

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE UNA OFICINA BANCARIA

Guía operativa 3

Luis Bermejo

y

Pedro Fernández Mariana

**División de Infraestructura y Mercados Financieros
Departamento de Desarrollo Sostenible
Banco Interamericano de Desarrollo**

Washington, D. C

Luis Bermejo es un profesional de banca especializado en dirección de redes bancarias, negocio y distribución de productos desde 1964. Ha sido Director Territorial Adjunto del BBVA y actualmente es consultor independiente de varias firmas inmobiliarias.

Pedro Fernández Mariana es Licenciado de la Universidad de Barcelona y M.B.A. de Instad (European Institute of Business Administration) de Fontainebleau. Durante su trayectoria profesional ha ocupado responsabilidades de Alta Dirección en el Grupo Caja Postal, Argentaria C.B.E. y BBVA, todos ellos relacionados con dirección de redes bancarias, Recursos Humanos, Organización y Calidad y Eficiencia de servicios bancarios.

Los editores de las Guías, agradecen a: Jacques Trigo, Efraín Camacho, Luis Armando Montenegro, Enrique Marshall, Noel Sacasa, Juan Pedro Cantera, Alvir Hoffman, Mario Gerpe, Claudio Reyes, Armando Morales, Antonio Miguelañez, Luis Giorgio, Manuel Castro Aladro, Marc Ricart, Jesús Maza, Silvia Safari, Pietro Masci, Paulina Beato, Kim Staking, Stefan Queck, Felipe Gómez-Acebo, Juan Antonio Ketterer, Joaquín Gutiérrez, Aquiles Almansi, Fernando Montes-Negret, Jorge Cayazzo. Luis de la Plaza y Fernando Delgado, todas sus contribuciones y comentarios a este texto..

Un agradecimiento especial a Maria Eugenia Álvarez, Cynthia Nuques y Juan José Durante que han hecho posible que éste documento salga con el mínimo de erratas posibles.

Este informe se publica con el único objeto de contribuir al debate sobre un tema de importancia para los países de la región. Su publicación por este medio tiene como propósito generar comentarios y sugerencias de las personas interesadas en el tema. El informe no ha sido sometido a un proceso de arbitraje ni ha sido estudiado por el Grupo gerencial del Departamento de Desarrollo Sostenible. Por lo tanto no representa la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo.

Diciembre 2004

Esta publicación puede obtenerse dirigiéndose a:

Publicaciones IFM, Parada W-0508
Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

Correo electrónico: sds/ifm@iadb.org
Telefax: 202-623-2157
Sitio de Internet [htt://www.iadb.org/sds/ifm](http://www.iadb.org/sds/ifm)

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 1 |
| 2. El Cuadro de Mando de la Oficina | 4 |
| 2.1. Balance | 4 |
| 2.2. Producción: Facturación | 11 |
| 2.3. Cuenta de Resultados | 13 |
| 2.4. Precios de Entrada | 16 |
| 2.5. Rendimientos y Costes Acumulados | 16 |
| 2.6. Productos No Financieros | 16 |
| 2.7. Ratios Básicos | 19 |
| 2.8. Base Clientela | 20 |
| 3. La Cuenta de Resultados de la Oficina | 22 |
| 3.1. Margen Financiero | 23 |
| 3.2. Margen Ordinario | 23 |
| 3.3. Margen de Explotación | 24 |
| 3.3.1. Gastos de Personal: Análisis Plantilla | 24 |
| 3.3.2. Análisis situación local e instalaciones | 25 |
| 3.4. Beneficio antes de Impuestos: B.A.I. | 26 |
| 4. Claves para una Gestión Rentable | 27 |
| 4.1. Oficina de Activo | 27 |
| 4.2. Oficina de Pasivo | 30 |
| 5. Plan de Rentabilidad de la Oficina | 32 |
| 5.1. Planes de Actuación de Negocio | 32 |
| 5.2. Planes de Medios | 33 |

| | |
|----------|----|
| Anexo I | 35 |
| Anexo II | 36 |

1. Introducción

Las oficinas constituyen el principal canal de distribución de la mayoría de productos y servicios financieros que comercializan las entidades bancarias (bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito).

Otros canales de distribución, como la banca telefónica, la banca electrónica o los agentes independientes, suelen ser complementarios de la red de oficinas; de modo que cada cliente está adscrito a una oficina, aunque puede utilizar canales alternativos, así como operar desde otras oficinas.

Las entidades fijan diversos objetivos anuales a sus oficinas: cuantitativos y cualitativos.

| Objetivos de la oficina bancaria | |
|---|--|
| Cuantitativos | <ul style="list-style-type: none">▪ Volumen de negocio En cantidad de productos e importe. Por ejemplo, número de préstamos hipotecarios e importe global de los mismos, número de cuentas de ahorro y saldo medio de las mismas. |
| | <ul style="list-style-type: none">▪ Márgenes y resultado Fundamentalmente el margen financiero y el margen ordinario |
| Cualitativos | <ul style="list-style-type: none">▪ Calidad en el servicio Atención personalizada al cliente, atención telefónica y personal, formación técnica de los empleados, aspecto de la oficina, etc. |

Estos objetivos requieren la coordinación de las oficinas con las diferentes unidades que componen la organización de la entidad.

La consecución de los objetivos cuantitativos se controla a lo largo del año a través de listados de gestión, y los objetivos cualitativos son medidos por la propia organización de la entidad que, a veces, recurre a la colaboración de empresas externas.

La oficina es la unidad elemental del negocio bancario, en cierto modo podría concebirse como un pequeño banco que tuviera subcontratadas sus funciones técnicas y parte de sus funciones comerciales. De todas formas, es mejor compararla con una célula de un organismo; porque, aunque constituye una unidad en sí misma y tiene cierta autonomía de funcionamiento, está en constante intercomunicación con las demás unidades de la entidad bancaria; en particular, con las encargadas de su dirección y control, a las que con frecuencia tiene que solicitar autorización respecto a variables como precio, importe, vencimiento o garantías de sus operaciones con clientes.

Estas variables son controladas por unidades de nivel superior a la oficina porque determinan dos aspectos muy importantes en el negocio bancario:

- La **rentabilidad**. En todas las operaciones, la banca busca la rentabilidad que necesita para su continuidad y desarrollo. Esta rentabilidad viene determinada básicamente por el precio (tipo de interés y/o comisiones).
- El **riesgo**: La asunción de riesgo es consustancial al negocio bancario. El riesgo que la banca asume en las operaciones crediticias de sus oficinas viene determinado por el importe, el vencimiento, y la calidad de las garantías (sean personales o reales).

La oficina bancaria constituye, en sí misma, una **unidad de gestión** porque:

- Está dirigida por una persona responsable de su gestión global.
- Tiene que alcanzar los objetivos comerciales, de crecimiento, resultados y calidad, que le asigna la entidad.
- Dispone de recursos – humanos, tecnológicos, etc. – para conseguir sus objetivos.
- Cuenta con instrumentos específicos de previsión y control: el presupuesto anual y los estados de contabilidad analítica que permiten evaluar su gestión, así como encuestas y estadísticas para verificar sus objetivos de cualidad.

En contabilidad analítica, las unidades de gestión se conocen también como centros de gestión y, según tengan o no ingresos, pueden clasificarse en:

- **Centros de beneficio**, cuando su finalidad es conseguir beneficios, obteniendo ingresos (superiores a sus costes).
- **Centros de coste**, cuando no tienen ingresos porque su finalidad es prestar servicio a otras unidades de gestión, al menor coste posible.

La oficina bancaria es un centro de beneficio, que solo justifica su permanencia en tanto que cumpla unos parámetros mínimos de rentabilidad. La rentabilidad será la suma de los ingresos que genere por el volumen y naturaleza del negocio captado y gestionado por la oficina, menos los gastos en los que incurra para ello. De manera muy esquemática, la actuación de una oficina bancaria, desde al punto de vista de la rentabilidad será:

- **Captar dinero** (recursos) de sus clientes, por el que paga un precio (rentabilidad para el cliente)
- **Prestar dinero** (inversión) a sus clientes, por los que cobra un precio (coste para el cliente)
- **Cobrar comisiones** por los servicios que presta (cheques, recibos, transferencias, etc.)
- **Pagar el coste de los recursos y medios** que necesita para desarrollar su actividad bancaria (local, personal, material, y servicios)

El resultado neto de la actividad anterior será la **rentabilidad** de la oficina:

| |
|--|
| INGRESOS (inversión) – COSTES (recursos) + COMISIONES – GASTOS = BENEFICIO. |
|--|

Además de esta actividad propia de la oficina, el esquema se complementa con las actuaciones de los Servicios Centrales del Banco, que inciden directamente en la rentabilidad. Las tres áreas de actuación más significativas son:

- 1) Los Servicios Centrales de la entidad bancaria (SSCC) son el **centro interbancario** de sus oficinas. De manera que éstas acuden a la Central a resolver el desequilibrio que presente su balance. Las oficinas toman o ceden dinero al precio que determina la entidad.
- 2) Realizan el **encaje** o retirada/entrega del dinero necesario para realizar la operativa diaria de Caja. Éste debe ser lo más ajustado posible, ya que será un dinero improductivo.
- 3) Otra función básica de los SSCC respecto a la oficina es la prestación de determinados servicios de carácter administrativo u operativo. Como por ejemplo, los servicios jurídicos, gabinetes de estudios, centros informáticos, los departamentos de análisis de riesgos, etc.

