencia de cambio en el precio que se le cobra al cliente y el real del mercado.

Ingresos de cheques de nuestra entidad serán gratuitos, mientras que los cheques/pagarés de otras entidades tendrán un coste de 1€, los ingresos de cheques que sean nominas serán gratuitos, y clientes con un alto número de ingresos por cheque podrán obtener bonificaciones, que quedarán dentro de las atribuciones del director de la oficina.

¹¹ Caixabank. Aula del accionista.

Los productos TPV, Prestamos consumo comercio y los VIA-T no tendrán posibilidad de negociación de comisiones.

La oficina ingresará un total de 91.500€ en comisiones en el año uno y 101.380€ en el segundo año. Los cálculos están visibles en el *Cuadro III.6*.

8.3. TASA DE MOROSIDAD

Mora año cero

Alrededor de un 4% entró en mora¹², y se llegó a dotar la cifra mencionada anteriormente. La cifra es enorme, pero aunque real, creemos que no se hizo lo suficiente en la oficina por reducirla, existiendo cierta dejadez y apatía ante los rumores de que en la entidad había cerca un cambio en la dirección, que posteriormente asumimos.

Estos 850.000 € de dotaciones se reparten de una forma similar en porcentaje entre las diferentes partidas, llevándose el gato al agua los préstamos personales, seguidos de cerca por los préstamos mercantiles (englobando préstamos al uso y créditos). Más atrás se sitúa el descuento comercial y en el último puesto están los hipotecarios, que de estos cuatro grupos serían los que menor tasa de morosidad tendría.

Antes de detallar todas las operaciones queremos hacer tres puntualizaciones, válidas tanto para este primer año, como para el segundo:

- Cuando una operación entre en mora, dotaremos por ella, según el caso correspondiente. Si la operación se logra refinanciar con una mayor garantía, desdotaremos lo dotado previamente, situándose dicha operación a cero, en cuanto a dotaciones se refiere.
- Los valores, así como sus porcentajes, que comentaremos a continuación, se corresponden con lo entrado en mora a lo largo de este año, o bien, a lo entrado en el pasado, pero con dotación en el presente, y por tanto, operación tratada en el presente año.

¹² Blog: “Morosidad Bancaria”. 2013.

Los datos totales de mora serían mayores, incluyendo todas aquellas operaciones con mora superior a un año, y que no hemos detallado por encontrarse en las dependencias del departamento de Asesoría Jurídica, del Juzgado, se hayan establecido calendarios de pagos para los clientes y que se ingrese, a pesar de que se encuentren en mora, o las operaciones con mora superior a un año, que por no corresponderse con los presentes, no se detallan. Con todos ellos, se llegarían a una cifra similar a la que se daría según los datos oficiosos.

- No detallaremos, pero las cifras de dotaciones se completarán con aquellas que queden pendientes del año anterior, y que, por escasa cuantía o importancia, no merece la pena detallar.

Mora año uno

Particulares

Préstamos hipotecarios. Es importante comentar en primer lugar que los préstamos hipotecarios se dotan de forma diferente al resto de productos bancarios. En este caso, al tratarse ambos de primera hipoteca sobre vivienda, calcularemos en primer lugar el 80% de la tasación. Ese resultado podrá restarse al valor del préstamo hipotecario, y dicha cantidad será la que realmente dotaremos, siguiendo la estructura trimestral.

Préstamos personales: uno de los mayores azotes en forma de morosidad que sufren las entidades financieras. Los préstamos personales son, posiblemente, el producto con mayor nivel de mora en nuestro país. Se estima, según estudios, ya que como hemos comentado, las cifras reales no salen a la luz, que actualmente ronda el 30%. Entraron en mora operaciones con una cifra algo inferior a los 150.000 €, y en porcentaje algo más del 3 %, y finalmente dotamos 86.500 €.

Autónomos y pymes

Préstamos hipotecarios: finalmente entraron en mora 183.000 €, casi el 2% de este grupo. La mora hipotecaria en autónomos y PYMES es menor que para los hipotecarios particulares, pero sigue siendo importante.

Préstamos mercantiles: finalmente no hemos dotado nada en este nicho, gracias a nuestro buen hacer. En cuanto a la mora, tendrá una cifra ligeramente superior al 2%. En nuestra sociedad, como antes comentamos para los particulares, el grupo de préstamos personales-empresas-créditos, es el que posee el mayor nivel de mora. En este caso no es tan superior al de los particulares, pero aun así en la realidad puede rondar aproximadamente el 16-18% de activos en mora.

Descuento comercial: producto con mora en auge, debido a la mala situación que sufre la pequeña y mediana empresa en nuestro país.

Mora de: 235.080 €, algo más del 2% del total de descuento comercial. La mora del descuento comercial está in crescendo debido al aumento de negocios cerrados y empresas en concurso.

Dotación de: 176.310 €.

Para finalizar el apartado de autónomos y PYMES, comentar que no incluiremos en mora ningún activo de factoring ni leasing, que por sus particulares características creemos que tiene una importancia residual en el activo de nuestra oficina, además de ser más acorde con una gran empresa en el caso del leasing, grupo en el que sí que encontraremos una operación de este tipo.

Empresas

Préstamo hipotecario: Mora de: 286.263,52 €, un 3% de los hipotecarios, porcentaje quizás más elevado del que le correspondería, pero el importante volumen de la operación han hecho que se produzca este hecho. En principio, hipotecarios de empresas tendrían menor mora que particulares o autónomos y PYMES, aunque aquí no se dé el caso.

Préstamos mercantiles: Mora de: 100.602,19 €, un 5%. La mora de este tipo de préstamos sería importante, pero menor a la de los préstamos a particulares.

Dotación de: 15.392,14€.

Descuento comercial: Mora de: 190.000 €, cifra algo inferior al 2%.

Dotación de: 47.500 €.

En total, habrán entrado en mora a lo largo de este primer ejercicio una cifra muy superior al millón de euros, alrededor de 1.400.000 €, cifra tremadamente alarmante, suponiendo un 5% del activo total de nuestra oficina en este primer año. A nuestra llegada, teníamos claro que teníamos que erradicar este problema, por tanto, estudiamos con el máximo detalle cada una de las operaciones, para intentar solventar las que pudiésemos. Creemos haber realizado un buen trabajo, ya que fueron varias las que se refinanciaron y pusieron al día de sus pagos. A pesar de ello, esto es sólo el primer paso, y el año que viene queremos continuar con este trabajo, ahondando más en él y consiguiendo nuestros propósitos en todavía, una mayor parte de las operaciones. En cuanto a la cifra dotada, superará con creces los 400.000 € por las operaciones de este año, que sumado a las operaciones que debíamos continuar dotando del año anterior, hacen una cifra total de 450.000 €. Cifra muy seria y elevada, pero comparada con la del año anterior podemos estar contentos. Se ha dotado un 47% menos, por lo que se puede apreciar el enorme trabajo realizado por nuestra oficina, a la hora de estudiar cada operación y encontrar una solución viable para ella. No queríamos soluciones temporales, para volver a entrar en problemas unos meses después, por ello estudiamos a los clientes y a su entorno, tratando de asegurar la amortización de todos y cada uno de los préstamos que entraron en mora. Este es el primer paso, el año que viene queremos continuar con este camino, con el que subiremos desde los infiernos hasta, casi, la gloria, con los resultados que esperamos obtener al final de nuestra estancia.

Mora año dos

Particulares

Préstamos hipotecarios: aunque aumenta la mora de los préstamos hipotecarios, la situación no es tan crítica debido a la buena anticipación de la oficina a la hora de refinanciar una operación que necesitaba de un soplo de aire para continuar sin sobresaltos.

