

# **TRABAJO FIN DE GRADO**

**ESTUDIO E IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO**

**CENTRO: FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**UPV/EHU DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN**

**CURSO 2018/2019**

**AUTOR: JON ARRIBAS MARTIARENA**

**DIRECCIÓN: EDUARDO MALLES FERNÁNDEZ**

## ÍNDICE

ACRÓNIMOS .....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
MARCO TEÓRICO.....	6
CAPÍTULO. 1: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	6
1.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	7
1.2. ANÁLISIS DAFO.....	8
1.3. ANÁLISIS CAME.....	9
1.4. LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI.....	10
1.4.1. LA PERSPECTIVA FINANCIERA .....	11
1.4.2. LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....	12
1.4.3. LA PERSPECTIVA DE PROCESOS.....	14
1.4.4. LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN.....	15
1.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	16
1.6. ORGANIGRAMA .....	19
CAPÍTULO. 2: EL SISTEMA FINANCIERO .....	20
2.1. ACTIVOS FINANCIEROS .....	21
2.2. INTERMEDIARIOS FINANCIEROS .....	22
2.3. MERCADOS FINANCIEROS .....	23
2.3.1. DEFINICIÓN .....	23
2.3.2. TIPOS DE MERCADOS FINANCIEROS.....	23
2.4. EL SISTEMA FINANCIERO DE LA UNIÓN EUROPEA.....	25
2.5. HERRAMIENTAS DEL BCE.....	25
2.6. LA POLÍTICA MONETARIA .....	26
2.6.1. POLÍTICA MONETARIA EXPANSIVA .....	27
2.6.2. POLÍTICA MONETARIA RESTRICTIVA.....	27
2.7. EL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL .....	27
2.8. APLICACIÓN DE MEDIDAS PACTADAS EN EL MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO.....	30
2.9. PRUEBAS DE ESTRÉS.....	30
2.10. DATOS MACROECONÓMICOS UE Y ESPAÑA EN 2019 .....	34
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS CONTABLE DE ENTIDADES FINANCIERAS.....	35

3.1. BANCO SANTANDER S.A. ....	35
3.2. KUTXABANK S.A. ....	41
3.3. COMPARATIVA BANCO SANTANDER Y KUTXABANK .....	46
<b>CAPÍTULO 4: IMPLANTACIÓN DEL CMI EN SOLARIS BANK.....</b>	<b>50</b>
4.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES. ....	51
4.2. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE SOLARIS BANK .....	51
4.3 ANÁLISIS DAFO.....	56
4.4. ANÁLISIS CAME.....	59
4.5. ORGANIGRAMA .....	59
4.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	60
4.6.1. PERSPECTIVA FINANCIERA .....	61
4.6.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	62
4.6.3. PERSPECTIVA INTERNA.....	63
4.6.4. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN.....	63
4.7. MAPA ESTRATÉGICO .....	64
4.8. INDICADORES DE ACTUACIÓN .....	66
4.9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL EJECUTIVO SOLARIS BANK.....	72
CONCLUSIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA .....	76
<b><u>ÍNDICE DE FIGURAS</u></b>	
FIGURA 1.1. CMI.....	7
FIGURA 1.2. CAME.....	10
FIGURA 1.3. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	11
FIGURA 1.4: PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....	12
FIGURA 1.5: PERSPECTIVA DE PROCESOS .....	14
FIGURA 1.6: PERSPECTIVA DE FORMACIÓN .....	15
FIGURA 1.7. ORGANIGRAMA ESPECÍFICO .....	20
FIGURA 2.1. POLÍTICA MONETARIA .....	27
FIGURA 4.1. ORGANIGRAMA SOLARIS BANK.....	59
FIGURA 4.2. MAPA ESTRATÉGICO SOLARIS BANK.....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DAFO .....	9
TABLA 2. BALANCE-ACTIVO, BANCO SANTANDER .....	36
TABLA 3. BALANCE-PASIVO Y PATRIMONIO NETO, BANCO SANTANDER .....	38
TABLA 4. CUENTA DE RESULTADOS, BANCO SANTANDER .....	39
TABLA 5. BALANCE-ACTIVO, KUTXABANK .....	41
TABLA 6. BALANCE-PASIVO Y PATRIMONIO NETO, KUTXABANK .....	43
TABLA 7. CUENTA DE RESULTADOS, KUTXABANK .....	44
TABLA 8. BALANCE-ACTIVO, SANTANDER Y KUTXABANK.....	45
TABLA 9. BALANCE-PASIVO Y PN, SANTANDER Y KUTXABANK .....	47
TABLA 10. CUENTA DE RESULTADOS, SANTANDER Y KUTXABANK .....	48
TABLA 11. BALANCE ACTIVO SOLARIS BANK .....	49
TABLA 12. BALANCE PASIVO Y PATRIMONIO NETO SOLARIS BANK .....	51
TABLA 13. CUENTA DE RESULTADOS SOLARIS BANK .....	53
TABLA 14. DAFO SOLARIS BANK.....	56
TABLA 15. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SOLARIS BANK .....	60
TABLA 16. CMI PERSPECTIVA FINANCIERA.....	66
TABLA 17. CMI PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....	67
TABLA 18. CMI PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	69
TABLA 19. CMI PERSPECTIVA DE FORMACIÓN .....	70
TABLA 20. CMI EJECUTIVO.....	72

## **ACRÓNIMOS**

CMI= Cuadro de Mando Integral

UE= Unión Europea

BCE= Banco Central Europeo

DAFO= Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

CAME= Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

PIB= Producto Interior Bruto

EBITDA= Intereses Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización.

ANC= Activo No Corriente

AC= Activo Corriente

PNC= Pasivo No Corriente

PC= Pasivo Corriente

PN= Patrimonio Neto

PYG= Perdidas Y Ganancias

CET= Common Equity Tier I

SEPA= Zona Única de Pagos en Euros

SEBC= Sistema Europeo de Bancos Centrales

TFUE= Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea.

EBA= Autoridad Bancaria Europea

ME= Mapa Estratégico

ABC= Activity Based Costing

FROB= Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria

FAAF= Fondo de Adquisición de Activos Financieros

CNMV= Comisión Nacional del Mercado de Valores

SGA= Selling General & Administration

## INTRODUCCIÓN

La principal razón por la que he elegido hacer este trabajo, es por la asignatura de “Contabilidad de Gestión y Control Interno” que imparte mi tutor en este trabajo, Eduardo Malles Fernández. Debido al interés que me provocó la asignatura, pareciéndome el Cuadro de Mando Integral una herramienta muy interesante, me pareció una gran oportunidad el poder hacer un trabajo orientado a esta herramienta e implantarla en el sector financiero ya que es una rama el cual me gusta y me apetece seguir aprendiendo más sobre él. Además, implantar el Cuadro de Mando Integral en la banca, en mi opinión, no es algo que se haga de manera habitual en otros trabajos. Por todo esto, y el poder hacerlo con la orientación de mi tutor, era una ocasión que tenía que aprovechar.

Mediante este trabajo, pretendo enseñar cómo elaborar y utilizar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en la banca. El objetivo es mostrar mediante esta herramienta, cómo se alcanzan los objetivos cuando se diseñan las estrategias, y enseñar cómo hacer que todos los trabajadores se impliquen para conseguir dichos objetivos. Para esto, se alinearán los intereses de los trabajadores con los de la empresa.

Las empresas se encuentran en un entorno cada vez más dinámico y competitivo. Debido a esto, se ha tomado en cuenta la gran importancia de tener un sistema de gestión que permita obtener información del exterior y tomar decisiones en una situación de incertidumbre.

Como he indicado anteriormente, el objetivo de este trabajo es diseñar e implantar un Cuadro de Mando Integral (CMI) en una compañía del sector financiero. El CMI se utiliza como herramienta de gestión empresarial para el desarrollo y cumplimiento de la estrategia. Mediante la herramienta del CMI, también aplicaremos indicadores para poder alcanzar los objetivos estratégicos.