Por último, mencionar como tema también clave para analizar la rentabilidad de las oficinas bancarias, la necesidad, por parte del banco, de tener cuantificado el coste real unitario de todas las operaciones y transacciones que se realicen.

Este aspecto es fundamental para poder avanzar en términos de mejora de la productividad. Como ejemplo, señalar que el coste de una operación hecha en ventanilla es siete veces más caro que si se hace a través del cajero automático.

El objetivo de esta Guía Operativa es mostrar los aspectos que se consideran claves para poder realizar un análisis de rentabilidad de las oficinas de la red comercial de una entidad bancaria. Se pretende hacer un especial hincapié en las diferencias que se producen entre las **Oficinas de Activo** y las **Oficinas de Pasivo**, teniendo en cuenta que ambos negocios tienen requerimientos diferenciados, como por ejemplo el precio, la gestión del riesgo, el seguimiento del negocio y la formalización de las operaciones.

En este sentido, y con carácter puramente introductorio, se recuerdan las tres líneas básicas de negocio que desarrolla una oficina bancaria:

1. La inversión o Activo.

Referida a cualquier tipo de actividad crediticia desarrollada por la oficina, es decir préstamos y créditos de todo tipo: personales, hipotecarios, pólizas de crédito, leasing, renting, otros.

2. Los Recursos o Pasivo.

Este negocio se refiere a la captación de depósitos y ahorro de los clientes. Básicamente, deberíamos diferenciar los depósitos a la vista, de los depósitos a plazo. Entrarían en éste capítulo, también, los productos de desintermediación, como por ejemplo los Fondos de Inversión, Planes de Pensiones, renta variable y renta fija.

3. Otros productos y servicios

Seguros (vida, hogar, coche, accidentes y otros), tarjetas de crédito, nóminas, pensiones, domiciliación de recibos, servicio de cambio de monedas, etc.

2. El cuadro de mando de una oficina

El primer aspecto a tener en cuenta para realizar un análisis de rentabilidad es el de disponer de un instrumento, o una herramienta que nos permita cuantificarla.

Se trata de determinar aquellos factores que se consideran críticos, desde el punto de vista de la rentabilidad, y realizar un seguimiento sistemático de ellos.

Interesa poder determinar la rentabilidad de la oficina, pero también es muy importante verla en perspectiva. Es decir, no se trata sólo de hacer una “foto fija” de su rentabilidad a una fecha determinada, sino que es fundamental analizar también la evolución en los últimos años y su proyección a corto y medio plazo.

Disponer de una herramienta de análisis que reúna las características mencionadas anteriormente, se considera que se convierte en una ventaja competitiva para el banco. Se trata de reunir en un solo documento, todas y cada una de las variables críticas que inciden de una manera directa en la rentabilidad de la oficina.

El cuadro de mando es, por lo tanto, un informe de gestión unificado que permitirá interrelacionar todos los conceptos de rentabilidad y gestión, así como las rúbricas de negocio, para detectar los problemas que vayan surgiendo en la evolución de la oficina.

Se podría utilizar un símil médico, señalando que el resultado final de beneficio o pérdida es el estado de salud de la oficina, siendo el CUADRO DE MANDO la analítica que muestra, a través de los indicadores concretos de cada parte, la situación general del paciente que, en este caso, es la oficina.

En el Anexo se muestra un ejemplo de lo que sería el CUADRO DE MANDO INTEGRADO. A continuación se desarrollan, de forma individual, los 9 apartados que lo configuran, pero reiterando que se trata de un solo documento, que añade valor en la medida en que se analiza de manera global.

- 1) BALANCE
- 2) PRODUCCIÓN O FACTURACIÓN
- 3) CUENTAS DE RESULTADOS
- 4) PRECIOS DE ENTRADA
- 5) RENDIMIENTOS Y COSTES
- 6) PRODUCTOS NO FINANCIEROS
- 7) RATIOS BASICAS
- 8) GESTION RECUPERATORIA (MOROSIDAD)
- 9) BASE DE CLIENTELA

2.1. EL BALANCE

Recogerá las masas de negocio, con indicación del saldo medio, tanto de la inversión como de los recursos o pasivo.

Una primera lectura del balance indicará si la oficina puede definirse como una Oficina de Activo o por el contrario se trata de una oficina de Pasivo. En términos generales, una situación de tipos de interés altos, o bien un escenario alcista de tipos, beneficia más a un Oficina de Pasivo, ya que el precio incorpo-

ra un margen de beneficio mayor. Por lo que respecta al activo, una subida de tipos puede acarrear, entre otros, un incremento de la morosidad, un incremento del margen en las operaciones cerradas a tipos de interés variable, etc.

Un aspecto considerado importante es analizar la estructura del balance, por rúbricas de negocio y compararla con la estructura de la Entidad, este camino permite identificar los aspectos diferenciales de la oficina y dará oportunidad para analizar sus causas.

Finalmente resulta de interés también analizar el crecimiento del periodo (año, trimestre, mes) y el grado de cumplimiento del presupuesto.

A la hora de analizar el crecimiento del saldo medio de la inversión, se deben tener en cuenta las **amortizaciones anticipadas**, las **cancelaciones** y la **maduración de la cartera** (amortizaciones naturales del préstamo).

En cuanto al pasivo, hay que considerar el denominado **efecto precio** que supone un crecimiento del saldo al incorporar al mismo la parte correspondiente a la rentabilidad del pasivo. El efecto más evidente se producirá normalmente en las rúbricas de fondos de inversión y planes de pensiones.

La estructura de la información es la siguiente:

| CONCEPTO | SALDO MEDIO | Estructura | | Cuota s/ Entidad | |
|----------|-------------|------------|---------|------------------|------------------------|
| | | Oficina | Entidad | Actual | Variación s/ diciembre |

| Crecimiento s/ diciembre | | | Crecimiento T.A.M. % | |
|--------------------------|---------------|---------|----------------------|---------|
| Importe | % crecimiento | Entidad | Oficina | Entidad |

| Desviación del presupuesto | |
|----------------------------|---|
| Importe | % |

Los conceptos que deben quedar incluidos en el análisis son:

TOTAL INVERSIÓN

- Préstamos personales
- Préstamos hipotecarios
- Tarjetas de crédito
- Créditos Empresas
- Resto Inversión
- Deudores Vista
- Activos dudosos
- Activos en Mora

TOTAL RECURSOS CLIENTES

- Recursos vista
- Recursos Estables

Plazo
Fondos
Renta Fija
Planes de Pensiones Individuales
Depósitos en Moneda Extranjera

TOTAL NEGOCIO GESTIONADO

En la columna de **saldo medio** se puede apreciar básicamente dos cuestiones:

- El volumen total del Negocio Gestionado, que indica la dimensión o tamaño de la oficina. Pudiéndose diferenciar si se trata de una oficina grande o pequeña, con relación al resto de oficinas. Habitualmente los bancos clasifican a sus oficinas en diversas topologías (oficinas A, B, C, D...), atendiendo fundamentalmente a este parámetro. La clasificación tiene consecuencias prácticas importantes, en número de empleados, volumen de objetivos, e incluso el nivel retributivo del personal.
- La comparación de **Inversión** y **Recursos de clientes** indicará claramente si se trata de una **Oficina de Activo**, o bien de una **Oficina de Pasivo**.

Los datos de la columna de **Estructura**, cruzados con la anterior de **saldo medio** son muy interesantes ya que suministran información sobre los puntos fuertes y débiles del negocio de la oficina al observar su estructura y compararla con la estructura del negocio de la entidad.

Esta estructura estará condicionada por la zona geográfica en la que se ubica la oficina, así como por la competencia que exista en la misma, y también por las habilidades y preferencias comerciales del equipo gestor de la oficina.

La comparación con la estructura de la entidad ilustrará bastante sobre este aspecto y permitirá identificar los nichos de negocios en los que la oficina puede mejorar.

En el apartado de **Inversión** se deberá observar en primer lugar si la estructura se decanta por el negocio de particulares o de empresas. Se cotejarán la coherencia de este aspecto con las características comerciales del entorno de la oficina.

En el negocio de particulares habrá que tener en cuenta, según las características del país, del sistema financiero, de la evolución de las tasas de interés, que los préstamos hipotecarios pueden constituir el negocio que más interesante para la oficina y para la entidad, por lo siguiente:

- Vinculación del cliente por un largo periodo de tiempo, prácticamente se fideliza al cliente con la entidad financiera, ya que las hipotecas se suelen realizar a plazos de (entre 10 y 20 años).
- La hipoteca, por la importancia que tiene en la vida del cliente, y sus características permite realizar una venta cruzada de muchos productos: seguro de pago del préstamo, seguro multiriesgo hogar, domiciliación de la nómina de los prestatarios, domiciliación de los recibos de luz, agua, teléfono y otros de la propia vivienda hipotecada, planes de pensiones de los prestatarios, tarjetas de crédito y débito, préstamos personales para pago de gastos, muebles, etc. y depósitos de ahorro.
- El riesgo de la operación es menor ya que la entidad dispone de una garantía real que es la hipoteca de la vivienda.

En el caso del préstamo personal, la oficina y por tanto la entidad, se encuentra con un negocio más rentable, ya que el tipo de interés es más alto, siendo en cambio el riesgo y el plazo de la operación más corto. Ocurre lo mismo con las tarjetas de crédito que aportan incluso más rentabilidad que el préstamo personal, pero también a costa de la asunción de mayor riesgo por la ausencia de póliza de afianzamiento.