Mora de: 115.000 €. Supone un 1% de entrada en mora respecto del activo total, al que habrá que añadirle la mora hipotecaria de autónomos y PYMES, y empresas.

Dotaciones de: 8.250 €

Préstamos personales: Mora de: 114.000 €. Supone la entrada en mora del 3%

Dotación de: 56.000 €

Autónomos y pymes

Préstamos personales y créditos: Mora de: 87.000 €. Entra en mora un 5% de operaciones, acosado sector por la reducción del consumo.

Dotación de: 49.000 €.

PYMES hipotecarios: Mora de: 175.000 €, que representan el 2% entrado en mora respecto del total de la partida.

Dotación de: 16.000 €.

Descuento comercial: tendremos unos 215.000 Euros en mora, de los cuales dotaremos una cifra ligeramente inferior a los 60.000 Euros.

Mora de: 2% del total

Dotación: 59.000 €.

Empresas

Empresas préstamos hipotecarios: Mora de: 71.500 €, representando un 4% del total de la partida.

Dotación de: 21.625 €.

Descuento comercial: Mora de: 190.000 €.

Dotación de: 142.500 €.

En total, habrán entrando en mora durante este segundo ejercicio una cifra superior a 850.000 €. El éxito de este año se persona en la buena labor realizada por la oficina, y en la gran cifra de mora que se ha conseguido regularizar y refinanciar, ésta última siempre ofreciendo mayores garantías.

En cuanto a las dotaciones practicadas, en este segundo año dotaremos una cifra algo inferior a los 350.000 €, cifra que hemos reducido respecto al año anterior en unos 100.000 €. Si tomamos como base el año cero, en el cual se dotaron 850.000 €, el cambio ha sido exponencialmente positivo, con un descenso del 60%. Aquí se ve reflejado el trabajo que se ha realizado en la oficina por solventar el problema, y como observamos, los resultados son tremadamente positivos.

8.4. ACTIVOS FALLIDOS Y VENTA DE ADJUDICADOS

Activos fallidos

Año cero:

En primer lugar queremos dedicar unas líneas a hablar de los activos fallidos¹³, qué son y cuál es su situación actual en nuestro país.

Un activo se declara como fallido en el momento en el que han pasado cuatro años desde su entrada en mora. A efectos del desarrollo normal de la oficina es un simple cambio en la denominación de un producto, pero su fondo es mucho mayor si nos atenemos a las cuentas de la oficina. En el momento que un activo pasa de estar en mora, a ser un activo fallido, éste desaparece de la cuenta de resultados. Por tanto vemos como a pesar de que se llegue a dar lugar este hecho es algo muy negativo para la entidad, en términos de oficina es muy beneficioso, ya que desaparecerá una importante carga que restaba año tras año nuestra cuenta de resultados. Además lleva implícito un cambio de partida en el balance de la entidad, que observaremos en el balance de nuestra entidad en cada uno de los ejercicios contables que manejaremos.

¹³ Unit4 Business Software.
Real Decreto 1559/2012

Los activos que han pasado a ser fallidos en el año en el que nos hacemos cargo de la oficina, serán cerca de 75.000 euros y estarán compuestos en su mayor parte por préstamos de particulares.

Vemos como las operaciones que han entrado en fallido este pasado año se reparten de una forma relativamente equitativa entre los diferentes grupos, si bien es cierto que las empresas suponen una parte importante. Los valores en cómputo global, si nos atenemos a la historia de la oficina, sí que divergen algo más, situándose los particulares en cabeza de esta negativa clasificación.

Como apunte importante destacar el hecho de que no existen operaciones de factoring ni de descuento comercial en situación de fallido. Esto es debido a que cuando se produce un impago de este tipo de operaciones, si no se ejecutan, se refinancian en forma de préstamos o créditos, camuflándose bajo esta forma en el apartado de fallidos, si finalmente continúa sin ver la luz el pago de dichas operaciones.

Tenemos pues, en total, 15.400 € de nuestro activo que pasarán a ser fallidos durante el pasado año, y se reubicarán dentro de nuestras cuentas anuales de la oficina.

Reiteramos que esto es lo referente únicamente a lo entrado en fallido el pasado año, el total es superior.

Año uno:

Como comentamos anteriormente, la deuda impagada ya se encontrará dotada con lo que a efectos de nuestra cuenta de resultados, no habrá cambios aparentes. Donde sí que habrá cambios será en el balance de la entidad, pero eso en este proyecto no nos ocupa, así que lo dejaremos apartado a un lado.

Nos situamos temporalmente entre el 1 de enero de 2.013 y el 31 de diciembre de 2.013, por lo que las operaciones empezaron a ser impagadas a lo largo del año 2.009, año en el que estábamos embaucados de lleno en el apogeo de la primera parte de la crisis. Sin entrar en detalles económicos supuso un recrudecimiento respecto del año anterior, y si entramos en comparaciones con respecto al año 2.007, las diferencias son ya ostensibles.

De este modo, y nuevamente como el año anterior, van a predominar operaciones de carácter personal y mercantil, con, generalmente, mucha menor garantía que cualquier otro tipo de operación. Mencionar, aunque está claro, que estas operaciones ya han sido dotadas en su totalidad.

En este año, 27.000 € pasarán de ser dudosos a fallidos, situándose en la parte más escasa e inutilizable de nuestro activo. La tendencia por grupos se mantiene en consonancia con el año anterior.

Año dos:

Continuamos en este apartado de fallidos, como en años anteriores, con una exposición de las operaciones que han entrado en fallido en este curso comprendido en el año natural 2.014.

Por tanto, en este 2.014 entrarán en fallido las operaciones que dejaron de ser pagadas a lo largo del año 2.010, nuevamente como en apartados anteriores, año catastrófico para la economía nacional. Esa catástrofe se ve reflejada en las operaciones que detallamos en el *Anexo III.4.*, ya que vamos a notar un incremento respecto de años anteriores.

Son 31.500 € los que este año entran en fallidos.

Conclusión fallidos:

Como hemos comentado con anterioridad, los activos fallidos suponen otro de los más graves problemas de una entidad, ya que es una extensión de la morosidad perpetua. En este sentido, y una vez dotados todos los acuerdos que han sido finalmente fallidos, los sacamos del balance y los llevamos a una Cuenta de Orden, donde se indica que son operaciones que ya han sido dotadas y eliminadas del balance, y que pudieran recuperarse si se diera el caso, siempre antes del momento de su prescripción.

En cuanto a cifras, los activos fallidos históricos de particulares y empresas en nuestra oficina respecto al activo total actual, representan aproximadamente algo menos del 1,5% en ambos casos, cifra inferior a la media nacional. Como vemos es una cifra residual, pero no deja de ser una cifra que debemos trabajar para que su valor sea todavía más residual en el futuro.

Adjudicados

Entendemos por adjudicado bancario, cualquier bien que pasa a ser propiedad de la entidad, siendo propiedad previamente de alguno de nuestros clientes. Este cambio de titularidad en dichos bienes se ha debido al impago por parte de nuestros clientes de diferentes deudas contraídas con nosotros. Los bienes suponen la contraprestación que recibimos como forma de pago de la deuda.

Como sabemos, la actividad principal de una entidad financiera es ajena a lo relacionado con la compra-venta de bienes inmuebles, pero las particulares características de la época en la que nos encontramos, han hecho que sea una actividad que haya tenido que incluirse entre las ya existentes.

Además, en general, el tiempo en el que están estos activos¹⁴ en la entidad, se llena de gastos directos e indirectos, por lo que es tan recomendable poder hacer negocio con los mismos.