Este trabajo está dividido en varios capítulos distintos. En primer lugar, se tratará de explicar qué es un CMI analizando las cuatro perspectivas, los conceptos estratégicos del entorno de la empresa, se llevará a cabo un análisis DAFO y un análisis CAME para determinar el camino a seguir.

Más adelante, también se analizarán varios elementos del sistema financiero, observando algunos de los distintos tipos de activos financieros más importantes, los intermediarios financieros, analizaremos más al detalle las características y diferencias del sistema financiero de la UE, así como el español. Se observarán las políticas monetarias, ya que afectan al tipo de interés en el sector. Después se analizarán los órganos reguladores y sus correspondientes regulaciones después de la crisis del 2008.

En el capítulo tercero, mostraré distintos balances y cuentas de resultados pertenecientes a los estados financieros del sector de la banca para así, conocer mejor su estructura.

Posteriormente, diseñaré e implementaré el CMI de una entidad del sector bancario llamado Solaris Bank, en el que a partir de los factores clave de éxito, sus objetivos estratégicos, el correspondiente mapa estratégico y los indicadores de desempeño y mediante las cuatro perspectivas: financiera, clientes, interna y formativa. Esto será una simulación ya que el banco, así como sus datos, no existen en la realidad.

Finalmente, el trabajo finalizará mediante las conclusiones correspondientes.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO. 1: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A través del Cuadro de Mando Integral se definen las estrategias que crean un valor añadido a la empresa, es un factor que muestra los principales objetivos de la misma y los planes de acción para conseguirlos, de esta forma, se define qué tipo de negocio es y qué tipo de negocio quiere ser.

El cuadro de mando integral, a partir de ahora CMI, analiza varios elementos que desarrollarán el proceso estratégico de la empresa. Para ello, debemos orientar los recursos de la empresa a través de tres funciones básicas (Kaplan y Norton, 1996):

- a) Movilización de recursos y capacidades de la empresa.
- b) Coordinación de los diferentes recursos: inmovilizado, aprendizaje, financiero y humano.
- c) Creación de valor.

Para crear el CMI, primero se debe realizar un análisis DAFO para decidir qué recursos de la empresa deben tenerse en cuenta para realizar un seguimiento para así, poder mejorarlos y potenciarlos obteniendo una ventaja competitiva que se mantenga en el largo plazo.

Por lo tanto, para poder desarrollar el CMI lo primero que hay que realizar es un análisis estratégico, después se formulan las estrategias y finalmente estas se implantan en la empresa.

El CMI nace en el año 1992 de la mano de los economistas Robert Kaplan y David Norton en la revista *Harvard Business Review* con el propósito de mejorar la gestión y el control de las empresas u organizaciones, y proporcionarles a las mismas una visión global sobre la estrategia y evolución de las compañías.

Es una herramienta que deben utilizar las empresas para implantar, gestionar y medir con éxito su actuación estratégica.

El CMI utiliza una serie de **indicadores** tanto financieros como no financieros interconectados entre sí que nos permiten conseguir nuestro objetivo estratégico. Éstos, nos servirán para ver que se están consiguiendo los objetivos y en qué medida, también, para identificar las causas de las posibles desviaciones.

En cuanto a los objetivos estratégicos podemos decir que deben estar interrelacionados entre sí y afectarse los unos a los otros, dando como resultado lo que se conoce como **pirámide de objetivos**, esto es, que la consecución de ciertos objetivos lleve a la consecución de otros objetivos de carácter superior, y así hasta llegar al cumplimiento del objetivo corporativo final.

Como las empresas deben tener una visión estratégica, lo que implica tener que trasladarse de la posición actual a una futura deseable e incierta, el CMI es una herramienta de gestión capaz de convertir la estrategia en **factores clave de éxito** y que proporciona a los gerentes una visión amplia y comprensible de todo el negocio, permitiéndoles medir eficazmente los resultados de la empresa.

El CMI divide a la empresa en **cuatro áreas o perspectivas** y cada una de ellas debe responder a una pregunta si se quiere lograr la correcta elaboración del CMI (Kaplan y Norton, 1996):

- **La perspectiva financiera:** Orientada hacia el accionista, modo de crecimiento de la empresa, etc.
- **La perspectiva del cliente:** Orientada hacia el cliente como su propio nombre indica, y prestando atención a factores como la lealtad la oferta etc.

- **La perspectiva Interna o de Procesos:** Que se orienta hacia las características de producción y servicios tales como calidad, experiencia de compra, costes, etc.
- **La perspectiva de Formación y Crecimiento:** Centrado en factores como habilidades estratégicas o de desarrollo personal.

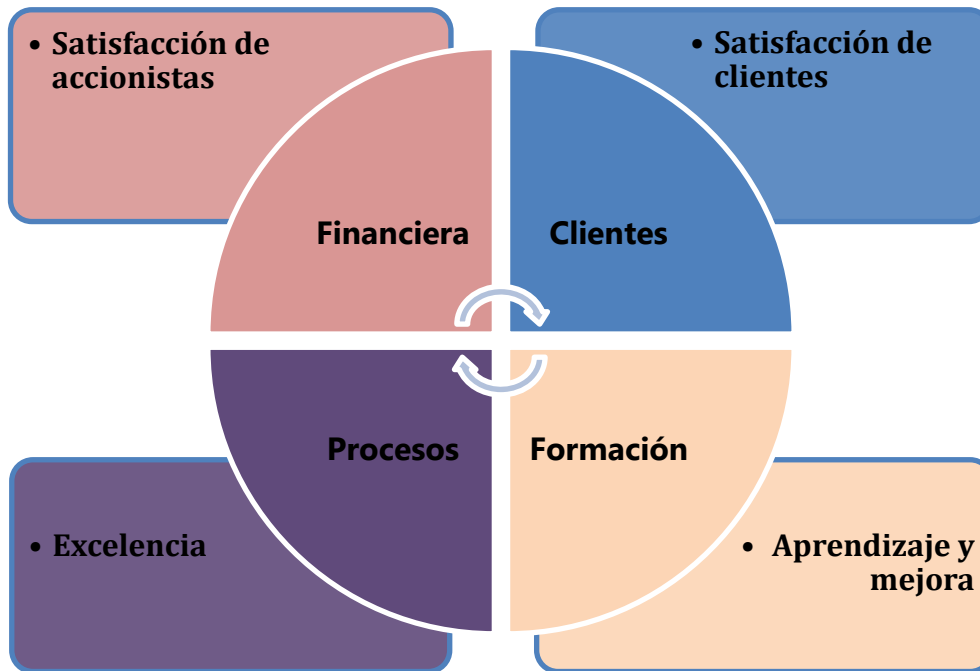


Figura 1.1: CMI. Elaboración Propia

## 1.1. Misión, Visión y Valores

Como hemos dicho anteriormente, uno de los puntos de partida para la implantación del CMI es la definición de los pilares básicos de la estrategia empresarial: misión, visión y valores.

- **Misión:** La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así como, la determinación de las funciones básicas que la empresa desempeña en un entorno determinado. La misión debe recoger la necesidad que satisface, los clientes a los que se dirige y el producto y servicio que ofrece y cuál es su ventaja competitiva o lo que la diferencia de sus competidores.

La misión debe tener un texto claro y conciso, huyendo de tecnicismos o frases enrevesadas, no demasiado extenso, específico, realista y no debe utilizar frases que puedan resultar útiles para cualquier otra empresa del sector.

- **Visión:** La visión es la imagen de la empresa en un futuro cercano. Así, la visión resume la situación deseada por la empresa, hace referencia hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, son las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Éstas, deben ser realistas, alcanzables, y tener un carácter inspirador y motivador para todos los miembros de la organización.



Debe servir de guía para que todos los empleados enfoquen sus esfuerzos en la misma dirección y se consigan lograr los diferentes objetivos bajo las premisas de orden y coherencia. A la par debe servir como fuente de inspiración, ya que todos se deben sentir identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla. Para formular la visión de nuestra empresa nos deberíamos preguntar cuál es la imagen que queremos ofrecer, cuáles son nuestras aspiraciones, hacia dónde nos dirigimos o hacia dónde queremos llegar.