Obviamente interesa mantener una estructura equilibrada que garantice alta rentabilidad en el corto (personal y tarjeta) y una expectativa cierta de rentabilidad futura (hipoteca).

El crédito de empresa aporta normalmente grandes volúmenes, con lo que genera mayores ingresos. Por el contrario, la morosidad puede ser más alta. Otra característica es que la captación de este tipo de producto de activo y seguimiento requiere personal especializado en este segmento, por lo que una **Oficina de Empresas** tendrá mayores gastos de personal. La clave de este negocio es la atención personalizada y la calidad de servicio.

En el capítulo de morosidad hay que tener en cuenta que los **Deudores Vista**, que serían básicamente los sobregiros o descubiertos en cuenta, generan unos intereses muy altos, pero con un riesgo de impago también muy alto. Es sumamente importante controlar estos saldos y asegurar de que los descubiertos existentes están debidamente autorizados y justificados.

Los **activos dudosos** suelen englobar, dependiendo de la normativa prudencial vigente en el país, los recibos de préstamos vencidos y no pagados hasta 90 días, según la legislación vigente. Es un indicador claro de posibles futuros traspasos a mora y se debe gestionar su reducción inmediata a cero, a pesar de que también genere ingresos importantes, debido a los intereses de demora.

Los **activos en mora** constituyen el mayor enemigo para la viabilidad y rentabilidad de la oficina. Los intereses de la mora no se computan como ingresos y además se deberán hacer dotaciones para cubrir este parámetro, tal como estipule la regulación prudencial vigente en el país.

La comparación del **porcentaje de morosidad** de una oficina con el de la entidad, dará una primera idea de la calidad de gestión de riesgo del equipo de la oficina en términos relativos y comparativos.

Por lo que se refiere a los **Recursos de Clientes**, los **Recursos Líquidos**, que serían los depósitos a la vista, (cuenta de ahorro y cuenta corriente), serían los que aportarían un mayor margen, ya que el tipo de interés al que se suelen estar retribuidos es prácticamente cero. Por el contrario, la volatilidad de los saldos es mayor. Normalmente a través de estas cuentas se canaliza lo que se denomina el **ahorro transaccional**. Es decir, el saldo resultante de provisionar el dinero necesario para hacer frente a los pagos domiciliados en la cuenta (recibos, facturas, cheques, transferencias...), así como los ingresos domiciliados en la misma (nómina, pensión, transferencias...).

Por lo tanto, se observa que la gestión comercial encaminada a la comercialización de estos productos / servicios es muy positiva, ya que nos acaba aportando **recursos líquidos** a la entidad, y en definitiva un gran margen de beneficio. Habrá que tener en cuenta que además de este efecto, normalmente la oficina cobra comisiones por la prestación de dichos servicios.

Los **Recursos Estables** son, básicamente, los depósitos a plazo, los fondos de inversión y los depósitos de renta fija (cédulas hipotecarias, certificados de depósito, pagarés, etc.).

Los depósitos a largo plazo y renta fija llevan incorporado un margen de beneficio que será la diferencia entre el interés que se paga al cliente y el tipo de interés interbancario, que es el coste de adquisición del dinero para la entidad.

Lógicamente la tasa de interés remuneratorio fijado por parte del banco estará en consonancia con la evolución de los tipos de interés del mercado, siempre con la idea de mantener el margen de beneficio deseado.

Ahora bien, cuando los tipos de interés caen a niveles muy bajos, el margen sufre y se reduce a niveles mínimos. En esta situación comienza a ser más interesante, para la oficina, desde el punto de vista de la rentabilidad, la venta de los fondos de inversión, como alternativa para el cliente.

Los fondos de inversión suelen cobrar del cliente, en este caso participe, varias comisiones entre las que se encuentran, la **comisión de gestión** y la **comisión de depósito** fijas sobre el saldo del fondo. Esta comisión es invariable durante toda la vida del fondo y su cuantía estará determinada en el Reglamento del Fondo, dependiendo de la legislación vigente en el país.

La legislación vigente del país que regule el funcionamiento de los fondos de inversión establecerá unos máximos de comisión de gestión y depósito.

Dentro de los sistemas financieros desarrollados cabe distinguir entre diferentes **familias de fondos**, que básicamente se pueden clasificar en:

- Fondos de Inversión en Activos de Mercad Monetario (FIAMM)
- Fondos de Inversión Mobiliaria de Renta Variable (FIM RENTA VARIABLE)
- Fondos de Inversión Mobiliaria en Renta Fija (FIM RENTA FIJA)

A su vez, y en función del tipo de fondo de inversión, se cobrarán comisiones diferentes, atendiendo a las características del producto

*Los **Planes de Pensiones** individuales constituye un producto de ahorro-previsión muy interesante para la oficina, sobre todo por la perspectiva de permanencia en el largo plazo de los saldos en su balance, dadas las características del producto.*

La Ley determina que el titular del Plan de Pensiones solo podrá disponer el dinero (derechos consolidados) cuando se produzcan unas contingencias muy concretas: jubilación, muerte o invalidez. No obstante, la presión social sobre éste tema está provocando que el legislador vaya incorporando paulatinamente otras contingencias, para dotar de mayor liquidez el producto

En cualquier caso, la oficina capta un depósito a muy largo plazo, que le genera unos ingresos recurrentes. La comisión de los Planes de Pensiones tiene la misma consideración y características que las de los fondos de inversión, si bien suelen ser algo más bajas.

Otro aspecto a considerar respecto a este producto es la capacidad de fidelización y vinculación que le genera a la oficina, ya que tendrá la oportunidad de relacionarse con el cliente durante toda la permanencia del producto en su oficina. El riesgo que debe gestionar la oficina es el del traspaso del plan de pensiones a otra entidad, ya que la ley sí permite esta circunstancia.

En el análisis del balance de la oficina, es importante observar la cuota interna de cada rúbrica sobre la entidad. Además la comparación entre la cuota actual y la variación permitirá analizar si se está perdiendo o ganando peso en el total de la entidad.

Un dato clave será el seguimiento de la cuota de la oficina del **Total de Negocio Gestionado**, para compararlo con la cuota del **Beneficio Antes de Impuestos** (BAI) y con la cuota de cada uno de los produc-

tos. Este aspecto permitirá saber si una oficina gestiona el negocio de forma más o menos rentable que la media de las oficinas del banco, o si realiza mejor o peor venta cruzada que la media de las oficinas. Por ejemplo: una oficina tiene una cuota sobre entidad del 5% en Total de Negocio Gestionado. Resulta que tiene un 4% de cuota sobre el BAI del banco, un 3,5% de cuota de seguros, un 7% en tarjetas y un 5% en nóminas domiciliadas. Esta oficina obtiene menor rentabilidad en la gestión del negocio que la media de las oficinas de la entidad y coloca menos seguros. Por el contrario, es buena colocando tarjetas y está en la media captando nóminas. Lógicamente habrá que analizar las causas y extraer conclusiones. Para ello, se tendrán que cruzar otras informaciones del cuadro de mando que se contemplarán más adelante.

Otro aspecto del seguimiento del balance es ver su **evolución en el tiempo**. En éste sentido es crucial ver el **crecimiento** del período transcurrido en el año y ver el **porcentaje** con el crecimiento de la entidad en el mismo período. Esta información se debe cruzar con el dato de **crecimiento interanual (TAM)**, ya que al abarcar todo el año puede resultar más significativa porque evita las estacionalidades o aspectos coyunturales.

Por último es necesario comparar la posición del balance, en saldos medios, con el presupuesto fijado, para visualizar las desviaciones y establecer planes correctores.

Cuadro de Mando

BALANCE

| | SALDO MEDIO | ESTRUCTURA | | CUOTA S/ENTIDAD ACTUAL VAR.S/DIC | CRECIMIENTO S/DIC. | | | CRECIMIENTO TAM | | DESV. PPTO. | |
|----------------------------------|----------------|------------|---------|--|--------------------|---|------|-----------------|---------|-------------|----|
| | | OFICINA | ENTIDAD | | MM | % | %ENT | % | OFICINA | ENTIDAD | MM |
| INVERSIÓN | | | | | | | | | | | |
| PRÉSTAMOS PERSONALES | | | | | | | | | | | |
| PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS | | | | | | | | | | | |
| TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | | | | | | |
| CRÉDITO EMPRESAS | | | | | | | | | | | |
| RESTO INVERSIÓN | | | | | | | | | | | |
| DEUDORES VISTA | | | | | | | | | | | |
| ACTIVOS DUDOSOS | | | | | | | | | | | |
| ACTIVOS EN MORA | | | | | | | | | | | |
| RECURSOS CLIENT. | | | | | | | | | | | |
| RECURSOS LÍQUIDOS | | | | | | | | | | | |
| RECURSOS ESTABLES | | | | | | | | | | | |
| TOTAL PLAZO | | | | | | | | | | | |
| FONDOS | | | | | | | | | | | |
| RESTO (RENTA FIJA) | | | | | | | | | | | |
| PLANES PENSION. (INDIV.) | | | | | | | | | | | |
| REC CLIENTES MON/EXT. | | | | | | | | | | | |
| T. NEGOCIO GESTIONADO | | | | | | | | | | | |