Por todo lo visto, los activos adjudicados son un desembolso dedicado a algo que no quieras mantener en tu balance, y que mientras se encuentran en el mismo, no acarrean otra cosa que gastos, de ahí la importancia de una rápida venta de ellos. Tanto es así, que dedicaremos un tiempo importante a intentar poder hacer buen negocio de ellos, intentando que dicho negocio sea positivo, ya que no siempre esto va a ser posible.

Lo más importante es saber por qué valor va a adjudicarse el bien la entidad. En este sentido, tendremos dos valores posibles, divergentes en función de si se trata de primera vivienda habitual, o de cualquier otro bien. En el caso de que el bien adjudicado sea primera vivienda habitual, el bien será adjudicado por el 70% de su valor de subasta indicado en la escritura; si hablamos de cualquier otro tipo de bien, será el 50% del valor de subasta, el valor por el que será adjudicado.

Este valor de subasta, siempre indicado como dijimos en la escritura, generalmente se corresponde con el valor de tasación en el momento de la firma del

¹⁴ Real Decreto 1559/2012

acuerdo, aunque no siempre se da este caso. Nosotros, para simplificar este aspecto, supondremos que el valor a efectos de subasta, será siempre el valor de tasación.

Pero otra cosa distinta será cómo contabilicemos internamente este bien. Una vez adjudicado un bien por el precio que le corresponda, tendremos que contabilizarlo a nivel interno. Ahí además de dicho valor de adjudicación, habrá que tener en cuenta otros aspectos, como la deuda restante que quede por pagar, o la cantidad que hayamos dotado. De este modo, contabilizaremos el bien adjudicado por el menor valor, de los cuatro siguientes:

1. 90% de la deuda bruta, es decir, el 90% del saldo vivo con que cuente el préstamo.
2. 90% de la deuda neta, es decir, a la deuda bruta le restaremos las dotaciones que hayamos practicado al préstamo.
3. Valor de adjudicación, correspondiéndose con el 50 ó 70% del valor de tasación del bien, en función del tipo que le corresponda.
4. 90% del valor de tasación.

La última opción, estaría relacionada con el valor a efectos de subasta, que en este caso y como comentamos con anterioridad, será siempre bajo el supuesto del valor de tasación.

De este modo, para calcular dicho valor de adjudicación deberemos saber además la cantidad que queda por amortizar del préstamo, y la cantidad que se haya dotado.

Contamos con tres adjudicados en el año uno y otros tres en el año dos, cumpliendo con nuestro compromiso hemos conseguido enajenar todos los bienes adjudicados a nuestra oficina. El detalle de todas las operaciones llevadas a cabo lo podemos encontrar en el *Anexo III.4.* de este mismo trabajo.

Como comentario final podemos estar orgullosos del resultado que hemos obtenido derivado de la enajenación de los activos adjudicados que teníamos en la oficina durante estos dos años. Los valores de tasación han descendido enormemente,

unido a la deuda contraída por nuestros antiguos clientes, hacían presagiar malos resultados en su apartado.

Finalmente, dichos resultados han sido positivos, y aunque su cuantía no haya sido excesivamente elevada, creemos que el trabajo realizado ha sido bueno y tremadamente positivo para la oficina.

9. SITUACIÓN DE LAS CUENTAS ANUALES EN LOS DISTINTOS EJERCICIOS

A continuación presento las cuentas anuales de cada año con su correspondiente explicación¹⁵

- CUENTA DE RESULTADOS AÑO 0:

INTERESES Y RENDIMIENTOS	936.986,33 €
<hr/>	
PRODUCTOS DE ACTIVO	SALDOS
FACTORING	150.387 €
DESCUENTO COMERCIAL	12.029.958 €
PRESTAMOS PERSONALES	6.079.333 €
PRESTAMOS HIPOTECARIOS	11.381.286 €
PRESTAMOS MERCANTILES	2.425.657 €
LEASING	501.703 €
MARGEN	MARGEN
0,034	0,0021
0,0325	0,0021
0,0625	0,00528
0,0145	0,00528
0,046	0,00528
0,035	0,00528
0,0319	0,05722
0,0304	0,00922
365.710,72 €	104.935,46 €
347.859,43 €	98.772,75 €
14.910,61 €	
<hr/>	
INTERESES Y CARGAS ASIMILADAS	-119.312,84 €
<hr/>	
PRODUCTOS DE PASIVO	SALDOS
CUENTAS CORRIENTES	4.284.759 €
AHORRO VISTA	2.466.917 €
PLANES DE AHORRO	541.273 €
PLAZO 2 AÑOS	1.443.887 €
PLAZO 1 AÑO	3.974.921 €
PLAZO 3 MESES	106.425 €
P.POOL	C.MEDIO
0,00117	0,0005
0,00117	0,001
0,00528	0,015
0,00461	0,03
0,00528	0,0255
0,0021	0,005
0,00067	-0,00972
0,00017	-0,02539
2.870,79 €	-36.660,29 €
419,38 €	-80.372,90 €
-5.261,17 €	-308,63 €
<hr/>	
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	817.673,49 €
<hr/>	
PRODUCTOS FUERA DE BALANCE	SALDOS
FONDOS DE INVERSIÓN	2.800.211 €
PLANES DE PENSIONES	1.018.500 €
COMISIÓN N	MARGEN
1%	28.002,11 €
0,75%	7.638,75 €
<hr/>	
COMISIONES POR SEGUROS	6.295,90 €
COMISIONES POR SERVICIOS MÁS FRECUENTES	91.525,00 €
<hr/>	
MARGEN ORDINARIO	853.314,35 €
<hr/>	
GASTOS GENERALES	44595,45
GASTOS DE PERSONAL	114140,54
OTROS GASTOS	740
<hr/>	
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	693.838,36 €
<hr/>	
DOTACIONES POR INSOLVENCIAS	850.000,00 €
<hr/>	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-156.161,64
<hr/>	
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	0,00 €
<hr/>	
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	-156.161,64

¹⁵ López Domínguez, Raúl. Diario Expansión.
Pedersen, H.V. 1958.

- CUENTA DE RESULTADOS AÑO 1:

INTERESES Y RENDIMIENTOS	873.775,83 €
PRODUCTOS DE ACTIVO	
FACTORING	105.271 €
DESCUENTO COMERCIAL	13.232.954 €
PRESTAMOS PERSONALES	4.911.466 €
PRESTAMOS HIPOTECARIOS	10.645.846 €
PRESTAMOS MERCANTILES	1.940.243 €
LEASING	334.469 €
INTERESES Y CARGAS ASIMILADAS	-98.470,86 €
PRODUCTOS DE PASIVO	
CUENTAS CORRIENTES	4.498.997 €
AHORRO VISTA	2.688.940 €
PLANES DE AHORRO	595.400 €
PLAZO 2 AÑOS	1.082.915 €
PLAZO 18 MESES	217.530 €
PLAZO 1 AÑO	3.179.937 €
PLAZO 3 MESES	303.951 €
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	775.304,97 €
PRODUCTOS FUERA DE BALANCE	
FONDOS DE INVERSIÓN	3.460.211 €
PLANES DE PENSIONES	1.120.350 €
COMISIONES POR SEGUROS	9.355,30 €
COMISIONES POR SERVICIOS MÁS FRECUENTES	96.523,00 €
MARGEN ORDINARIO	818.309,71 €
GASTOS GENERALES	45219,79
GASTOS DE PERSONAL	98317,98
OTROS GASTOS	1040
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	673.731,94 €
DOTACIONES POR INSOLVENCIAS	450.000,00 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	223.731,94
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	67.119,58 €
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	156.612,36 €

Operaciones de activo año 1

En el presente apartado vamos a detallar las operaciones de activo que han tenido lugar a lo largo del primer año al frente de la oficina. Como explicamos anteriormente en diversos apartados, nuestra prioridad es reducir la tasa de morosidad existente como medio de avanzar de forma positiva en nuestro camino, pero si presentan buenas operaciones, como las que vamos a detallar, no las vamos a dejar escapar.