El CMI puede facilitar una mejor visión del camino que está siguiendo la empresa. Se enfoca en varias áreas. Comúnmente para ello las empresas suelen fijarse únicamente en los indicadores financieros. Y olvidan otras áreas de suma importancia en la organización, debido a que dichos indicativos son solo parte del área externa. Y cometer este error puede llevar a grandes desequilibrios y desviaciones tanto internas como externas.

- **Valores:** Los valores expresan cómo quiere actuar la empresa. Describe las relaciones existentes entre la empresa y sus clientes, proveedores y comunidad en general. Podemos decir que son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de una compañía. Con éstos, la empresa se define a sí misma, ya que los valores de una organización son los de sus miembros y dirigentes. por otra parte, los valores no pueden ser un deseo expreso de los dirigentes de la organización de cómo les gustaría a ellos que actuará la empresa, sino que deben de plasmar la realidad de la organización.

El número de valores a definir suele rondar entre cuatro y seis, ya que si se definen un número excesivo de ellos se puede llegar a perder credibilidad.

## 1.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta que analiza la situación de una empresa, para más adelante, tomar las decisiones estratégicas oportunas. Mediante esta herramienta, se puede diseñar la estrategia en la que se basará la compañía para afrontar su futuro a corto, medio y largo plazo. Es un mapa que establece las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización teniendo en cuenta los factores internos y externos del sector para así mejorar la rentabilidad, funcionamiento y posicionamiento en el mercado. Es una herramienta fundamental para conocer la situación en la que se encuentra la compañía a partir de la que se trazará la estrategia empresarial futura, en su día se convirtió en una auténtica revolución. También se conoce como FODA o DOFA. Las siglas en inglés son SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) (Villacampa, O. 2018).

El análisis DAFO ayuda a valorar en qué medida la empresa y su modelo de negocio van a adaptarse a su entorno para aprovechar las oportunidades y prepararse para las amenazas, así como maximizar las fortalezas al tiempo que se minimizan las debilidades. El objetivo es crear una propuesta de valor para poder así, obtener una ventaja competitiva y mejorar así la rentabilidad de los accionistas.

Empezó a utilizarse en los años setenta de la mano del Estadounidense Albert Humphrey. A la hora de conseguir una visión general del sector en el que opera la empresa, se realiza el análisis interno por una parte en el que identificamos las debilidades (factores que hay que mejorar y corregir) y las fortalezas (factores a mantener), y, por otra parte, se realiza un análisis externo en la que se identifican las amenazas (situaciones de riesgo a afrontar) y las oportunidades (opciones que nos concede el mercado) (Navarro, F. 2014).

Por tanto, el objetivo del análisis DAFO es proporcionar información sobre la situación de la empresa y sobre su entorno para poder así analizar los factores identificados y desarrollar

estrategias actuación. Además, mediante este análisis podremos conocer nuestra situación para poder desarrollar en análisis CAME.

	<b>INTERNO</b>	<b>EXTERNO</b>
<b>PUNTOS DÉBILES</b>	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>PUNTOS FUERTES</b>	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

Tabla 1. DAFO. Elaboración propia.

### 1.3. Análisis CAME

Una vez realizado el análisis DAFO y detectar tanto los puntos fuertes como los débiles de la empresa, pasaremos a realizar un análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar) para afrontar las debilidades encontradas, analizando distintas estrategias viables para solventarlas y de la misma manera explotando las fortalezas (Jimeno, J. 2018).

Las estrategias que se realizan en el análisis CAME se realizan en cuatro direcciones que son: *Estrategias defensivas, Estrategias de reorientación, Estrategias de supervivencia y Estrategias de ataque.*

- **C**orregir debilidades, Estrategias de reorientación: Con estas estrategias se persigue vencer las debilidades mediante el rendimiento obtenido con las oportunidades.
- **A**frontar amenazas, Estrategias de supervivencia: En este caso, la estrategia se centra en afrontar las amenazas sin perder de vista las debilidades.
- **M**antener fortalezas, Estrategias defensivas: Son estrategias que se utilizan para mantener las fortalezas pese a las amenazas existentes del mercado.
- **E**xplotar oportunidades, Estrategias de ataque: También mediante el aprovechamiento de las oportunidades se trata esta vez de explotar las fortalezas.

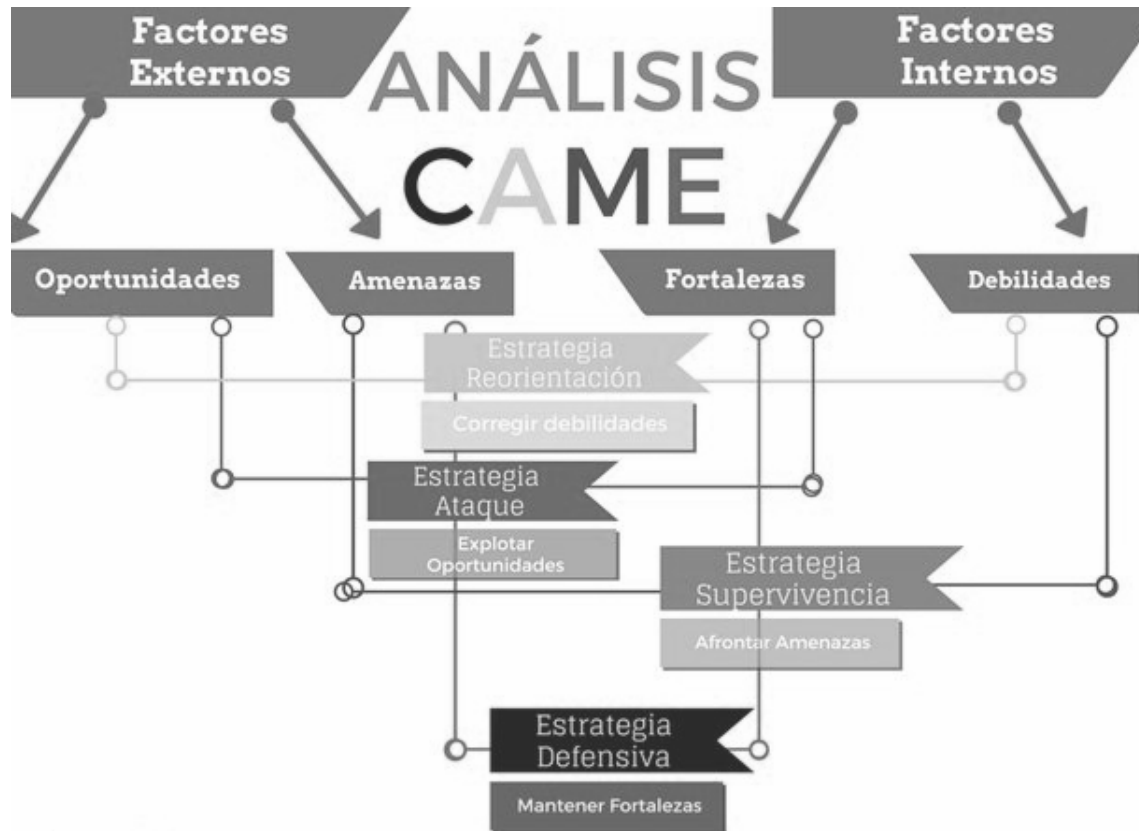


Figura: 1.2. CAME: <https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/>

#### 1.4. Las cuatro perspectivas del CMI

Como hemos indicado anteriormente, el CMI cuenta como mínimo con cuatro perspectivas que analizaremos a continuación.

Un CMI bien diseñado debe tener en cada perspectiva, el mayor número de indicadores posibles que permita a la organización alcanzar sus objetivos de una forma progresiva y fluida.

Las cuatro perspectivas, nos muestran los objetivos estratégicos, indicadores, metas, y los proyectos estratégicos. Muestran que es necesaria una visión global de toda la empresa (Kaplan y Norton, 1996).

Desde estas cuatro perspectivas, se observa y recopila la información que será utilizada más adelante. Aunque las expuestas a continuación son las más frecuentes, no son las únicas, ni siempre son las mismas, ya que pueden variar dependiendo de las características de cada negocio.