2.2. LA PRODUCCIÓN (FACTURACIÓN)

Los conceptos que debe recoger el Cuadro de Mando en este punto son los siguientes: (ver página 20)

PRESTAMO CONSUMO
CANCELACIONES ANTICIPADAS DE LOS PRESTAMOS CONSUMO
PRESTAMO HIPOTECARIO
CANCELACIONES ANTICIPADAS DE LOS PRÉSTAMOS
HIPOTECARIOS
DESCUENTO COMERCIAL
LEASING
RENTING
RECAUDACIÓN SERVICIOS SOCIALES
RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS
RECURSOS DE PLAZO (CONTRATACIÓN NETA)
FONDOS DE INVERSIÓN (CONTRATACIÓN NETA)
RENTA FIJA (CONTRATACIÓN NETA)
PLANES DE PENSIONES INDIVIDUALES (CONTRATACIÓN NETA)

El concepto de **contratación neta** significa la producción resultante de restar las salidas de saldo a las entradas o contratación realizada.

| |
|---|
| $\text{Entradas de saldo} - \text{salidas de saldo} = \text{contratación neta}$ |
|---|

En el caso de los planes de pensiones individuales no se producen salidas pero sí traspasos, por lo que la contratación neta será:

| |
|--|
| $\text{Entradas (aportaciones + traspasos)} - \text{salidas (traspasos)} = \text{contratación neta}$ |
|--|

En el caso de la facturación que realiza la oficina, el seguimiento que interesa realizar es el de la producción mensual. Pero es importante poder comparar los meses del año, así como también compáralo con la referencia de la media mensual del año anterior en el mismo período.

El análisis de la producción por productos y mensualidades permitirá extraer conclusiones sobre temas tan cruciales como la política de producto, la formación y motivación del equipo de ventas y la política de precios.

Además de la producción a nivel de oficina, se debe realizar un seguimiento de la producción por vendedor. Para ello será necesario identificar previamente las personas que forman el equipo de ventas de la oficina. Esto permitirá cuantificar la productividad comercial, entendida como el número de productos vendidos dividido entre el número de gestiones comerciales.

| |
|--|
| $\text{PRODUCTIVIDAD COMERCIAL} = \frac{\text{Nº PRODUCTOS VENDIDOS}}{\text{Nº GESTORES COMERCIALES}}$ |
|--|

Cuadro de mando

PRODUCCIÓN. FACTURACIÓN

| | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | MED/MES AÑO ACTUAL | MED/MES AÑO ANTER. |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------|-----------------------|
| PRÉSTAMOS PERSONALES | | | | | | | | | | | | | | |
| CANCELAC. ANTICIPADAS | | | | | | | | | | | | | | |
| PREST. HIPOTECARIOS | | | | | | | | | | | | | | |
| CANCELAC. ANTICIPADAS | | | | | | | | | | | | | | |
| DESCUENTO COMERCIAL | | | | | | | | | | | | | | |
| LEASING | | | | | | | | | | | | | | |
| RENTING | | | | | | | | | | | | | | |
| RECAUD. SEG. SOCIALES | | | | | | | | | | | | | | |
| RECAUD. IMPUESTOS | | | | | | | | | | | | | | |
| REC. PLAZO (CONT. NETA) | | | | | | | | | | | | | | |
| FONDOS INVER. (CONT. NETA) | | | | | | | | | | | | | | |
| RENTA FIJA (CONT. NETA) | | | | | | | | | | | | | | |
| PLANES PENSIONES (CONT.NETA) | | | | | | | | | | | | | | |

2.3. LA CUENTA DE RESULTADOS

En el punto tercero de esta guía se desarrollan los conceptos que integran la cuenta de resultados y sus implicaciones de gestión. Por lo tanto ahora se comenta tan solo la estructura de la información que se considera conveniente a efectos de su incorporación al **cuadro de mando**. (ver página 23):

| | | | | |
|----------|-------------------|------------------|------------------------|--|
| CONCEPTO | IMPORTE ACUMULADO | Cuota s/ Entidad | | |
| | | Actual | Variación s/ diciembre | |

| | |
|----------|---------|
| % T.A.M. | |
| Oficina | Entidad |

| | |
|-------------------------------------|---|
| Desviación s/ Presupuesto acumulado | |
| Importe | % |

| |
|---------------------------------|
| Distancia al Presupuesto el año |
|---------------------------------|

MESES ESTANCO

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|----------------------|
| E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Med/Mes Año actual | Med/mes Año anterior |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|----------------------|

El análisis se centra en los cuatro hitos más importantes de la Cuenta de Resultados:

- Margen Financiero
- Margen Ordinario
- Margen de Explotación
- Beneficios antes de Impuestos (B.A.I.)

Se incorporan algunos de los conceptos claves que los integran como son los gastos de explotación (gastos de personal y gastos generales) y los ingresos por comisiones (OPOs u otros productos ordinarios).

En la primera columna del informe se aprecia la cuenta de resultados real que está obteniendo la oficina, de forma acumulada, es decir desde el 1 de enero hasta el día actual del año.

Debido a que lo que interesa es valorar la aportación de la oficina al conjunto de la entidad, lo primero a destacar es conocer la cuota interna sobre el banco, de cada concepto y valorar la variación que ha sufrido respecto al cierre del ejercicio anterior. Esto da una idea rápida del tipo de evolución en términos relativos, favorable o no, y comparativamente de los márgenes de la cuenta. Es decir, si el B.A.I. representa un 4,4% sobre el total de la entidad y ha crecido un 0,4% sobre la cuota que tenía al final del ejercicio anterior, significa que su comportamiento es positivo, con independencia del grado de cumplimiento del presupuesto, ya que al estar por encima de la media, está contribuyendo a incrementar el beneficio de la entidad.

Así mismo, interesa analizar la evolución de la cuenta bajo una visión interanual (TAM), comparando el crecimiento de la oficina y el de la entidad en números relativos (porcentaje).

Por supuesto habrá que comparar la situación de la cuenta con el presupuesto del período analizado. Es importante tener el dato de importe en valores absolutos, para calibrar realmente las diferencias, pero también en porcentaje y compararlos con los de la entidad, ya que ello permitirá ver la aportación que está realizando la oficina al resultado global del banco.

El análisis se completa con el dato mensual de la cuenta (de forma estanco) que mostrará la senda anual de los resultados. Para saber si estos datos están o no en consonancia con lo esperado, se comparará el importe medio mensual del año en curso, con el mismo dato del año anterior.

2.4. LOS PRECIOS DE ENTRADA

Por precios de entrada se entiende el tipo de interés medio aplicado en la venta de los diferentes productos y en el período mensual. Estos precios se van incorporando paulatinamente a las masas de balance ya existentes, por lo que su incidencia en los resultados, a corto plazo, es poco significativa, sin embargo es muy decisiva en el medio/largo plazo.

Como ocurre en la mayoría de negocios, fijar el precio del producto (tipo de interés, tanto para activo, como para pasivo) es una de las tareas más difíciles y, a la vez, más determinantes para los resultados de la empresa.

En el sector bancario, como en todos los demás sectores desarrollados, el precio final lo acaba determinando el propio mercado a través de la ley de la oferta y la demanda. El banco siempre intentará obtener el mayor margen de beneficio posible, pero el efecto de la competencia acabará ajustándolo a los niveles de mercado.

Las entidades bancarias deben fijar políticas de precios de manera que la captación de nuevo negocio les garantice el mantenimiento del margen de beneficio. Para ello deberán tener presente la situación actual de su balance, así como el brek-even de sus operaciones de activo y pasivo.

Otro tema a considerar es la disyuntiva del tipo de interés fijo o variable. En general, para el banco, el tipo variable comporta la ventaja de que mantiene siempre el margen negociado con independencia de la evolución de los tipos de interés.

Por otra parte, el tipo de interés fijo incorpora un riesgo cuando la operación o producto es a largo plazo.

En definitiva se puede afirmar que las políticas agresivas de la competencia y los niveles muy bajos de los tipos de interés, son los enemigos naturales del margen bancario.

La delegación de precios para las oficinas es una de las clásicas reivindicaciones de éstas hacia su sede central, pero en la mayoría de entidades suele estar centralizada por razones obvias.

La información que interesa analizar en el Cuadro de Mando será la referida a los precios de entrada mensuales, de forma estanco. Pero lo realmente importante será comparar el dato mensual de cada rúbrica de negocio, a nivel de oficina y entidad.

La comparación Oficina – Entidad permitirá detectar:

- Nivel de cumplimiento de la política de precios
- Características de la zona de influencia de la oficina en el precio
- Nivel de competencia en el entorno de la oficina
- Habilidad negociadora del equipo comercial de la oficina

Cuadro de mando

PRECIOS DE ENTRADA

| | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | TIPO ACUMULADO OFICINA ENTIDAD | |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------|--|
| PRÉSTAMOS PERSONALES | | | | | | | | | | | | | | |
| Entidad | | | | | | | | | | | | | | |
| PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS | | | | | | | | | | | | | | |
| Entidad | | | | | | | | | | | | | | |
| CRÉDITOS EMPRESAS | | | | | | | | | | | | | | |
| Entidad | | | | | | | | | | | | | | |
| RECURSOS LÍQUIDOS | | | | | | | | | | | | | | |
| Entidad | | | | | | | | | | | | | | |
| DEPÓSITOS PLAZO | | | | | | | | | | | | | | |
| Entidad | | | | | | | | | | | | | | |

2.5. RENDIMIENTOS Y COSTES

Este indicador se encuentra estrechamente ligado al anterior de **Precios de Entrada**. La información que se obtiene es la del rendimiento medio en los productos de activo y el coste medio de los productos de pasivo. Interesa analizar la evolución mensual y las detectar bajadas significativas del rendimiento del activo o las subidas de los costes del pasivo, también importantes.