En este contexto, no han sido muchas las operaciones realizadas. Reiterando lo comentado con anterioridad, únicamente se han aprobado las que ofrecían unas verdaderas garantías, es decir, buenas operaciones. No queremos caer en el error del pasado de crecer y crecer, sin respetar las leyes de exigencia de garantía y capacidad de reembolso.

De este modo, y sin más que decir, vamos a pasar a comentar las operaciones aprobadas durante este primer año en nuestra oficina. Para ello, haremos una clasificación por productos, explicando dentro de cada apartado, las diferentes operaciones. En este caso no diferenciaremos dentro de cada producto, por la tipología de cliente, ya que el número de operaciones es escaso; dicho lo cual, dejaremos claro a qué nicho pertenece.

Factoring: reduciremos las líneas de factoring, intentando trasladarlas hacia líneas de descuento comercial, producto que añadirá mayores beneficios a nuestra oficina. Por tanto no habrá creación de volumen ni operaciones en este producto.

Las conversaciones con nuestros clientes que tenían contratado este producto, están siendo fructíferas.

La evolución del producto es la siguiente:

Como hemos explicado con anterioridad, el descenso se debe al cambio en la política de la oficina respecto a este tipo de trabajo. Se produce un descenso superior al 30%.

Descuento comercial: aumentaremos el volumen de nuestro descuento comercial en base a tres aspectos fundamentales.

Por un lado tendremos el traslado de volumen proveniente de los clientes que tenían contratado factoring.

Por otro, tendremos el aumento de determinadas líneas de descuento con nuestros mejores clientes, haciendo hincapié en las empresas que tienen muy en cuenta el mercado exterior, en base a la exportación de sus productos. Este grupo supondrá el núcleo principal de nuestro crecimiento en descuento comercial.

Por último, con la captación de nuevos e interesantes clientes.

Observamos el notable aumento, en torno a un 10%, en el descuento comercial de la oficina.

A continuación veremos los tres tipos de préstamos: personales, hipotecarios y mercantiles. El comentario a su respectiva evolución será conjunto, dado que su razonamiento es semejante para los tres casos.

Préstamos personales: el producto preferido por la mora, en el primer ejercicios en España deambulaba alrededor del 30% de morosidad. Realizaremos tres operaciones:

- Préstamo reforma de cocina y baño: Familia Paredes-Franco. Matrimonio muy vinculado, con una alta capacidad de reembolso. Ella es profesora en el instituto de la localidad y él trabaja como administrativo en el ayuntamiento, además de tener bienes libres de cargas.

Características: Préstamo de 10.000 € a devolver en 5 años.

- Préstamo adopción de niño: Familia Graells-Martínez. Matrimonio cliente de toda la vida, de nivel medio-alto. Ante la imposibilidad de poder tener niños de forma natural, quieren cumplir su sueño adoptando uno, procedente de África. Enorme garantía y capacidad de reembolso, sin dudas en la operación.

Características: Préstamo de 20.000 € a devolver en 7 años.

- Préstamo compra coche: operación a cargo del hijo de Sixto Gracia, avalista en la operación, alto cargo de Bodega El legado de Baco. Su destino la adquisición de un conocido deportivo alemán, con el aval del Señor Gracia la operación está asegurada.

Características: 18.000 € a devolver en 6 años.

Préstamos hipotecarios: otro producto atizado por la actual crisis financiera, afectando a muchas familias. No queremos correr riesgos y hemos concedido únicamente una operación, además de otras por los adjudicados que teníamos en la oficina.

- Adjudicado procedente de la operación de riesgo concedida a Daniel Mutu, adquirido por Silvia Sanz, que además de trabajar parcialmente como profesora en el instituto de la localidad su labor principal se sitúa en el Instituto Biológico Altoaragonés. Gran capacidad de reembolso.

Características: 80.000 € en hipoteca concedida a 20 años.

- Local en el centro de la localidad, que se coloca como garantía del préstamo concedido a una conocida cadena de supermercados.

Características: 33.000€ en hipoteca concedida a 5 años.

- Vivienda en las afueras de la localidad, adquirido por el reciente matrimonio Gil-González. Ambos trabajan actualmente, con buenas bases salariales. En cuanto al bien, el valor hipotecario cubre sobradamente el valor de tasación actual.

Características: 100.000 € en hipoteca concedida a 20 años.

Préstamos mercantiles: nos decantamos por la opción de los Ico's, opción altamente válida en estos momentos, y demandada por los clientes.

- Ico Creación de Comercio: creación de una tienda franquiciada de una conocida marca de frutos secos, en una zona poblada carente de este tipo de comercio.

Operación de 32.000€

- Ico Creación de Comercio: Apertura de una tienda de zapatos en la calle donde está ubicada la oficina. Importe de la operación 17.000€

- Ico Emprendedores: Traspaso de Asesoría por jubilación del propietario.

Operación de 20.000€

- Ico Emprendedores: ICO para la compra de una máquina de embotellado.

Importe de la operación 52.000€

Comentario común a la evolución de los tres tipos de préstamos: en los tres casos ha disminuido la cantidad de cada una de las partidas. La razón es simple, la diferencia entre el nuevo activo creado y el activo amortizado es negativa. Es decir, estamos decreciendo, pero como explicaremos más adelante, no es algo que nos preocupe lo más mínimo.

En conjunto, esta parte del activo desciende en algo más del 5%, motivado fundamentalmente por el recorte de los préstamos personales.

Leasing: no aprobaremos ninguna operación de leasing, dado que no ha habido ninguna propuesta en la oficina por este producto. Continuaremos con las dos con las que contamos en la actualidad en balance, que discurren sin problemas.

Como comentamos en el anterior párrafo, el descenso se debe a la correspondiente amortización anual de las cuotas de las dos operaciones.

Comentario final evolución del activo en el primer año

Englobando todo el activo, la diferencia desde el inicio del año hasta el final del mismo es prácticamente nula, existe un decrecimiento mínimo, apenas apreciable. A pesar de lo cual ha habido movimientos.

En el lado positivo encontramos el descuento comercial, que aumenta considerablemente, en una cifra absoluta alrededor del millón de euros, debido fundamentalmente a buenos acuerdos con empresas de absoluta garantía, hecho por el que creemos haber realizado un buen trabajo.

En el lado contrario encontramos el descenso en los tres tipos de préstamos. ¿Por qué hemos llevado a cabo este espectacular y drástico descenso en la concesión de operaciones? Como hemos comentado en varias ocasiones a lo largo del proyecto, venimos de una época de concesión absoluta, en el que cualquier operación tenía cabida a la hora de ser aceptada. No queremos crecer por crecer, queremos crecer lo que sea posible, haciendo las cosas correctamente, e incluso si no se creciera, tampoco encontramos problema alguno. Nuestro verdadero enemigo es la mora y es el problema que debemos solucionar.

Por tanto el hecho de reducir el total del activo, no es algo que deba preocuparnos, más aún a tenor de los resultados que hemos obtenido al final de este primer año.