El CMI, es un sistema de comunicación, información, control y formación que, mediante las cuatro perspectivas, consigue que haya equilibrio en los objetivos a largo y a corto plazo. Cada perspectiva está orientada al cumplimiento de una estrategia integrada.

A continuación, profundizaremos en dichas perspectivas.

### 1.4.1. La Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera resume los factores económicos del conjunto de los objetivos perseguidos y las estrategias aplicadas para su realización. Así, los indicadores financieros expresarán si la estrategia de una empresa, y si su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la creación de valor y a su equilibrio empresa (Kaplan y Norton, 1996).

Uno de los principales objetivos de esta perspectiva, será por regla general la creación de valor. La creación de valor será esencial para la empresa, sobre todo, para los accionistas ya que su mayor interés se orientará a que la empresa (su inversión) consiga rentabilidad. A parte de los accionistas, los empleados, administraciones públicas, los proveedores y los clientes también seguirán con gran interés los factores de creación de valor ya que también pueden verse afectados o beneficiados por él. En el mundo actual, no es posible crear valor únicamente cuando la empresa obtiene sus beneficios centrándose en estrategias adoptadas en el corto plazo, por lo tanto, podríamos decir que el beneficio como indicador de los resultados de una empresa ya no es suficiente. Es necesario recurrir a indicadores más concretos como los que se expondrán en este apartado.

Uno de los factores clave en este apartado será la de mantener un equilibrio financiero, es decir, será necesaria gestionar el riesgo en la toma de decisiones.

Los inductores de la perspectiva financiera se dividen en tres, los indicadores de gestión del circulante, los indicadores de rentabilidad y los indicadores de gestión de la deuda.

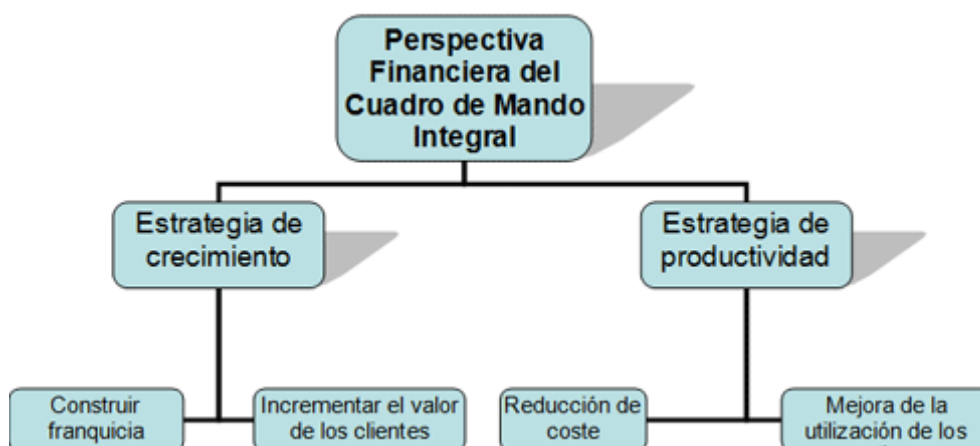


Figura 1.3. Perspectiva financiera. <https://www.webandmacros.com/perspectiva-financiera.htm>

Dependiendo del tipo de estrategia de la unidad de negocios se verá sustentada por tres temas estratégicos:

A la hora de aplicar inductores es usual encontrarse en este apartado con factores como la rentabilidad económica y financiera; a la gestión de la deuda y el coste de los medios de financiación imprescindibles para hacer frente a las inversiones oportunas.

- a) El crecimiento y diversificación de los ingresos.

- b) La mejora de la productividad.
- c) La reducción de costes.
- d) La utilización de los activos y la gestión del riesgo.

Las combinaciones de estos aspectos determinarán los indicadores financieros que utilizará la organización.

Dentro de la perspectiva financiera, nos podemos encontrar que usualmente se repiten ciertas estrategias:

- **Estrategia de Crecimiento:** Suelen ser productos en el inicio de su ciclo de vida con alto potencial de crecimiento. En este caso la rentabilidad no suele ser un objetivo estratégico sino obtener un gran tamaño. Un ejemplo de esto pueden ser las empresas tecnológicas.
- **Estrategia de mantenimiento:** Esta etapa se da cuando la empresa ha crecido lo suficiente como para tener una rentabilidad suficiente y se busca crecer, pero esta vez no se pierde de vista la rentabilidad.
- **Estrategia de recolección:** Esta es la fase madura del ciclo. Las inversiones se realizan para mantener las capacidades existentes y el objetivo es maximizar la rentabilidad de la inversión.

Fuente: Kaplan y Norton. (1996). El Cuadro de Mando Integral. Harvard: Harvard Business School.

### 1.4.2. La Perspectiva del Cliente

Con esta perspectiva se define el valor que la empresa quiere ofrecer a los clientes presentes y futuros. Por lo tanto, lo primero que se debe hacer es realizar una adecuada segmentación del mercado, ya que esto va a permitir seleccionar los segmentos en los que se va a competir y el tipo de clientes al cual se va a dirigir la empresa. Para conseguir esto, la empresa utilizará una serie de indicadores obtenidos como cuota de mercado y satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes etc.

Con estos indicadores, se generarán los objetivos para los diversos departamentos de la empresa, como pueden ser marketing, logística y operaciones.

Debido a que los recursos suelen ser limitados, se debe tener claro la oferta de la compañía teniendo en cuenta factores como el precio y el producto/servicio. Por otra parte, también se debe definir el segmento y el mercado geográfico al que se va a dirigir la empresa (Kaplan y Norton, 1996).

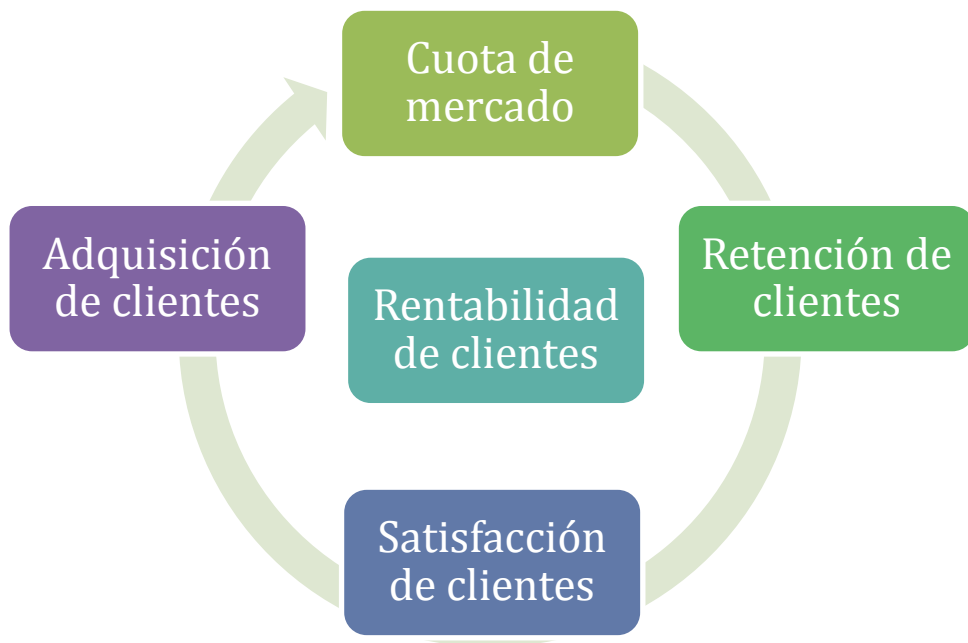


Figura 1.4: Perspectiva del cliente. Elaboración propia

Las estrategias más comunes para competir en el mercado según Kaplan y Norton, en su libro el Cuadro de Mando Integral (1996), tres clases de atributos que permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados son:

- **Liderazgo de producto:** pone especial atención a la excelencia de productos y/o servicios teniendo en cuenta su funcionalidad, calidad y precio. Para ello, se necesitará contar con una excelencia operativa que se centrará en proporcionar productos a un precio competitivo, atendiendo a la calidad y funcionalidad.
- **Relaciones con los clientes:** se centra en la capacidad para generar vínculos con los clientes, conocerlos y proporcionarles los productos más adecuados a sus necesidades, mejorando sobre todo la calidad de la experiencia de compra y relaciones personales con los clientes. Al ofrecer un servicio es de vital importancia dar una rápida respuesta que ayude a los clientes y, además, mantener relaciones con ellos para poder ofrecerles un servicio orientado a sus necesidades específicas.
- **Imagen y prestigio:** Este factor refleja los factores intangibles que perciben los consumidores acerca de una empresa, la compañía deberá analizar los factores clave para conseguir crear una marca propia y planear una estrategia concreta medible y alcanzable para conseguirlo.