Cuadro de mando

RENDIMIENTOS Y COSTES

| | MESES AÑO | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| PRÉSTAMOS PERSONALES | | | | | | | | | | | | |
| PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS | | | | | | | | | | | | |
| CRÉDITOS EMPRESAS | | | | | | | | | | | | |
| RECURSOS LÍQUIDOS | | | | | | | | | | | | |
| DEPÓSITOS PLAZO | | | | | | | | | | | | |

2.6. PRODUCTOS NO FINANCIEROS

Este indicador del Cuadro de Mando informa del proceso de **venta cruzada** de la oficina. Estos productos incrementan sustancialmente el beneficio por cliente y, en momentos de tipos de interés bajos, se convierten en clave para salvar la rentabilidad de las operaciones que realiza la oficina. Los productos que se deben incluir, entre otros, en éste apartado son los siguientes:

- Seguros de vida (primas)
- Seguros de Hogar (primas)
- Seguros de amortización préstamos (primas)
- Otros seguros (primas)
- N° de tarjetas de crédito
- N° de tarjetas de crédito activas
- N° de nóminas + pensiones
- Migración % automatización (porcentaje de operaciones de ventanilla realizadas en cajeros automáticos, actualizadores de cartillas u otros medios)

Cuadro de mando

PRODUCTOS NO FINANCIEROS

| | Stock | Variación Año Importe | % | Desviación Ppto. Importe | % | Cuota S/entidad |
|---------------------------------|-------|--------------------------|---|-----------------------------|---|--------------------|
| Seguros Vida | | | | | | |
| Seguros Hogar | | | | | | |
| Seguros Amort. Prest. | | | | | | |
| Otros seguros | | | | | | |
| N° tarjetas crédito | | | | | | |
| N° tarjetas cred. Activo | | | | | | |
| N° nóminas+pensiones | | | | | | |
| Migración / automat. | | | | | | |

Como ya se comentó en el punto 2.1, al hablar del balance, un tema importante es relacionar la cuota sobre entidad de estos productos, con la cuota sobre entidad del **total volumen negocio** de la oficina. Si la cuota de los productos no financieros está por debajo de la cuota de Negocio, la gestión de venta cruzada que realiza la oficina es claramente mejorable. Otra lectura del mismo dato puede ser que el equipo comercial de la oficina no aprovecha bien la comercialización de los productos de activo, especialmente de las oportunidades que brindan las operaciones hipotecarias.

2.7. RATIOS BÁSICOS

Desde el punto de vista de la rentabilidad de la oficina existen ciertos indicadores que son realmente básicos, y que resultan determinantes en su evolución.

Controlar y gestionar estos ratios, generalmente conducirá a una excelente gestión de los resultados.

Los conceptos que se engloban en éste capítulo son:

- Ratio de eficiencia
- Gastos de personal
- Gastos generales
- Mora sobre total inversión
- Entradas en mora sobre total inversión

El ratio de eficiencia se ha convertido en la estrella de los indicadores de la buena gestión bancaria. Representa el porcentaje del margen de explotación sobre el margen ordinario.

$$\text{Ratio de Eficiencia} = ? \frac{\text{Margen de eficiencia} * 100}{\text{Margen ordinario}}$$

Cuanto más bajo es este porcentaje, más positivo resulta, ya que significará que se gasta menos dinero para conseguir el mismo beneficio.

Existen dos maneras de mejorar la eficiencia, una incrementando los ingresos manteniendo los gastos y la otra reduciendo los gastos.

Respecto a los gastos generales, es conveniente realizar un seguimiento pormenorizado de los mismos, desglosando al máximo posible los conceptos de gasto que aglutina: teléfono, luz, alquileres, gastos comerciales, material, etc.

Normalmente siempre se acaban encontrando **bolsas de ahorro**, que debidamente gestionadas ayudarán a reducir los gastos, y en consecuencia a mejorar la rentabilidad de la oficina.

El segundo apartado de este capítulo se refiere a la morosidad. Ya se ha mencionado el doble efecto negativo que produce la morosidad sobre la rentabilidad de la oficina. En el Cuadro de Mando interesa controlar dos variables:

- La eficacia de la gestión recuperatoria, que se podrá apreciar a través de la evolución de la **mora sobre el total de inversión**.
- La calidad de riesgo que genera la oficina y la gestión de seguimiento del mismo, a través del dato de **entradas en mora sobre el total de la inversión**

Cuadro de mando

RATIOS BÁSICOS

| | Situación actual | | Variación mensual | | Variación TAM | |
|------------------|------------------|---------|-------------------|---------|---------------|---------|
| | Oficina | Entidad | Oficina | Entidad | Oficina | Entidad |
| Ratio eficiencia | | | | | | |
| Gastos personal | | | | | | |
| Gastos generales | | | | | | |
| Mora s/inversión | | | | | | |
| Ent. mora s/inv. | | | | | | |

2.8. BASE DE CLIENTELA

El número de clientes es, sin duda, el aspecto más determinante para el desarrollo y viabilidad de futuro de la entidad. Una amplia base de clientes otorga una gran oportunidad de generación de negocio.

En términos generales se puede afirmar que una oficina que disponga de un gran número de clientes podrá realizar una gestión comercial más eficaz y eficiente que otra oficina que necesite captar nuevos clientes.

Es realmente interesante para una oficina bancaria tener una amplia base de clientes, pero es primordial que estos clientes sean clientes activos. Será necesario, por tanto, definir previamente el concepto de **cliente activo**. Normalmente se suele establecer un saldo mínimo y el requerimiento de tener al menos un producto determinado, sobre un grupo seleccionado de antemano.

Tener una amplia base de clientes es interesante en la medida en que la oficina sea capaz de segmentarlos y realizar una eficaz labor de venta cruzada sobre los mismos. Es lo que se denomina la vinculación y fidelización de los clientes, que se medirá a través del dato de **número de productos por cliente**.

Los conceptos mínimos que interesa controlar son:

- Número de clientes particulares activos
- Número de clientes Negocios activos
- Vinculación (producto s/clientes) particulares
- Vinculación Negocios

Cuadro de mando

BASE DE CLIENTELA

| | Datos mes | Variación mes | Variación TAM | Objetivo | Desviación % |
|----------------------------|-----------|---------------|---------------|----------|--------------|
| Nº clientes part. activos | | | | | |
| Nº clientes Negocio activo | | | | | |
| Vinculación particulares | | | | | |
| Vinculación Negocios | | | | | |

3. La cuenta de resultados de la oficina

El informe que muestra el beneficio, o la pérdida, que ha producido la gestión de la oficina es la Cuenta de Resultados.

Como ocurre en los demás documentos de gestión, cada entidad lo diseña con el formato que cree más adecuado para que sus oficinas realicen el seguimiento de las magnitudes que componen el resultado de su gestión, sobre todo aquellas en la que tienen mayor incidencia.

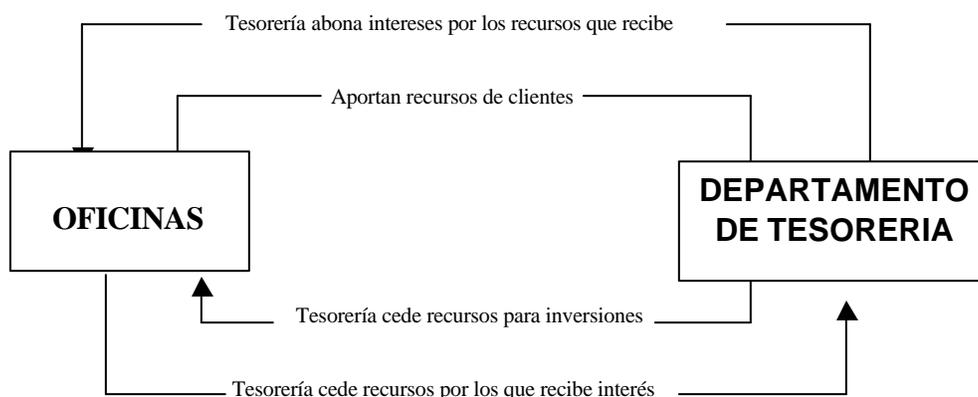
No obstante, el más habitual es el que muestra el resultado en cuatro niveles: margen financiero, margen ordinario, margen de explotación y resultado (beneficio).

Se trata en definitiva de la **Cascada de Resultados**. En el Anexo II se muestra un ejemplo práctico de informe de cuenta de resultados.