En la actualidad el hecho de crecer puede ser sinónimo de aceptar operaciones que, en cierto modo, nadie quiere. Nos centramos en la calidad de las operaciones, sin importarnos el volumen que pudiéramos obtener con la concesión de otras operaciones. Una causa de las muchas, de la actual crisis financiera, viene por el impago masivo de operaciones, simplificándolo podemos llamarlo mora. Por tanto, ¿por qué debemos repetir el error que se dio en el pasado, como solución a la mala situación inicial de nuestra empresa? Reiteramos de nuevo, nuestro foco es la solución del problema de la morosidad.

- CUENTA DE RESULTADOS AÑO 2:

INTERESES Y RENDIMIENTOS	816.199,97 €
PRODUCTOS DE ACTIVO	
FACTORING	73.690 €
DESCUENTO COMERCIAL	14.556.249 €
PRESTAMOS PERSONALES	3.770.600 €
PRESTAMOS HIPOTECARIOS	10.047.405 €
PRESTAMOS MERCANTILES	1.423.829 €
LEASING	167.234 €
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	754.533,24 €
PRODUCTOS DE PASIVO	
CUENTAS CORRIENTES	4.723.947 €
AHORRO VISTA	4.143.631 €
PLANES DE AHORRO	654.940 €
PLAZO 2 AÑOS	0 €
PLAZO 18 MESES	924.133 €
PLAZO 1 AÑO	2.009.956 €
PLAZO 3 MESES	489.556 €
MARGEN ORDINARIO	808.128,24 €
PRODUCTOS FUERA DE BALANCE	
FONDOS DE INVERSIÓN	4.435.211 €
PLANES DE PENSIONES	1.232.385 €
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	661.450,96 €
DOTACIONES POR INSOLVENCIAS	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	311.450,96
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	218.015,67 €

Operaciones de activo año 2

Llegamos al apartado en el que comentaremos de forma detallada las operaciones de riesgo que vamos a realizar a lo largo del año dos de nuestra oficina. Continuamos apoyándonos en dos pilares: reducción de la morosidad, y concesión de operaciones únicamente con la máxima garantía, rechazando cualquiera que nos genere la más mínima duda.

Factoring: continuaremos reduciendo las líneas de factoring, con el mismo objetivo que el año anterior: intentar trasladar dichas líneas con destino hacia el descuento comercial, un producto que, comparativamente al factoring, añade mayores beneficios a nuestra oficina. Como es lógico por tanto habrá una reducción de volumen del mismo, con dirección descuento comercial, siendo además que no se aprobará ninguna operación de este tipo.

Vemos el claro descenso por lo anteriormente comentado, respecto del año anterior, supone un decrecimiento del 30%, siguiendo la estela del año anterior.

Descuento comercial: caso muy similar al año anterior, como ocurría con el factoring. Nuevamente aumentaremos el volumen de descuento comercial en base a los tres aspectos que comentábamos el año anterior: traslado de factoring, aumento de determinadas líneas de descuento y lo que se haya captado de nuevos clientes. De los tres anteriores factores, predominará el segundo.

Destacar que es la única partida de activo que crece en el global del bienio al frente de la oficina, propiciado por la política de incrementar las líneas de descuento de las mejores empresas y PYMES con las que trabajemos. El resultado final, es absolutamente alentador para el buen devenir de nuestra oficina, puesto que además la mora de esta parte proporcional aumentada es prácticamente nula. Se ha crecido en un 10% aproximadamente respecto del año anterior.

Englobaremos a los tres tipos de préstamos para su posterior estudio.

Préstamos personales: Realizaremos cuatro operaciones de este tipo de producto.

- Préstamo compra coche: Don Tomás Álvarez del Castillo, natural de nuestra localidad y actual alcalde de Graus, solicita un préstamo para la compra de un lujoso familiar alemán. Su capacidad de pago está fuera de duda pues, además de su cargo político, figura como consejero de una importante empresa de nuestra localidad.

Características: Préstamo de 36.000 € a devolver en 6 años.

- Préstamo reforma casa: Familia Boned-Julián, nos pide un préstamo para reformar la casa del Pirineo. Importantes posiciones de pasivo a plazo que prefieren no tocar, incluimos en la póliza cláusula pignorativa de dichas posiciones de pasivo.

Características: Préstamo de 20.000 € a devolver en 5 años.

- Préstamo reforma local: Julián Martínez Pimienta quiere reformar su local para darle una nueva imagen y arrendarlo a un tercero. Empresario local con varios bienes a su nombre.

Características: 15.000 € a devolver en 6 años.

- Préstamo compra mascota exótica: esta curiosa compra es el último capricho del dueño de una prestigiosa discoteca de la localidad. Hemos tenido otras operaciones con él, todas con un puntual cumplimiento.

Características: 4.000 € a devolver en 2 años.

Préstamos hipotecarios: del mismo modo que en el anterior año, con presencia mayor gracias a los adjudicados bancarios que presenta la oficina. Dos de las tres operaciones han sido generadas gracias a ese sistema. La tercera, una vivienda para uno de los compañeros de la oficina.

- Adjudicado procedente de la operación de riesgo concedida a Juan Pérez García: notamos el enorme acuse de las actuales y depreciadas tasaciones respecto las elevadas que se daba en los años anteriores. Concederemos esta operación por 205.000 €, al hijo del dueño de Bodegas Enate, valor mucho más acorde al actual valor del inmueble. En cuanto al cliente, se trata del descendiente de una de las dinastías vitivinícolas más importantes de la comunidad autónoma.

Características: 205.000 € en hipoteca concedida a 30 años.

- Adjudicado procedente de la operación de riesgo concedida a Victoriano Martín del Amo: Julián Sanz, empresario de la ciudad, nos pide un préstamo con la garantía hipotecaria de la propia finca a adquirir en el pueblo de su cónyuge. Julián estaba tremadamente interesado en ella, ya que lindaba con otra de sus fincas,

pudiendo así tener una extensión de terreno todavía mayor de la que cuenta en estos momentos. Garantías y capacidad de reembolso más que suficientes.

Características: 35.000 € a 10 años.

- Vivienda céntrica en un bloque de edificios muy próximo a nuestra oficina, adquirido por uno de nuestros compañeros de oficina. Además de la garantía de su trabajo, nos encontramos con una cantidad otorgada relativamente pequeña, para lo que estamos habituados, sin contar además con los ingresos de su pareja, con lo que el pago de las cuotas no ofrece duda alguna.

Características: 110.000 € en hipoteca concedida a 20 años.

Préstamos mercantiles: nuevamente y como el anterior año nos decantamos por otorgar la opción de los Ico's, opción recomendable, y de gusto por nuestros clientes.

- Ico Comercio: Concedemos un Ico Comercio a una peluquería para renovar su mobiliario. Importe de 9.000€

- Ico Comercio: Compra de furgoneta de segunda mano para reparto de un comercio de frutas y verduras. Importe de la operación 11.000€

- Ico Emprendedores o empresa: Compra de vehículo necesario para la labor diaria de mantenimiento de sistemas y labor comercial para una empresa de informática. Operación de 25.000€

- Ico Emprendedores empresa: Compra de instrumental necesario para la fabricación de lentillas de una óptica. Importe 30.000€.

- Ico Emprendedores empresa: Inversión en la compra de un horno para una panadería de la localidad. Importe de la operación 15.000€

Comentario final de los tres tipos de préstamos: continúa, pero de forma más acusada, el descenso de este conjunto de partidas. Las amortizaciones se mantienen constantes respecto al año anterior, por lo que la razón de dicho descenso radica en la concesión de pocas operaciones, en consonancia con nuestra política.

Este año el decrecimiento es mayor que el que nos encontrábamos al final del anterior año.

Leasing: situación idéntica a la del año pasado, dado que no aprobaremos ninguna operación y continuaremos amortizando las dos concedidas.