La perspectiva de clientes es muy importante para la empresa ya que, si los clientes valoran la empresa y están contentos con los productos/servicios, garantizará una generación de ingresos, que será de vital importancia para la supervivencia de la empresa.

Con indicadores que se encuentren dentro de estas tres categorías, la empresa será capaz de dirigir la actuación de la organización hacia la entrega de una propuesta de valor superior a los segmentos de clientes que se hayan seleccionado.

Ya que es complicado ser el mejor en las tres estrategias, es necesario que la empresa se especialice en una de ellas por lo menos al inicio y que tenga un nivel aceptable en el resto para ir mejorando en todos los apartados posteriormente.

Fuente: Kaplan y Norton. (1996). El Cuadro de Mando Integral. Harvard: Harvard Business School.

### 1.4.3. La Perspectiva de Procesos

La perspectiva del proceso interno se encarga de analizar las actividades que integran la cadena de valor de la empresa, con el fin de identificar aquellos procesos críticos en los que la compañía debería destacar para poder así cumplir con las expectativas de sus clientes, y del resto de interesados, incrementando la propuesta de valor entregada a los mismos. Según el modelo tradicional de contabilidad de gestión, el control de los procesos críticos se basaba en un examen de coste y calidad de los mismos, mientras que con la aplicación del Cuadro de Mando Integral se busca darle una vuelta a este mecanismo, propiciando que las expectativas de los clientes seleccionados determinen en cierto punto la actuación que se da en estos procesos internos empresa (Kaplan y Norton, 1996).

El concepto de la cadena de valor fue introducido por Michael Porter en 1985 en el libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Una de las definiciones que se puede desarrollar en relación a este concepto es que “una cadena de valor es un conjunto de actividades que una organización lleva a cabo para crear valor para sus clientes.”

La cadena de valor ayuda a conocer el proceso de producción tanto de un producto como de un servicio. Permite conocer la manera en la cual se realizan las actividades además determinan los costes que se van a producir, como consecuencia esto afecta a los beneficios que pueda obtener la empresa. Por lo tanto, esta herramienta permite conocer los factores que generan valor en la empresa.

Otra de las principales aportaciones del Cuadro de Mando Integral a esta perspectiva es la inclusión del proceso de innovación, lo cual permite a la empresa identificar las necesidades y expectativas de los segmentos de clientes seleccionados, que tratará de satisfacer con nuevos productos y servicios, que serán desarrollados en esta fase del proceso interno.

Se podrían incluir aquí factores como mejorar la calidad de los productos, este factor está directamente relacionado con la satisfacción de los clientes, lo cual le proporciona a la empresa una clara ventaja competitiva y disminuir el tiempo de producción mediante el trabajo en equipo y la buena coordinación de los empleados.

En el proceso operativo, si las empresas quieren ser capaces de entregar a sus clientes seleccionados productos y servicios con una mayor propuesta de valor, deberán ser capaces de identificar y controlar los factores de coste, calidad, tiempo y actuación presentes en sus productos y servicios, a través de indicadores tradicionales. Sin embargo, con la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral, también se producen cambios en la contabilidad de costes tradicional.

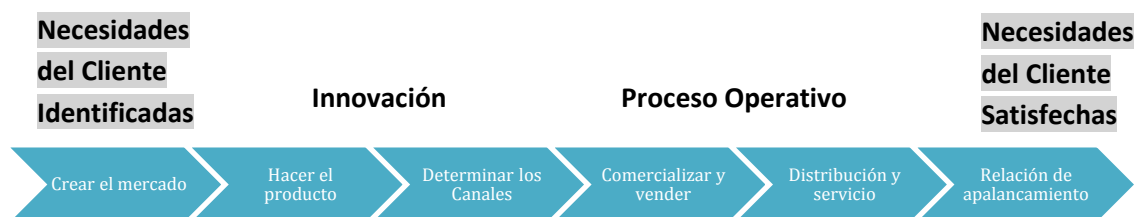


Figura 1.5: Perspectiva de procesos. Elaboración propia

Los sistemas de costes históricos se han quedado obsoletos, y si las empresas quieren llevar un seguimiento constante y que refleje fielmente los costes en los que se incurre deberán poner en práctica el sistema de costes por actividades, o sistema ABC, que fue desarrollado también por Kaplan.

Por otra parte, cabe destacar también dentro del proceso interno el del servicio posventa, a través del cual las empresas pueden también incrementar la propuesta valor que ofrece a sus clientes una vez ya se haya producido la entrega del bien o servicio.

#### **1.4.4. La perspectiva de Formación**

Esta perspectiva, muestra las habilidades y los conocimientos que la empresa posee para desarrollar sus productos o servicios y para crecer y aprender. Es decir, esta perspectiva proporciona la infraestructura que permite alcanzar los objetivos de las perspectivas de procesos internos y del cliente, la empresa se debe preguntar si puede continuar mejorando y creando valor empresa (Kaplan y Norton, 1996).

En esta categoría se plantean objetivos que permiten alcanzar los resultados de las perspectivas anteriores, como el desarrollo de las competencias del personal, el uso de la tecnología para generar valor y la creación de un clima cultural que permita afianzar las acciones transformadoras del negocio.

De esta manera, resulta innegable que unos empleados satisfechos y formados se identificarán mejor con los objetivos de la empresa y prestarán un servicio de mayor calidad.

Esto repercutirá en la satisfacción del cliente y en la fidelización de los mismos, aumentando así las ventas, lo que afectará muy positivamente a la situación financiera de la organización.

Debido a que es la que proporciona la estructura, lo primero que habrá que plantearse es si con la estructura que tiene la empresa actualmente, podrán alcanzarse los objetivos que se les ha asignado a las otras tres perspectivas. Si la empresa no se ve capaz para ello, se tendrán que tomar las medidas necesarias para cambiar los factores que dificultan el cumplimiento de los objetivos, o bien cambiar de objetivos por la imposibilidad de poder cumplirlos.

Algunos de los aspectos de esta perspectiva podrían ser, potenciar habilidades de los empleados, crear nuevos canales de comunicación, mejorar los programas informáticos para un mejor uso de la información y realizar o ampliar las bases de datos.