Cuenta de Resultados

| |
|---|
| + Aportación de las inversiones al margen financiero |
| + Aportación de los recursos de clientes al margen financiero |
| = Margen financiero |
| + Ingresos por comisiones |
| = Margen Ordinario |
| - Gastos de explotación |
| = Margen de explotación |
| - Previsiones para insolvencias |
| +/- Resultados extraordinarios |
| = Resultado de gestión |

Esta presentación deriva del criterio de que tanto las inversiones como los recursos de clientes generan margen financiero ya que Tesorería concentra todos los recursos y los distribuye a las oficinas para sus inversiones. El precio por el que el Departamento de Tesorería toma recursos de las oficinas, o los cede, se denomina **tasa interna**



CASCADA RESULTADOS

| | RESULTADOS ACUMULADO | VARIACIÓN INTERANUAL | | DESVIACIÓN S/ PRESUPTO. | | VARIACIÓN S/A. ANT. |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|---|----------------------------|---|------------------------|
| | | ABS | % | ABS | % | |
| Margen financiero | | | | | | |
| Otros Productos Ordin. | | | | | | |
| Margen Ordinario | | | | | | |
| Gastos de Explotación | | | | | | |
| Margen de explotación | | | | | | |
| Dotación Insolvencias | | | | | | |
| Resultados Extraordin. | | | | | | |
| Benef. Antes Impuestos | | | | | | |

3.1. MARGEN FINANCIERO

Teniendo en cuenta la centralización de recursos que realiza Tesorería, puede considerarse que tanto las inversiones que realiza la oficina bancaria, como los recursos de clientes que capta le aportan margen financiero.

Las inversiones generan a la oficina un porcentaje de margen financiero igual al tipo medio de las inversiones, menos la tasa interna de los recursos que le cede Tesorería. El porcentaje de margen financiero suele guardar una relación directa con el riesgo de la inversión. Por ello, en la gestión de inversiones es conveniente guardar una prudente diversificación entre productos más seguros, aunque menos rentables, y productos más arriesgados, pero más rentables.

En cuanto a los recursos de clientes, el porcentaje de margen financiero que le generan es igual a la tasa interna menos el tipo medio de estos recursos. El porcentaje más elevado suele corresponder a los recursos líquidos. Es importante que la oficina capte este tipo de recursos, tanto por su elevado porcentaje de margen financiero, como por su contribución a la vinculación del cliente.

En definitiva, el margen financiero que obtiene la oficina, tanto en sus inversiones como con sus recursos de clientes, depende de dos factores: el volumen y el porcentaje (diferencia entre tipo medio y tasa interna).

3.2. MARGEN ORDINARIO

Los ingresos por comisiones tienen una importancia creciente en las cuentas de resultados de las oficinas. Básicamente se generan por:

- La comercialización de productos financieros parabancarios (fondos de inversión, planes de pensiones y planes de jubilación) e incluso de productos no financieros (principalmente seguros de diversas modalidades: vida, hogar, salud, automóvil). En este sentido el binomio banca-seguros es una realidad que se va consolidando cada vez más en el sistema financiero.
- La comercialización de productos parabancarios y productos no financieros es una forma de rentabilizar la red de oficinas, como canal de distribución, así como de buscar fuentes alternativas de ingresos que puedan remediar caídas del margen financiero.

- La prestación de servicios, principalmente financieros, y también algunos no financieros (por ejemplo el servicio de alquiler de cajas de seguridad). Cada vez es más amplia la gama de servicios que una entidad bancaria puede prestar a sus clientes. La oficina es un elemento capital en la captación de ingresos por servicios, en la medida que consiga una importante base de clientes satisfechos y, por tanto, fieles a la entidad. El cliente fidelizado suele recurrir a su oficina para los diversos servicios que necesita y es una importante fuente de comisiones. No hay que olvidar que la oficina es el Punto de Venta que tiene una organización bancaria en un determinado lugar para atender a unos determinados segmentos de población y clientela.

El mayor riesgo de una entidad bancaria es el estrechamiento de su margen financiero. Las variables que más inciden en este fenómeno son las bajadas de los tipos de interés y una intensa competencia. El arma más eficaz para compensar esa reducción porcentual del margen financiero es el incremento de los márgenes por comisiones (OPOs).

Es bastante habitual entre las entidades bancarias incorporar en el capítulo de OPOs el concepto de **sine r-gias**. Se trata de una compensación económica predeterminada que se otorga a la oficina por la captación de negocios que, por naturaleza o definición estratégica del banco, no se integren en su balance, sino que pasa a ser contabilizada en otro área del banco.

3.3 MARGEN DE EXPLOTACIÓN

No todas las entidades tienen un sistema de costes que impute de manera individualizada a cada oficina todos sus gastos de explotación. Algunos pueden imputarse mediante un reparto de los gastos de la entidad, bajo un criterio que ésta considere suficientemente objetivo.

Básicamente, los gastos de explotación son los gastos de personal y los gastos generales (el resto que serían los impuestos y las amortizaciones, son bastante marginales y se escapan a la gestión de la oficina).

El principal gasto de explotación es el de personal. No se gestiona desde la oficina, aunque su director o gerente debe tratar de que la plantilla se ajuste a las necesidades reales, solicitando más empleados cuando su coste quede justificado por un mayor aumento del margen ordinario, y solicitando la reducción de plantilla, si ésta es excesiva.

Los gastos generales comprenden fundamentalmente los gastos comerciales, suministro de energía, teléfono, arrendamiento, seguros, limpieza y otros servicios exteriores.

3.3.1. Gastos de personal: análisis de plantilla

Es conveniente disponer de un seguimiento de oficina que recoja la siguiente información:

- Número de empleados en nómina:
 - Fijos
 - Contratados
 - Presencia real
 - Puestos y perfiles autorizados por Departamento de Organización
 - Enlaces sindicales
 - Bajas por enfermedad de larga duración
 - Absentismo

- Costos de plantillas
- Edad media plantilla y análisis

| N° Ma-trícula | Nombre | Edad | Función | Desde | Categ. Laboral | Ultimo Nombram. | Estudios | Actitud | Jefe inmediato |
|---------------|--------|------|---------|-------|----------------|-----------------|----------|---------|----------------|
| | | | | | | | | | |

3.3.2. Análisis de la situación del local e instalaciones

Igual que el punto anterior pero referido al local de la oficina, se elaborará un informe con los siguientes datos:

- Propiedad
 - Precio y fecha de adquisición
 - Valor en libros
 - Revalorización de activos
 - Amortizaciones efectuadas
 - Valor estimado de mercado
 - Valor estimado de liquidación
 - Análisis coste / beneficio
- Alquiler
 - Coste mensual / m²
- Superficie
- Número de plantas
- m²/planta
- Evaluación de estado
 - Ubicación
 - Estado de conservación exterior e interior
 - Tamaño adecuado patio de operaciones
 - Tamaño adecuado espacio back office
 - Confidencialidad de la zona comercial

3.4. BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)

El siguiente epígrafe de la cuenta de resultados es el de **Provisiones para insolvencias**. Tales provisiones se dotan conforme a la formativa prudencial emitida por el Banco Central, o Superintendencia, en función del plazo transcurrido desde el primer vencimiento impagado y de la garantía de la operación. Por este motivo, la reducción del nivel de morosidad y la recuperación de saldos morosos contribuye de manera muy importante y positiva a la cuenta de resultados de la oficina, ayudando a su vez a contrarrestar el estrechamiento del margen financiero, que conlleva la creciente competencia.

Por lo que se refiere a los **resultados extraordinarios**, como su nombre indica, tienen que ver con aquellos, ingresos o quebrantos atípicos en el funcionamiento de la oficina, por tanto tiene una periodicidad muy irregular (descuadres caja, venta, de inmovilizado, siniestros, robos y estafas).

El resultado de gestión de una oficina depende de un conjunto de factores que pueden resumirse en dos:

- Situación del mercado (generación y oferta de ahorro, demanda de crédito, estructura de tipos de interés) que depende de la coyuntura económica.
- Aprovechamiento eficiente de sus posibilidades comerciales y sus recursos financieros, humanos y tecnológicos.

En definitiva, cualquier variación en el resultado deriva, conjuntamente, de una circunstancia del mercado y de la capacidad de la oficina para aprovecharla o contrarrestarla.

4. Claves para una gestión rentable

Aunque ya se ha mencionado en los puntos anteriores todos los aspectos y variables que inciden en la gestión de la rentabilidad, por parte de la oficina, a continuación se desarrollan los puntos considerados clave, diferenciando la actuación de las oficinas de activo y las de pasivo.

4.1. OFICINAS DE ACTIVO

Los factores que influyen de una manera más directa en la generación de beneficios del negocio activo son los siguientes:

- El precio o tipo de interés
- La calidad del riesgo (garantías y análisis)
- El seguimiento del riesgo
- La recuperación de la morosidad
- La diversificación
- La venta cruzada

En términos generales, las oficinas de activo requieren una estructura más numerosa y especializada que las oficinas de pasivo. Lógicamente esta circunstancia implica unos costes superiores, que solo se verán compensados en la medida en que la rentabilidad media de la Cartera crediticia de la oficina supera el tipo de interés existente en el mercado, como la mejor alternativa de inversión, más los costes mencionados.

La actividad crediticia obliga, en primer lugar a disponer de al menos un pre equipo de análisis, que tendrá como misión estudiar y dictaminar sobre la solicitud del préstamo, o de confeccionar la solicitud al Departamento Central en el caso de que la operación, por importes, se salga de las atribuciones de riesgos otorgadas al equipo directivo de la oficina. Se tratará de personal suficientemente cualificado y se deberá dimensionar el equipo de análisis en función del número de préstamos que genere la oficina. En tal caso, ese equipo, deberá de contar entre sus dotaciones de Recursos Humanos con un puesto encargado del seguimiento del riesgo y de recuperaciones de mora.