Comentario final evolución del activo en el segundo año:

En este caso existe un leve crecimiento de nuestro activo, propiciado a que la diferencia entre el crecimiento de la partida de descuento comercial, ha sido mayor que el decrecimiento del resto de partidas. A pesar de este crecimiento, y obviando el descuento comercial, se continúa con la tendencia del pasado año de reducción de las partidas de préstamos, fundamentalmente producidas por el hecho del menor número de operaciones concedidas.

Antes de realizar la conclusión final del apartado, queremos ver un cuadro con la evolución total que ha sufrido nuestro activo en estos dos años. Supone plasmar en números la puesta en marcha de nuestra política de recortes de activo, que genera consecuentemente mayores beneficios, gracias a la actuación en la tasa de morosidad, todo sea dicho.

Por hacer un último comentario acerca del activo y nuestra política de riesgos, aquí hemos encontrado el resultado de nuestro trabajo. Nos hemos centrado en reducir la tasa de morosidad, que tanto mermaba nuestra cuenta de resultados hasta dejarla en términos negativos. Por otro lado, concesión de pocas operaciones, pero todas ellas válidas y con garantía de reembolso. Nuestra política, intentamos actuar con rigor y rapidez, y hemos demostrado con resultados como estábamos en lo cierto.

Esta política, en otro contexto o momento económico quizás no tendría aplicación ni resultado alguno, pero en estos momentos creemos que es la adecuada, sin ningún tipo de paliativo.

Derivando este proyecto al sistema financiero real, creemos que este debería ser el camino a seguir por las diversas entidades de nuestra economía. Pararse, observar y pensar sobre la situación que viven. Solventar problemas, dejar de lado los objetivos y resultados, y centrarse en el verdadero problema que nos asola por completo hoy día: la morosidad, gracias a la desgraciada deriva que sufren las familias por la presente situación económica.

Resultados año 1 y año 2 pasivo

Cuentas corrientes: El saldo de estas cuentas ha incrementado en un 5% respecto al Año 0. A este incremento hay que añadirle el vencimiento de los plazos a 1 año que no han sido renovados por las empresas, que han preferido tener el saldo en la cuenta.

En el Año 2 el saldo de las cuentas corrientes también aumenta en un 5% respecto al Año 1 y además destacar que a ese 5% hay que sumarle los plazos a dos años y un año que han vencido y no se han renovado.

Pasivo Vista: Tras la campaña de captación de clientes para la domiciliación de las nóminas y pensiones, el saldo se ha incrementado el 9% respecto al Año 0. A este incremento hay que sumarle los vencimientos de plazos que no han querido renovarse ni contratar ningún producto.

En el Año 2, tras la captación de clientes a través de la domiciliación de nóminas y pensiones se calcula que el pasivo vista incrementará un 18% respecto al Año 1. A este incremento hay que sumarle al igual que en el Año 1 vencimientos de plazos que suponen un saldo aproximado de 970.682 euros.

Plazo a dos años: Se ha dejado de comercializar dicho producto, ya que aunque es totalmente necesario tener liquidez en la oficina, este plazo daba un margen muy negativo, por lo que se ha decidido comercializar un nuevo plazo a 18 meses a un tipo más bajo.

Los vencimientos de dichos plazos, han ido a parar a fondos de inversión, otros plazos o a las cuentas de nuestros clientes.

El primer año ha vencido el 25% del saldo y en el Año 2 vencen el resto de los plazos. .

Plazo a un año: En el Año 1 el 20% del saldo de plazos a un año no se renueva en este producto y los clientes deciden contratar otros productos o simplemente dejar el saldo disponible en sus cuentas.

El saldo actual contratado para este tipo de producto es elevado, por lo que se intenta que los clientes a vencimiento de sus depósitos diversifiquen su dinero en nuevos productos.

En el Año 2, no se renueva el 30% del saldo del Año 1 y se intenta diversificar el dinero en otros productos como (fondos, otros plazos,...)

Plazo a 3 meses: En el Año 1 el 15% de los plazos no se renueva en este producto y pasa directamente a sus cuentas. El saldo de este producto se incrementa en 213.490€ por nuevas contrataciones.

En el Año 2 el 10% del saldo del Año 1 no se renueva en este producto. Al saldo restante hay que sumarle las nuevas contrataciones de este producto que son aproximadamente 216.000€ euros que vienen de vencimientos de plazo a un año.

Planes de ahorro: El objetivo para el Año 1 es la contratación de catorce planes de ahorro en campaña y cinco fuera de campaña. Se ha estimado que el saldo de dichos planes aumentará un 10% teniendo en cuenta las aportaciones de los seguros realizados en años anteriores.

Para el Año 2 el objetivo en campaña es veinte y fuera de campaña tres. En este periodo se ha estimado que el aumento de los saldos también sea de un 10% respecto al Año 1.

Fondos de inversión: El saldo de los fondos se ha intentado aumentar a través de la captación de saldos en la fecha de vencimiento de los plazos, captación de fondos de la competencia y dinero nuevo.

En el Año 1 se capta 150.000 euros de otras entidades, 200.000 euros con dinero nuevo de nuestros clientes y a vencimiento de los plazos aproximadamente 310.000 euros.

En el Año 2 se capta 250.000 euros de otras entidades y 100.000 euros de dinero nuevo. Respecto del dinero captado a fecha de vencimiento de los plazos la cantidad suma aproximadamente 625.000 euros.

Planes de pensiones: En el Año 1 el incremento ha sido de un 10% respecto al Año 0 y en el Año 2 un incremento del 15% respecto al Año 1.

Plazos 18 meses: El saldo en los dos años ha aumentado sustancialmente al tratarse de un producto nuevo y cancelarse la comercialización del plazo a dos años. El saldo actual es de 539.442€.

10. POLÍTICA DE RIESGOS LLEVADA A CABO

Antes de continuar merece la pena pararse unas líneas para hablar con detalle y en profundidad de la política de riesgos¹⁶ que adoptaremos en la oficina. Creemos punto clave éste para el buen desarrollo de la oficina, así como para el buen devenir económico de la misma.

En primer lugar es importante este tema ya que la oficina es en estas operaciones de activo en las cuales consigue una parte importante de su beneficio, si bien es cierto que de unos años atrás a esta época, esta parte ha ido reduciendo su importancia paulatinamente.

En los últimos años estamos viendo como la tasa de morosidad está aumentando considerablemente. Ciertamente está sufriendo los efectos que la economía real está trasladando al sistema financiero, pero si inicialmente se hubiera establecido una política de riesgos más segura, estableciendo una serie de mínimas garantías exigibles para cualquier operación, quizás dicha tasa, aun siendo elevada, sería algo menor.

Y es que la avaricia se ha apoderado del sector, y en las buenas épocas se han dado multitud de operaciones, en muchos casos de forma errónea. Operaciones sin garantías ni avales suficientes para que llegado un momento como el actual, pudiere hacerse frente a ellas.

Es por ello que para evitar en lo posible esa situación, queremos hacer esta parada para explicar con detalle qué buscamos y qué vamos a exigir a nuestros clientes en lo relacionado con las operaciones de activo.

Como todos bien sabemos, la tasa de morosidad se calcula como el cociente entre la cantidad de activo que se encuentra en mora, partido por la cantidad total de activo. Si queremos crecer como oficina es absolutamente necesario tener en cuenta esta tasa, ya que va en contra del buen hacer de nuestra cuenta de resultados; y para que ésta, esté a nuestro favor, tenemos dos maneras de que se produzca este hecho.

¹⁶ Informe con relevancia prudencial BBVA 2012.