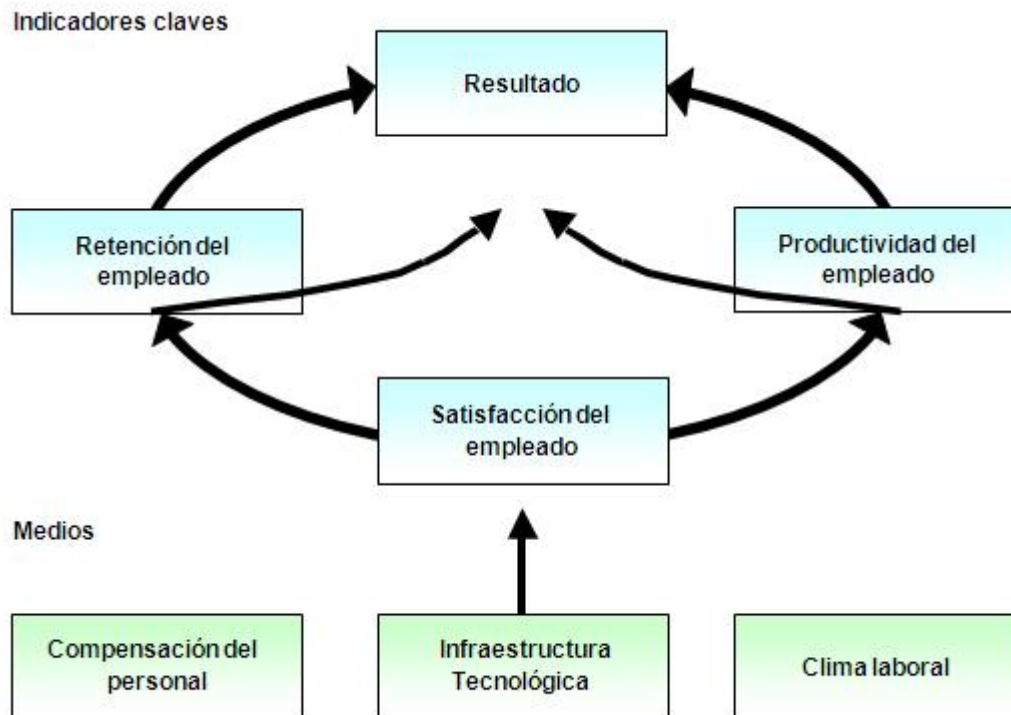


Figura 1.6: Perspectiva de formación. Kaplan y Norton. (1996). El Cuadro de Mando Integral. Harvard: Harvard Business School.

Como dijo Paul Niven (2002), lo que hace diferente el CMI del resto de herramientas, es su capacidad de definir los vínculos existentes entre causa y efecto. Un Cuadro de Mando correctamente construido, explicará la estrategia de una empresa a través de las cuatro perspectivas anteriores.

Esta herramienta es utilizada actualmente por varias empresas como un sistema de control organizativo, ya que, tal y como se ha mencionado anteriormente, esta herramienta les permite a las mismas entender mejor la estrategia y facilitar la toma de decisiones por parte de la dirección, de ahí su relevancia. De este modo las empresas pretenden localizar los puntos en los que deben concentrar sus esfuerzos.

Por lo tanto, como hemos dicho anteriormente, para implantar el CMI debemos empezar realizando un análisis estratégico que dividiremos en tres conceptos que serán el análisis DAFO, el análisis CAME donde se estudian diferentes estrategias que se llevarán a cabo y finalmente, se definirán la misión, visión y valores de la empresa Sánchez, Vásquez y Villareal. (2017).

## 1.5. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son objetivos planteados por una organización para lograr metas específicas y a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables.

Podemos distinguir entre tres razones por el cual se establecen objetivos estratégicos (Gabriel Roncancio, 2018):

- Materializar la estrategia: Establecer objetivos estratégicos concretos permite a todo el equipo ponerse de acuerdo sobre qué es lo que la organización debe lograr.
- Ayudar a establecer las metas y evaluar su cumplimiento: Los objetivos estratégicos deben servir como mapa cuando la gerencia formula las metas a nivel táctico y operacional.
- Crear alineación organizacional: Una buena definición de objetivos estratégicos debe ayudar a que los empleados y los departamentos no trabajen con objetivos que entren en conflicto, en su lugar debe ayudar a que todos trabajen con la imagen global en mente, de forma que todos se muevan en la misma dirección.

Se deben elegir los objetivos según la estrategia elegida, tener en cuenta la misión y la visión de su organización a la hora de crear sus objetivos estratégicos. Es muy importante tener claridad sobre lo que define en la organización, es decir, que no necesariamente se deben perseguir los mismos objetivos que otras organizaciones incluso si ellas están dentro de la misma industria. Los objetivos de la organización deben basarse en su propia estrategia y no en la de otros.

Por otra parte, cuando se crean los objetivos estratégicos debe tenerse en cuenta las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con el fin de que las metas que se proponen para la organización estén cubriendo todo el funcionamiento de la misma, de modo que toda la metodología CMI funcione correctamente.

Todo proceso estratégico transcurre por tres fases específicas que son la formulación, implementación y seguimiento y control para lograr su optimización se apoya en tres diferentes herramientas metodológicas:

- Los mapas estratégicos (formulación de la estrategia)
- Los planes de acción (implementación de la estrategia)
- Los cuadros de mando (seguimiento y control de la estrategia)

Por tanto, punto clave para la correcta implantación del CMI es el mapa estratégico, a partir de ahora ME. Un ME es una descripción gráfica y coherente de la estrategia de cualquier empresa u organización, en el que se representan las relaciones causales entre los distintos objetivos estratégicos. Es el ME el que agrupa dichos objetivos en las distintas perspectivas mencionadas anteriormente, lo que permite valorar la relevancia de cada uno de ellos.

El ME ofrece una visión de conjunto de los objetivos y acciones empresariales. Gracias al mismo puede trazarse, con mayor efectividad, la estrategia corporativa. Además, facilita el control de cumplimiento de objetivos, así como la adaptación de los mismos en caso de crisis.

Según Norton y Kaplan (1996) el mapa estratégico se basa en estos aspectos:

**La estrategia equilibra fuerzas contradictorias:** el principal objetivo en las empresas es conseguir un crecimiento sostenible a largo plazo para eso es necesario conciliar propuestas de reducción de costes (medida con efectos a corto plazo) con inversión en activos intangibles (objetivo de largo plazo).

**La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente:** Se hace necesaria una proposición de valor para la cliente clara ya que se trata de la parte fundamental de la estrategia. Si esa proposición se cumple y satisface los deseos de los clientes a los que va dirigida se cumplirán de los objetivos financieros. La perspectiva interna ayuda a clarificar qué propuestas de mejora de los procesos internos permitirá conseguir una proposición de valor adecuada a los requerimientos de los clientes.

Por tanto, esta herramienta se debe representar visualmente la totalidad de la estrategia de la organización, teniendo en cuenta estos puntos:

- Planificación.
- Evaluación.
- Optimización.
- Reestructuración.

Por ello, se considera una pieza fundamental del CMI. Esta herramienta es la que detecta y corrige las desviaciones de la acción empresarial real frente a su trazado estratégico.

A la hora de hacer el ME debemos orientarnos desde las 4 perspectivas del CMI, de este modo, representaremos el camino que debe recorrer la empresa hasta satisfacer sus necesidades y cumplir sus objetivos. Por eso debe ser un instrumento flexible y lo más completo posible.

En cuanto a los planes de acción, son un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Un plan de acción exitoso se debe realizar entre todos los departamentos de la empresa para así integrar en la estrategia empresarial a todos ellos.

Estos son los cinco puntos clave a los que debe responder Lexington (marzo 21, 2019):

#### **1. Definir el objetivo**

Conseguir definir bien el objetivo es esencial. Si se quiere llegar a elaborar un correcto plan de acción, será mucho más fácil dirigir su trabajo si el objetivo está bien definido.

#### **2. Fijar el responsable**

En el momento en el que el objetivo está definido, es mucho más sencillo decidir a qué departamento de la empresa o a qué trabajador en concreto se va a confiar la realización del proyecto.

#### **3. Estimar el tiempo**

El siguiente paso sería fijar el momento oportuno para iniciar la actividad y el momento ideal para cerrar el proyecto. En este punto es importante que el departamento de recursos humanos aporte información sobre posibles ausencias de los trabajadores implicados o días no laborables que afecten al cumplimiento de los plazos.

#### **4. Calcular los recursos**

Si se multiplican las personas implicadas en el proyecto por el tiempo óptimo para su realización, se tendrá como resultado los recursos que la empresa tendrá que destinar a cumplir con el objetivo. Además, es importante tener en cuenta si el proyecto requiere personal extra, o la compra de algún equipo o programa especial que implique un aumento de la aportación de recursos económicos.

#### **5. Comunicación**

Uno de los aspectos más importantes de una empresa es la comunicación, tanto interna como externa, así que para cerrar un plan de acción de forma correcta es importante definir qué personas van a ser informadas y de qué manera va a llevarse a cabo el traspaso de información.

## 1.6. Organigrama

Un organigrama o diagrama de organización, enseña la estructura interna de una organización. Es una representación visual clara de la jerarquía y los rangos de todos los empleados, trabajos y departamentos que conforman la organización.