Otro aspecto a considerar, es la necesidad de disponer de un departamento jurídico que garantice la correcta formalización y tramitación de las operaciones, desde el origen con la asignación de las garantías correspondientes, pasando por el pase a mora y acabando con la ejecución y adjudicación de los bienes mora.

Normalmente estos servicios se prestan a la oficina desde los servicios centrales del banco, pero en cualquier caso suponen un coste y, por lo tanto, una disminución de la rentabilidad.

La incidencia de los factores clave en la cuenta de resultados de la oficina serán:

- El precio (tipo de interés)

A la hora de fijar el tipo de interés de una operación de activos se tienen dos opciones: el tipo fijo o el tipo variable.

—**El tipo de interés fijo** lleva implícito un riesgo, que comparten la oficina y el cliente. Si para un préstamo se fija un interés del 5%, sucede que si durante la vida del préstamo los tipos de interés bajan hasta el 3%, el cliente estará pagando 2 puntos porcentuales por encima del precio de mercado, mientras que un caso contrario, es decir, si suben al 7%, es la oficina la que sufrirá las consecuencias, con una merma de 2 puntos en su rentabilidad. Obviamente cuanto mayor sea el plazo de la operación de préstamo, mayor será el riesgo de tipos de interés.

—**El tipo de interés variable** tiene la ventaja de que elimina el riesgo comentado anteriormente. Se fija tomando un precio de mercado de referencia (interbancario u otros) y añadiéndole un diferencial concreto. La negociación oficina-cliente se centra en concretar ambos aspectos. Las **ventajas** que comporta el tipo variable son:

- Para la oficina que mantiene el margen de beneficio durante toda la vida del préstamo
- Para el cliente que se asegura una actualización automática del tipo de interés

Lo habitual será que en la inversión de particulares, en las operaciones de préstamo a corto plazo (personales) se negocie el tipo fijo, mientras que en las de largo plazo (hipotecas) se tienden a utilizar el tipo variable. Por su parte, los créditos a empresas / negocios serán normalmente a tipo variable.

Un aspecto a tener en cuenta es en la proliferación de hipotecas a tipo variable y plazos muy largos. Cuando hay una subida importante de tipos de interés, la cuota del préstamo resultante de aplicar la fórmula de cálculo se eleva en gran medida y puede provocar problemas de morosidad, sobre todo en los casos en los que el ratio de solvencia ya era ajustado en el inicio del préstamo

La calidad de riesgo

Como ya ha quedado de manifiesto, la morosidad incide negativamente en la rentabilidad de la oficina. Por lo tanto es importante tener un esquema de análisis y sanción que garantice unos mínimos de calidad de crédito, lo que se traducirá en índices de morosidad bajos y, en cualquier caso asumibles.

La calidad del riesgo engloba dos parámetros complementarios:

- Aplicación de unos parámetros rigurosos de análisis
- Una gran agilidad comercial que permita dar respuesta inmediata al cliente

El equilibrio de estos dos aspectos es fundamental para el desarrollo del negocio del activo. La solución que se emplea habitualmente es la de instalar herramientas mecanizadas de análisis en las oficinas, que además incorporan parámetros de análisis preestablecidos (scoring). Esto permite a la propia oficina dar respuesta inmediata al cliente (introduciendo los datos correspondientes en el scoring) y al banco, por su parte, gestionar la calidad de riesgo.

Seguimiento del riesgo

Como medida preventiva, durante la vida del préstamo se debe realizar un seguimiento que asegure el pago periódico y total de las cuotas del mismo (por ejemplo, listado de préstamos con nóminas domiciliadas).

La oficina debe disponer de herramientas de gestión que les permitan realizar esta labor, y también deben establecer unos indicadores para anticipar posibles problemas de morosidad.

En este concepto entrarán los préstamos impagados, que serían (siempre en concordancia con lo estipulado con la normativa prudencial vigente en el país), aquellos préstamos vencidos, pero con antigüedad inferior a 30 / 60 / 90 días, que es el período a partir del cual el préstamo pasa a mora (procedimiento judicial).

La oficina debe realizar una labor de persecución sistemática y constante de estos préstamos para evitar a toda costa el pase a mora. Como ya se puede apreciar, un préstamo en situación irregular consume una gran cantidad de recursos de la oficina (personal dedicado a ello, medios informáticos y materiales, teléfono, etc.), por lo que la rentabilidad que aporta a la misma es prácticamente nula, y si persiste se convierte en una rentabilidad negativa por el efecto de las provisiones.

Recuperación morosidad

Cuando un préstamo impagado rebasa los 90 días entra en mora. Las consecuencias son de un gran impacto negativo en la rentabilidad de la oficina. Como ya se ha mencionado anteriormente, dejan de contabilizarse los intereses como ingresos para la oficina, y además se debe realizar una dotación a insolvencias que merma los recursos de la oficina.

Normalmente es el Departamento Jurídico Central del banco el encargado de gestionar la deuda en mora, pero a la oficina le interesa mucho implicarse en el proceso de recuperación, por el efecto en su cuenta de resultados y por el ascendente que posee sobre el prestatario, en el que en su momento confió para autorizar la operación.

Venta cruzada (cross selling)

Las operaciones de activo, por sus características, se convierten en un momento comercial óptimo para realizar la venta cruzada. El cliente acepta normalmente este planteamiento ante una situación en la que ha conseguido la financiación de la entidad.

La venta cruzada reporta dos grandes ventajas a la oficina:

- Incrementa sustancialmente la rentabilidad de la operación de préstamo, ya que adicionalmente la venta de cada uno de los productos complementarios le aporta unos ingresos.
- Vincula y, por lo tanto, fideliza al cliente, lo que le asegura la permanencia del mismo en la oficina.

4.2. OFICINAS DE PASIVO

En términos generales, las oficinas de pasivo sufren un fuerte impacto en su rentabilidad cuando se producen bajadas de los tipos de interés en los mercados. El stock de recursos que tienen colocado a precios de mercado se ve afectado de manera directa.

Este fenómeno ocurre también en los períodos de rentabilidad negativa de la renta variable, por el **efecto precio** que se produce sobre las masas de balance colocadas en estos activos.

Los factores considerados clave en la rentabilidad de esta tipología de oficinas, son los siguientes:

- El precio o tipo de interés
- El ahorro transaccional
- El cobro de comisiones
- La fidelización de los clientes

El precio (tipo de interés)

El tipo de interés del pasivo generalmente es un tipo fijo. Los recursos a la vista, que engloban las cuentas corrientes y las cuentas de ahorro, prácticamente no pagan intereses. Por contra su volatilidad es muy alta.

Respecto a los recursos a plazo fijo, el tipo de interés está en consonancia con el plazo y el escenario previsto de tipos de interés. Con un escenario de tipos a la vista, se retribuirá más el largo plazo que el corto y viceversa.

En el caso del pasivo el riesgo de tipos de interés lo asume el cliente, ya que una vez que contrata un plazo fijo no podrá salir del producto hasta su vencimiento, salvo que esté dispuesto a pagar la comisión establecida al efecto.

El ahorro transaccional

Se trata de una masa de balance altamente rentable. En páginas anteriores se ha definido ya como el ahorro que se genera a raíz de los flujos de ingresos / pagos domiciliados en cuenta por los clientes.

Otra característica de este negocio es que permite un alto grado de mecanización, lo que supone un importante ahorro de costes.

La clave de este negocio no está en el valor comercial, sino en la calidad de servicio.

El cobro de comisiones

Aunque es una práctica que se extiende a cualquier rúbrica de negocio, tanto de activo como de pasivo, para este análisis se considera que son los productos y servicios ligados al pasivo los que tienen un mayor potencial de ingresos por este concepto.

Además, entrarían en este capítulo las comisiones cobradas por la comercialización de fondos de inversión, planes de pensiones y seguros, entre otros.

La fidelización de los clientes

Para las oficinas de pasivo éste es un aspecto crucial, ya que los productos de pasivo no se caracterizan por su capacidad de fidelización, a diferencia de los productos de activo.

Es habitual que un cliente acuda a la oficina atraído por el tipo de interés ofertado. El riesgo para la oficina es que el cliente suscriba un plazo fijo y que al vencimiento se marche a la competencia.

La fidelización del cliente es importante ya que le dará estabilidad a los recursos de la oficina, incrementará los ingresos por la venta de otros productos, e incluso podrá rebajar el tipo de interés del plazo en las renovaciones, al tener más vinculado al cliente.

5. Plan de rentabilidad de la oficina

Todas las oficinas que el banco decida mantener en su red comercial, tras haber realizado un análisis de rentabilidad, deberían desarrollar un **Plan de Actuación** que recoja las medidas necesarias para maximizar su rentabilidad.

Este plan de actuación debería contemplar dos aspectos: Planes de Negocio y Planes de Medios.