Por un lado tenemos la posibilidad de reducir los activos que se encuentren en mora. Para ello hay varios caminos, desde el limpio vía regularización o refinanciación de la deuda, hasta el peor que sería que la operación entrase en fallido, pasando por el establecimiento de calendarios de pagos acomodados a cada cliente para dar la vuelta a su mala situación de una forma relativamente cómoda para ambas partes. Puntualizar que tanto con este último formato, como con una refinanciación sin garantías extra a añadirse a la operación, se tendría que seguir dotando los diferentes activos.

Nosotros vamos a optar por una combinación de ambas facetas, poniendo especial interés en disminuir la mora. Iríamos más allá. Hoy en día el hecho de reducir la mora o hacer frente a la misma debería ser el objetivo único y máximo que tendría que darse en el sistema financiero español, con independencia de ventas, objetivos o crecimientos varios. Antes de fijarnos esas metas secundarias, debemos pararnos y hacer frente al problema actual, y una vez conseguido, en la medida de lo posible, ya tendrían cabida esas metas, hoy día, secundarias respecto de la morosidad.

Centrándonos en el tema de la mora, vamos a plantear alternativas a cada uno de los casos con nuestros clientes, de los ejercicios en los que vamos a dirigir la oficina. Así estudiaremos cómo darle la vuelta a cada situación, existirán algunas en las que se podrá llegar a algún acuerdo, y otras, en las que debido a la falta de acuerdo entre las partes no tendremos solución, y dependiendo de las garantías que nos ofrezca el acuerdo, tener un final más o menos positivo para nosotros. En apartados anteriores del trabajo vimos con más detalle este tema.

Si reducimos la mora de la oficina, estaremos reduciendo la tasa de morosidad también, hecho tremadamente positivo para nuestra cuenta de resultados. Pero bajo nuestra opinión, lo fácil que es plasmar en el papel el párrafo anterior, puede llegar a ser tremadamente complicado hacerse realidad. De este modo para reducir la tasa de morosidad también creemos que crecer como oficina es una alternativa que tiene cabida, pero bajo unos supuestos muy concretos.

Así, si se aumenta el activo de nuestra oficina, se puede solventar en parte el problema de la morosidad. Entendemos que deberemos seleccionar bien a nuestros clientes, y ser exigentes con las garantías que nos aporten. Este hecho, o más bien el

contrario, la concesión de operaciones con no la suficiente garantía, ha sido una de las causas que han llevado al sistema financiero a esta mala situación, con multitud de productos de activo con una garantía tremadamente baja, que a poco que las cosas, económicamente hablando, se torcieran, desembocaban en activos fallidos, sin ninguna forma de recuperación.

Para llevar a cabo esta política de riesgos, tenemos que seleccionar muy bien el nicho de mercado en el cual actuar, para evitar lo máximo que podamos, problemas estructurales de la economía. Si bien sabemos que el éxito, con una mora del 0% es muy difícil, tenemos que trabajar para que nuestra cifra se acerque a ella, o sea lo más baja posible.

Actualmente en la economía de nuestro país pocos aspectos o cualidades positivas podemos sonsacar, pero las indicadas anteriormente lo son. Por un lado tenemos la exportación, aspecto clave del momento actual. En una época en la que el consumo privado interno se encuentra en niveles muy bajos, consecuencia de la economía en años previos, es importante ampliar fronteras y buscar fuera la demanda que no se encuentra dentro. Las empresas que han conseguido este logro, han conseguido una ventaja respecto a sus competidores.

Por otro lado nos encontramos ante el turismo, sector clave históricamente en nuestro país. Debido a su carácter no tan procíclico, aún en esta etapa que sufrimos, es un sector que sigue entre los más destacados, y de los que tira de nuestra economía.

Creemos que haciendo hincapié en el tema exportación, conseguiríamos varios beneficios. Por un lado obtenemos buenas operaciones de riesgo, ya que se trataría de empresas con una reputación económica contrastada, y con un futuro más que interesante, cumpliendo el objetivo de establecer una política dura y exigente de riesgos. Por otro lado además, fluimos crédito a la economía real, para que se generen más oportunidades de mercado y empleo en el mismo, que deberían desembocar en un beneficio global para la localidad, y nuestra oficina.

Esta será nuestra base, en lo que creemos que va a darnos mejores resultados. Dicho todo lo anterior, a pesar de que nos centremos en reducir la mora, o que

mostremos especial interés por los sectores que desarrollen el turismo o la exportación, no vamos a dejar de lado nuestra labor principal de intermediación financiera, y si se encuentra a nuestra disposición el conseguir buenas operaciones, no las dejaremos marchar.

A continuación vamos a detallar cuál es nuestro punto de vista sobre determinadas operaciones de activo que podemos encontrarnos.

Los préstamos personales son los que sufren en nuestro país una mayor tasa de dudosidad y morosidad, con una cifra alrededor del 30%. Hoy en día parece difícil poder centrarse en este nicho observando los resultados que se están dando, más aún cuando en general se deben exigir una serie de garantías mayores que años atrás, de cara a conseguir el buen camino de la operación. Aunque llevaremos a cabo varias operaciones de este tipo, creemos que no es la mejor opción, por tanto la dejaremos un tanto a un lado, ofreciendo otra serie de productos y ventajas para nuestros clientes particulares. Máxime este razonamiento cuando la situación económica actual no parece encontrar el punto de inflexión hacia el cambio, y el paro atiza nuestro país como nunca antes lo había hecho. A cambio de esto tendremos que exigir unas mayores garantías, que en muchos casos los clientes no querrán firmar, encontrándonos en esa lucha en la que no debemos doblar la rodilla.

Continuando con los particulares, a pesar de la situación económica y del crack total del sector inmobiliario años atrás, se siguen firmando hipotecas. Quizás no se hagan viviendas, pero los clientes siguen exigiéndolas, principalmente para la compra de vivienda de segunda mano, mucho más asequible para el bolsillo. Tampoco va a ser nuestro producto clave, pero firmaremos varias de ellas. No queremos viviendas en nuestra entidad, por tanto sólo llevaremos a cabo aquellas en las que creamos en la operación, y no por conseguir volumen.

Viendo esto último, ¿qué nos queda? Empresas, al margen de las mencionadas de exportación y turismo. De todos los tamaños, desde autónomos, pasando por PYMES, y las grandes empresas. Los resultados de mora en el sector empresas son mejores que los dados en el sector de los particulares, lo cual merece ser tomado en consideración, a pesar de que no son nada halagüeños. Sabemos la cantidad de las

mismas que presentan concurso de acreedores y la difícil situación a nivel global. En el plano económico-laboral, la recuperación de nuestro país pasa por recuperar el empleo, y sin entrar en un plano teórico, el sector empresarial debe recuperar el terreno perdido en estos últimos años, vía beneficios que repercutan en un mayor empleo, especialmente el tan castigado joven.

Desde nuestra entidad queremos contribuir a esa recuperación, estando especialmente dedicados a esta área, concediendo diversas operaciones con empresas. En este caso, al igual que con los particulares, nos seguiremos intentando cubrir las espaldas siempre, exigiendo una serie de garantías con las cuales pudiéramos recuperar la deuda contraída.

Respecto a los productos, observando nuestra cartera de clientes, tendremos toda la oferta posible. Anteriormente nos introdujimos con mayor detalle en este tema, en el momento en el que hablamos de nuestras operaciones concedidas.

Lo que intentaremos hacer es tratar de continuar con el buen trabajo hecho por nuestros predecesores vía descuento comercial, manteniendo la cifra de negocio previa a nuestra llegada, intentando establecer una red de empresas que trabajen este sistema con nuestra entidad.