El organigrama permite observar la estructura interna y la información de la empresa representada, ofreciendo datos importantes sobre sus características generales. Dentro de este formato gráfico, se incluyen los nombres de las personas de cada departamento y su relación jerárquica dentro de la entidad.

Esta herramienta es fundamental en las organizaciones, ya que muestra la forma de cómo se van a organizar sus características. Es la división de todas las actividades de una entidad que se agrupan para poder formar áreas y establecer jerarquías, que por medio de la organización tratan de lograr alcanzar sus objetivos.

Para realizar el organigrama correctamente, y adaptarlo correctamente a las necesidades de la empresa, es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

- El organigrama debe proporcionar toda la información con respecto a las relaciones y funciones de cada uno de los integrantes, por lo tanto, se debe reflejar claramente en el gráfico, la relación que existe entre los departamentos y del mismo modo determinar el desempeño de cada participante.
- Debe realizarse un esquema que represente un presente actualizado que se enfoque en el futuro, dejando claro cuáles serán los objetivos.
- A la hora de realizarlo, se deben tener presentes los archivos institucionales de todos los empleados, la relación que existe entre los departamentos y la labor que desempeña cada integrante de la institución.

Cuando se diseña un organigrama, existen distintas maneras de hacer las clasificaciones (Benjamin, E, & Fincowsky, F. 2001):

### 1. Por presentación

- **Verticales:** Lo primero que se coloca es el título en la parte superior, posteriormente, se muestra en forma de pirámide los diversos niveles jerárquicos.
- **Horizontales:** En esta ocasión, se introduce el título en la parte izquierda y se despliegan hacia la derecha todas las funciones. Cada jerarquía se coloca a través de columnas y las áreas a partir de las filas.
- **Mixtos:** Es la combinación entre la forma vertical y horizontal, por lo tanto, los elementos se representan de manera mucho más amplia que en los estilos anteriores.

### 2. Por contenido

- **Integral:** Se trata de un organigrama que representa la totalidad de la empresa.
- **Funcional:** Orientado a la especialización del área que representa.
- **De Puestos, plazas o unidades:** El organigrama representa a cada trabajador de la empresa.

### 3. Por naturaleza

- **Micro administrativos:** Se trata de un organigrama que representa una única empresa.
- **Macro administrativos:** Cuando un negocio cuenta con varias empresas el organigrama que representa todas las unidades del negocio se denomina macro administrativo.
- **Meso administrativos:** El organigrama meso administrativo representa todas las empresas que forman parte de la actividad de un sector. Es un organigrama utilizado principalmente en instituciones públicas.

### 4. Por ámbito

- **Generales:** Contienen la información gráfica de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

A continuación, pongo como ejemplo un organigrama integral, donde se pueden observar todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía.

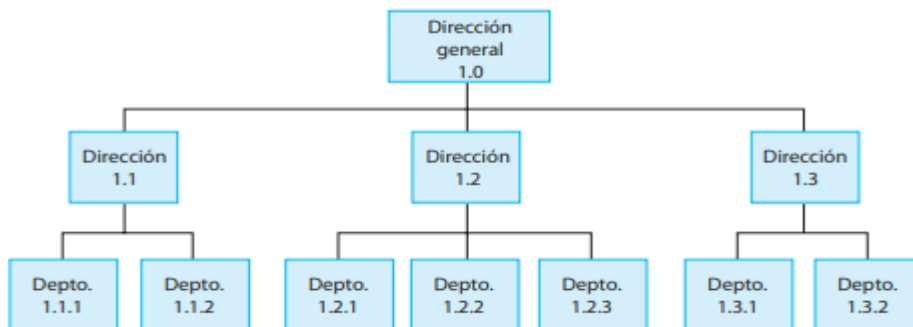


Figura 1.7. Organigrama específico. Benjamin, E, & Fincowsky, F. (2001). En Organización de Empresas, McGraw Hill

## CAPÍTULO. 2: EL SISTEMA FINANCIERO

A la hora de definir el sistema financiero nos podemos encontrar con varias definiciones:

“El sistema financiero de un país está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit, hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit. El sistema financiero comprende, pues, tanto los instrumentos o activos financieros, como las instituciones o intermediarios y los mercados financieros (los intermediarios compran y venden los activos en los mercados financieros), así como las autoridades monetarias y financieras, encargadas de regularlo y controlarlo.” (Calvo, A 1987).

“El sistema financiero es el conjunto de instituciones (entidades financieras), medios (activos financieros) y mercados que hacen posible que el ahorro (dinero ocioso) de unos agentes

económicos vaya a parar a manos de los demandantes de crédito. Canalizando así el ahorro y la inversión con el fin de conseguir el crecimiento económico del país (PIB). Por tanto, el sistema financiero sirve para intermediar entre los que tienen exceso de dinero y lo quieren prestar, y los que necesitan financiación. Es decir, lo que genera el sistema financiero son créditos. Un actor muy importante dentro del sistema financiero son los bancos, que hacen de intermediarios entre los que tienen exceso de dinero y los que lo necesitan.” (Kiziryán, M 2018)

Podríamos decir que el Sistema Financiero se crea para satisfacer la necesidad de dinero para fines productivos.

También se podría definir el sistema financiero como el conjunto de entidades que generan, recogen, administran y dirigen tanto el ahorro como la inversión, en un sistema político-económico.

A continuación, pasaré a describir los principales elementos que podría componer el sistema financiero:

## 2.1. Activos Financieros

Son títulos emitidos por las unidades de gasto que suponen un pasivo para quienes los emiten y una forma de mantener riqueza para quienes los poseen. Todo activo financiero se caracteriza principalmente por tres aspectos (Sevilla, A, 2018):

### **Liquidez.**

La liquidez se mide por la facilidad y certeza que se posee para convertirse en otro activo a corto plazo sin sufrir pérdidas, es decir, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo. Para medir la liquidez, la empresa puede utilizar la ratio de liquidez, que calcula la capacidad que tiene para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

### **Riesgo.**

El riesgo financiero mide la incertidumbre producida en la rentabilidad de una inversión, debido a los cambios producidos en el sector en el que opera, a la imposibilidad de devolución del capital por una de las partes y a la inestabilidad de los mercados financieros. Es decir, mide la facilidad y certeza que se tiene para convertirse en otro activo a corto plazo sin sufrir pérdidas.

Existen varios tipos de riesgos financieros:

1. **Riesgo de liquidez:** se da cuando una de las partes contractuales tiene activos, pero no posee la liquidez suficiente con la que asumir sus obligaciones. Cuando una sociedad no puede hacer frente a sus deudas a corto plazo ni vendiendo su activo corriente, la sociedad se encontrará ante una situación de insolvencia. Además, puede suceder que una empresa puede encontrarse en una fase de continuas pérdidas de cartera, hasta que llega el momento que no puede pagar a sus trabajadores.
2. **Riesgo de mercado:** Es el que nos encontramos en los mercados financieros. Aquí, distinguimos tres tipos de riesgo en función de las condiciones de mercado.
  - a) **Riesgo de cambio:** está asociado a la fluctuación del tipo de cambio de una divisa frente a otra y afecta fundamentalmente a personas con inversiones que impliquen un cambio de moneda.

- b) **Riesgo de tasas de interés:** este riesgo se refiere al riesgo de que los tipos de interés suban o bajen en un momento en el que perjudique la inversión realizada.
- c) **Riesgo de mercado:** Se refiere al riesgo de que se produzcan pérdidas en una cartera como consecuencia de factores u operaciones de los que depende dicha cartera.

### **Rentabilidad.**

La rentabilidad hace referencia a la capacidad que posee el activo para generar intereses y otros rendimientos.

Debemos diferenciar dos tipos de rentabilidad, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

La rentabilidad económica o EBITDA, hace referencia al beneficio de una empresa, por la totalidad de sus inversiones. La rentabilidad económica compara el resultado que ha obtenido la empresa con su actividad con las inversiones que ha realizado para desarrollar dicha actividad. Se obtendrá un resultado al que todavía no se le han restado los intereses, gastos e impuestos.