5.1. PLANES DE NEGOCIO

1. Descripción: desarrollar un plan comercial que pivote alrededor de los segmentos de negocio detectados con mayor potencial de crecimiento / rentabilidad para el banco
2. Acciones a tomar en cada uno de los segmentos elegidos
3. Valoración de los segmentos de negocio seleccionados:

| | Alto | Medio | Bajo |
|------------------------------------|------|-------|------|
| Eficacia / impacto en rendimientos | | | |
| Dificultad de implantación | | | |
| Coste implantación | | | |

4. Rentabilidad esperada medidas a adoptar

| | Año 2004 | Año 2005 | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Desembolso Inversión | | | | | |
| Flujos ingresos adicionales ¹ / o ahorro de costes | | | | | |
| Probabilidad Flujos % | | | | | |

5. Ejecución de acciones; responsables por sucursal / calendario:

| Acciones a emprender | Responsable | Cal. Ejecución 2004 | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| -segmento de negocio (1) | | | | | | | | | | | | | |
| -segmento de negocio (2) | | | | | | | | | | | | | |
| -segmento de negocio (3) | | | | | | | | | | | | | |

6. Resumen medidas a adoptar

¹ Los ingresos adicionales de cada ejercicio se referirán a incremento en el margen ordinario que se obtenga con la medida a implementar

5.2. PLANES DE MEDIOS

1. Descripción: Orientación hacia la clientela de la plantilla
2. Valoración de los puestos y perfiles de la plantilla
3. Readecuación de puestos y perfiles de la plantilla

| | Alto | Medio | Bajo |
|------------------------------------|------|-------|------|
| Eficacia / impacto en rendimientos | | | |
| Dificultad de implantación | | | |
| Coste implantación | | | |

4. Rentabilidad esperada a adoptar (reorientación funciones de la plantilla):

| | Año 2004 | Año 2005 | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Desembolso Capacitación | | | | | |
| Flujos ingresos adicionales ² / o ahorro de costes | | | | | |
| Probabilidad Flujos % | | | | | |

5. Ejecución de acciones: readecuación de puestos sucursal / rotación puestos / capacitación / responsable será el departamento de RRHH / calendario (reorientación actitud de la plantilla):

| Acciones a emprender | Responsable | Cal. Ejecución 2004 | | | | | | | | | | | |
|--|---|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| - Puestos con rotación - Cursos capacitación - Rotación con otras oficinas | a) Valoración Departamento de Organización b) Responsabilidad del Dto. De RRHH | | | | | | | | | | | | |

6. Redimensionamiento plantilla

| | Alto | Medio | Bajo |
|------------------------------------|------|-------|------|
| Eficacia / impacto en rendimientos | | | |
| Dificultad de implantación | | | |
| Coste implantación | | | |

7. Rentabilidad esperada medidas a adoptar (redimensionamiento plantilla):

| | Año 2004 | Año 2005 | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Desembolso Indemnización | | | | | |
| Flujos ingresos adicionales ³ / o ahorro | | | | | |

² El ahorro en costes se refiere al incremento de margen de explotación a obtener con la medida, ya que la aportación a resultados ya se ha recogido al considerar las medidas de los planes de negocio

| | | | | | |
|--------------|--|--|--|--|--|
| de costes | | | | | |
| Probabilidad | | | | | |
| Flujos % | | | | | |

8. Ejecución de acciones; redimensionamiento plantilla / responsable será el Departamento de RRHH / calendario (reorientación actitud plantilla):

| Acciones a emprender Nombre empleados | Responsable | Cal. Ejecución 2004 | | | | | | | | | | | |
|--|--|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| - Puestos con rotación - Cursos capacitación - Rotación con otras oficinas | a)Responsabilidad de implementación del Dto. De RRHH | | | | | | | | | | | | |

9. Resumen análisis sucursal; conclusiones definitivas.

³ El ahorro en costes se refiere al incremento de margen de explotación a obtener con la medida, ya que la aportación a resultados ya se ha recogido al considerar las medidas de los planes de negocio

Anexo II

MARGEN FINANCIERO

| | SALDO MEDIO | VARIACIÓN ABS | | TIPOS DE INTERÉS | | | RESULT | VAR. INTERANUAL | | DESVIACIÓN S/PPTO | |
|------------------------------|-------------|---------------|-----|------------------|-----|-----|--------|-----------------|-----|-------------------|--|
| | | AÑO PPTO. | S / | MES PPTO. | AÑO | ABS | | % | ABS | % | |
| PRODUCTOS FINANCIEROS | | | | | | | | | | | |
| Bancos y Cajas | | | | | | | | | | | |
| Inversión Crediticia | | | | | | | | | | | |
| Inmovilizado | | | | | | | | | | | |
| Resto Activos | | | | | | | | | | | |
| Cuentas diversas | | | | | | | | | | | |
| Cuenta periodificación | | | | | | | | | | | |
| Activo inmateriales | | | | | | | | | | | |
| Deuda subordinada | | | | | | | | | | | |
| COSTES FINANCIEROS | | | | | | | | | | | |
| Recursos líquidos | | | | | | | | | | | |
| Cesión temporal activo | | | | | | | | | | | |
| Cuentas plazo | | | | | | | | | | | |
| Resto pasivo | | | | | | | | | | | |
| MARGEN FINANCIERO | | | | | | | | | | | |

OTROS PRODUCTOS ORDINARIOS

| | ESTANCOS | | | | REAL ACUMUL. AÑO | ACUMULADO AÑO | | | |
|--------------------------------|--------------|------------------|-----------------|------------------|------------------------|---------------|----------------|-------------------|---|
| | REAL. MES | M.MES A. ANT. | MEDIA A.ANT. | DESV. S/ PPTO | | % VARIACIÓN | | DESV. S/ PPTO. | |
| | | | | | | A.ANT | MEDIA A.ANT | ABS | % |
| PRODUCTOS ORDINARIOS | | | | | | | | | |
| Comisión Servicios | | | | | | | | | |
| Cobros y pagos | | | | | | | | | |
| Efectos | | | | | | | | | |
| Ctas. Vista | | | | | | | | | |
| Tarjetas | | | | | | | | | |
| Cheques | | | | | | | | | |
| Ordenes transferencias | | | | | | | | | |
| Otras comisiones | | | | | | | | | |
| Disponibilidad | | | | | | | | | |
| Riesgo firma | | | | | | | | | |
| Ser. Valores | | | | | | | | | |
| Resto | | | | | | | | | |
| Comisiones pagadas | | | | | | | | | |
| Operaciones financieras | | | | | | | | | |
| Diferencias cambio | | | | | | | | | |
| Compensaciones | | | | | | | | | |
| Seguros | | | | | | | | | |
| Fondos inversión | | | | | | | | | |
| Planes pensiones | | | | | | | | | |
| Otras compensaciones | | | | | | | | | |

GASTOS DE EXPLOTACIÓN

| | REAL. MES | M.MES A. ANT. | MEDIA A.ANT. | DESV. S/ PPTO | REAL ACUMU. AÑO | % VARIACIÓN | | DESV. S/ PPTO. | |
|-------------------------------------|--------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------------|-------------|----------------|-------------------|---|
| | | | | | | A.ANT | MEDIA A.ANT | ABS | % |
| GASTOS DE EXPLOTACIÓN | | | | | | | | | |
| Gastos de personal | | | | | | | | | |
| -Sueldos y gratificaciones | | | | | | | | | |
| -Cuotas Seg. Social | | | | | | | | | |
| -Pensiones | | | | | | | | | |
| -Otros gastos personal | | | | | | | | | |
| Gastos generales | | | | | | | | | |
| -Alquileres | | | | | | | | | |
| -Inmovilizado | | | | | | | | | |
| .Obras y conservación | | | | | | | | | |
| .Limpieza oficina | | | | | | | | | |
| .Obras seguridad | | | | | | | | | |
| -Alumbrado – agua | | | | | | | | | |
| -Material oficina | | | | | | | | | |
| -Infornática | | | | | | | | | |
| -Comunicaciones | | | | | | | | | |
| .Correo | | | | | | | | | |
| .Teléfono | | | | | | | | | |
| .Transacción de datos | | | | | | | | | |
| -Publicidad – promoción | | | | | | | | | |
| .Publicidad | | | | | | | | | |
| .Obsequios publicitarios | | | | | | | | | |
| .Subvenciones | | | | | | | | | |
| .Actos públicos | | | | | | | | | |
| .Publicaciones | | | | | | | | | |
| -Gastos judiciales | | | | | | | | | |
| -Informes técnicos | | | | | | | | | |
| -Vigilancia transporte de fondos | | | | | | | | | |
| .Seguridad | | | | | | | | | |
| .Transporte de fondos | | | | | | | | | |
| -Primas de seguros | | | | | | | | | |
| -Otros gastos | | | | | | | | | |
| Derramas | | | | | | | | | |
| Tributos | | | | | | | | | |
| Amortizaciones | | | | | | | | | |

PROVISIONES Y RESULTADOS EXTRAORDINARIOS

| | REAL. MES | M.MES A. ANT. | MEDIA A.ANT. | DESV. S/ PPTO | REAL ACUMU. AÑO | % VARIACIÓN | | DESV. S/ PPTO. | |
|---------------------------------------|--------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------------|-------------|----------------|-------------------|---|
| | | | | | | A.ANT | MEDIA A.ANT | ABS | % |
| DOTACIÓN INSOLVENCIA | | | | | | | | | |
| Crediticia | | | | | | | | | |
| Genérica | | | | | | | | | |
| Estadística | | | | | | | | | |
| Mora | | | | | | | | | |
| Recuperaciones | | | | | | | | | |
| RESULTADOS EXTRAORDINARIOS | | | | | | | | | |
| Enajenaciones | | | | | | | | | |
| Otros conceptos | | | | | | | | | |
| Mora ejercicio anterior | | | | | | | | | |
| Resto | | | | | | | | | |
| BAI | | | | | | | | | |