Estas serían en principio, las directrices del camino que queremos iniciar, basándonos en el sector empresarial, pero siempre sin olvidar ni dejar de lado a los particulares. Nos hemos decidido por este camino observando y estudiando la economía, haciendo una división entre particulares y empresas. Los datos de desempleo, pocos visos de recuperación económica y precariedad en muchos casos hacen difícil decantarnos por el sector de particulares. En el otro extremo nos encontramos con las empresas, especialmente relacionadas con el turismo y la exportación, cuyos visos de recuperación parecen mayores.

Para finalizar la última idea que queremos transmitir es la elección de los clientes. Antes de salir a la calle a encontrar nuevos clientes, que los hay, y muy buenos, queremos sacar el máximo partido de los que actualmente ya tenemos. Es decir, maximizar la rentabilidad de los clientes de nuestra cartera. A ellos ya los conocemos,

sabemos qué es lo que pueden necesitar, y sabemos ya si históricamente se han comportado correctamente y han respondido positivamente a sus posiciones de activo. Por ello queremos cuidar a nuestros clientes y sacarles el máximo partido posible.

Con todo lo expuesto anteriormente, queremos llegar con beneficios al término del primer año, aunque apuntamos de antemano que no serán muy elevados, si bien es importante destacar el esfuerzo que hemos conseguido al reducir tan drásticamente las pérdidas previas. De cara al año dos, y el final de nuestro periodo temporal al frente de la oficina impuesta, queremos aumentar los beneficios conseguidos al final del primer año, para, en cómputo global, darle la vuelta a la mala situación con la que nos encontrábamos al inicio de nuestro estudio.

11. CONCLUSIÓN

Una vez llegado el final del proyecto, vamos a hacer balance del mismo. En cuanto a la evolución de la oficina, partíamos de un escenario complicado, por varios factores. Por un lado teníamos la negativa situación de la oficina, con pérdidas; y por otro, la tan difícil situación económica y financiera.

La situación que nos encontramos a nuestra llegada no era buena. Venimos de una época en la que se concedían operaciones sin las suficientes garantías. En el momento en el que se trastocase la economía, como es el caso actual, podían llegar los problemas. La gran tasa de desempleo ha derivado en el impago masivo de una buena parte de nuestras operaciones, siendo la morosidad el principal enemigo de nuestro sector y de nosotros mismos.

Estudiamos el balance inicial, y pensamos en dónde podíamos incidir para revertir la situación. La clave radica en solucionar la mora de la oficina, que nos está trasladando de un posible beneficio a una pérdida muy notable.

Por ello, hemos dado prioridad a solucionar este tema. Los resultados avalan que lo hemos conseguido. Hemos normalizado la situación, llegando a obtener beneficios gracias a la constancia y al esfuerzo realizado por los miembros de la oficina.

Las previsiones de futuro de la oficina consisten en mantener la política llevada hasta ahora, es decir, continúo control de la mora y una visión exclusiva de las necesidades de nuestros clientes.

Por último, la filosofía llevada a cabo por nuestra oficina está enfocada hacia el cliente ya que, la satisfacción de un cliente se traduce en beneficios para nosotros. El objetivo es que las dos partes terminemos ganando, por lo que nos guiamos por la filosofía del:

WIN -WIN

12.BIBLIOGRAFÍA

- XXII Convenio colectivo de la banca [PDF]. Vigencia: del 1 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2014. Fecha de consulta: 21 de junio de 2014.
Disponibilidad y acceso:
<https://www.aebanca.es/cs/groups/public/documents/general/18-201201144.pdf>
- PROMOVE CONSULTORÍA E FORMACIÓN SLNE. Cómo elaborar el análisis DAFO [PDF]. C.E.E.I. Galicia S.A. Santiago de Compostela, 2012. Fecha de consulta: 21 de junio de 2014. Disponibilidad y acceso:
http://www.bicgalicia.org/files/CuadernosGestion/CPX_ComoelaborarAnalisisDAFO_cas.pdf
- SAGARRIBAY SOLANA, SEGUNDO. Productos y servicios financieros y de seguros [PDF]. S. Sagarribay, 2010. Fecha de consulta: 22 de junio de 2014.
Disponibilidad y acceso:
<http://www.sembramoslibros.com/002PSFyS/PSFySindex.html>
- BERMEJO, LUIS Y FERNÁNDEZ MARIANA, PEDRO. Análisis de rentabilidad de una oficina bancaria [PDF]. Publicaciones IFM. 2004. Fecha de consulta: 26 de junio de 2014. Disponibilidad y acceso:
[file:///C:/Users/Silvia/Downloads/Ot07_2004Dic_Analisis_rentabilidad%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Silvia/Downloads/Ot07_2004Dic_Analisis_rentabilidad%20(1).pdf)
- MUÑOZ LEIVA, FRANCISCO. Marketing Financiero [WEB]. Copicentro Granada S.L. 2011. Fecha de consulta: 1 de julio de 2014. Disponibilidad y acceso:
http://books.google.es/books?id=vX5kAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Francisco+Mu%C3%B1oz+Leiva%22&hl=es&sa=X&ei=M7h0VL_L6A871asqWgWA&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- LÓPEZ DOMÍNGUEZ, RAÚL. Diccionario económico, Diario Expansión [WEB]. Fecha de consulta: 2 de julio de 2014. Disponibilidad y acceso:
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/cuenta-de-resultados-bancaria.html>
- PEDERSEN, H.V. Los costes y la política de precios. [Papel]. Aguilar, Madrid.1958. Fecha de consulta: 4 de julio de 2014. Disponibilidad: Biblioteca de Aragón.

- DURAN MARCANO, AYMARA. Blog de reclutamiento 2.0. “¿Cómo realizar una negociación win-win?” Fecha de publicación: 24 de octubre de 2013. Fecha de consulta: Fecha de consulta: 25 de junio de 2014. Disponibilidad y acceso: <http://blog.talentclue.com/bid/323747/C-mo-realizar-una-negociaci-n-Win-Win>
- Caixabank. “Guía de la inversión. Aula del accionista”. Fecha de consulta: 6 de julio de 2014. Disponibilidad y acceso:
https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/aula/aula_881.pdf
- Real Decreto 1559/2012. Fecha de publicación: 16 de noviembre de 2012. Fecha de consulta: 8 de julio de 2014. Disponibilidad y acceso: <http://www.boe.es/boe/dias/2012/11/16/pdfs/BOE-A-2012-14118.pdf>
- Blog Morosidad Bancaria. Artículo: “Morosidad bancaria, una disciplina en ciernes”. Fecha de publicación: 30 de mayo de 2011. Fecha de consulta: 23 de junio de 2014.
Disponibilidad y acceso: <http://morosidadbancaria.blogspot.com.es/2011/05/el-sistema-de-dotaciones-bancario.html>
- BBVA. Informe con relevancia prudencial 2012. Fecha de consulta: 13 de julio de 2014. Disponibilidad y acceso:
http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/micros/pilarIII/attachments/BBV_APilarIII_2013_es.pdf
- CEF. Manual de Fiscalidad Básica. Tema 5: El impuesto de Sociedades. Fecha de consulta: 5 de septiembre de 2014.
Disponibilidad y acceso: <http://www.fiscal-impuestos.com/manual-fiscalidad-basica.html>
- Entidades financieras consultadas tanto a través de internet como en oficinas presenciales:
 - www.ibercaja.es
 - www.bbva.es
 - www.lacaixa.com
 - www.bantierra.es
 - www.barclays.es
 - www.ico.es
 - www.bde.es
 - www.deutsche-bank.es

- www.bancamarch.es
- www.unicaja.es
- www.bankinter.es
- www.bancsabadell.com