Por otra parte, la rentabilidad financiera, explica el beneficio que se lleva cada uno de los socios de una empresa, es decir y mide la capacidad que posee la empresa de generar ingresos a partir de sus fondos propios. Por ello, se relaciona más con los accionistas y propietarios que la rentabilidad económica.

Para aumentar la rentabilidad financiera, se podrían aumentar el margen, aumentar las ventas o disminuir el activo.

La principal diferencia entre la rentabilidad económica y la financiera es que la rentabilidad económica utiliza todos los activos utilizados para generar rentabilidad, mientras que la rentabilidad financiera solo utiliza los recursos propios no teniendo en cuenta la deuda utilizada para generar esa rentabilidad, utilizando apalancamiento financiero.

## **2.2. Intermediarios Financieros**

El intermediario financiero es aquella persona, entidad o institución especializada en la mediación entre las unidades económicas que desean ahorrar o invertir sus fondos y aquellas unidades que quieren tomar fondos prestados.

Es la intermediación entre un inversor y un emisor de instrumento financiero con la finalidad de que, el inversor, no tenga que tratar directamente con dicho emisor.

El intermediario financiero cuando se requiere de algún servicio financiero, conlleva un coste de operación en forma de comisión.

En este apartado también diferenciaremos distintos tipos de intermediarios financieros, es decir, debemos distinguir los intermediarios bancarios y no bancarios:

1. **Intermediarios bancarios:** Están compuestos por los bancos y cajas. Los servicios de estos intermediarios bancarios suelen ser la captación de depósitos y de la oferta de préstamos y créditos, y el cobro de comisiones.
2. **Intermediarios no bancarios:** Estos se encuentran en las entidades financieras que emiten activos que no son dinero y realizan actividades adicionales a las bancarias. Hay que

añadir que últimamente los bancos también han empezado a realizar este tipo de servicios mediante empresas de su grupo (fondos de inversión, compañías aseguradoras...etc.).

Podríamos decir que un factor positivo de los intermediarios financieros es que pueden reducir los costes en la obtención de financiación, y facilitar la transformación de unos activos en otros.

A través de los intermediarios financieros podremos diversificar nuestras inversiones reduciendo el riesgo y gestionar los mecanismos de pago (González, I. .2018).

## **2.3. Mercados Financieros**

### **2.3.1. Definición**

Los mercados financieros o mercado de capitales, que pueden ser físicos o virtuales, realizan los intercambios de instrumentos financieros entre compradores y vendedores. Se negocian y se fijan los precios a los que se va a realizar la compra-venta.

El objetivo de los mercados financieros es agrupar en el mercado a personas y empresas dispuestas a realizar transacciones financieras tanto para recibir financiación o comprar activos para conseguir rentabilidad.

El funcionamiento de los mercados financieros sigue la ley de la oferta y la demanda, de forma que una persona solo podrá comprar un activo si existe otra que desea venderlo. El precio de estos activos también se determina en relación a esta ley. De esta forma, cuando un producto posee mucha demanda y hay poca oferta, el precio subirá. De lo contrario bajará.

Los mercados financieros deben poseer ciertas características para ser consideradas como tal (Banda, J. 2011):

1. **Amplitud:** Hace referencia al número de títulos que se negocian en un mercado. Cuanto mayor sea el número de títulos que se negocien, mayor amplitud tendrá el mercado financiero.
2. **Transparencia:** No debe haber impedimentos para poder acceder a la información de un mercado y conocer a qué precios se están negociando los activos financieros.
3. **Flexibilidad:** Hace referencia al precio que tienen los instrumentos financieros que se van a negociar en un determinado mercado financiero cuando se produce un cambio en la economía y se da una rápida actuación de los agentes económicos ante la aparición de un deseo de compra o venta.
4. **Profundidad:** Trata sobre la existencia de varios instrumentos financieros para hacer frente a determinadas situaciones que puedan ocurrir en el mercado financiero para cubrir diversas eventualidades en el mercado financiero.
5. **Libertad:** Para que se cumpla esta característica, es importante que no haya barreras en la entrada o salida del mercado financiero.

### **2.3.2. Tipos de mercados financieros**

A continuación, conoceremos los distintos tipos de mercados financieros, ya que, a la hora de clasificar los sistemas financieros podemos diferenciar distintos tipos según sus características.

Por ejemplo, dependiendo de las características que tengan los activos financieros, podremos diferenciar entre mercados monetarios y mercado de capitales. En el primero, los activos se negocian a corto plazo mientras que en la segunda se negocian a largo plazo.



También debemos diferenciar entre el tipo de activo porque se pueden negociar activos financieros como los depósitos a la vista, las acciones o los bonos que son activos más tradicionales, mientras que otros activos como inversiones en cartera, pagarés, factoring, propiedades inmobiliarias que son más modernos y complejos.

Si prestamos atención a la regulación de los mercados financieros diferenciaremos entre mercados libres en los cuales, no hay controles ni regulaciones externas y mercados regulados en los cuales, como su propio nombre indica, están regulados mediante diversos mecanismos que los controlan.

Otra característica de los mercados financieros que es indispensable conocer es la diferencia entre el mercado primario y el mercado secundario. En los mercados primarios se emiten los activos financieros mientras que en los mercados secundarios se negocian activos financieros que ya han sido emitidos previamente.

Una vez analizado estos factores, podríamos afirmar que la función del sistema financiero es la de garantizar una eficaz asignación de los recursos financieros, es decir, que el sistema financiero debe proporcionar al sistema económico los recursos financieros necesarios y apropiados no sólo en su volumen o importe, sino también en su naturaleza, plazos y costes González, I. (2018).

Podemos distinguir entre las siguientes funciones:

- Las distintas necesidades que tienen los prestamistas y los prestatarios sobre el grado de liquidez, rentabilidad y de seguridad/riesgo de los activos financieros.
- La no coincidencia de las unidades que tienen superávit y déficit.
- El sistema financiero es complejo, debido a que está compuesto por instrumentos financieros, instituciones o intermediarios, los mercados y las autoridades encargadas de controlarlo.
- Fomento del ahorro y la inversión productiva de una economía, al captar el ahorro de las unidades con superávit y canalizando hacia las unidades con déficit.
- Crear liquidez convirtiendo un producto financiero en dinero. El dinero corriente y las tarjetas de pago son los productos financieros de mayor liquidez del sistema financiero.
- Contribución a la estabilidad monetaria y financiera permitiendo el desarrollo de una política monetaria activa por parte de la autoridad monetaria. El cumplimiento de esta función depende de la eficiencia de los mecanismos de gestión del riesgo y de la supervisión llevada a cabo por el sistema financiero.

Un sistema financiero es más eficiente cuanto mayor sea el flujo de ahorro dirigido hacia la inversión y cuanto más se adapte a las necesidades y preferencias individuales de los agentes implicados. En la práctica no es fácil evaluar con precisión el grado de eficacia exacto de un sistema financiero, pero sí que existen ciertos indicadores para intentar hacer una evaluación lo más cercana posible a la realidad.

Estos indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos Amat, J. (1995, septiembre 19):

**Indicadores Cuantitativos:** Estos indicadores pueden ser absolutos o relativos y cuantifican el volumen total de los recursos financieros.

**Indicadores Cualitativos:** Los indicadores cualitativos miden la fluidez y la elasticidad (son difíciles de medir), el grado de libertad del sistema financiero y la libertad de precios y cantidades.

## 2.4. El Sistema Financiero de la Unión Europea

La principal autoridad monetaria de los países que componen la Unión Europea, es el Sistema Europeo de Bancos Centrales, que está compuesto por el Banco Central Europeo y los Bancos Centrales Nacionales de los países que lo componen.

De todos los países que componen la UE 19 comparten una política monetaria común, que es conocida como Euro sistema, en estos países influyen directamente las actuaciones de la política monetaria y tienen el Euro como moneda común.

El Tratado de la Unión Europea de 1992, ofrece las funciones de diseño y realización de la política monetaria a los países que tienen el euro como moneda común (Hitos, R. 2009).

El Banco Central Europeo está compuesto por 3 instituciones:

- **El Comité Ejecutivo:** Está compuesto por el presidente y el vicepresidente del BCE y otros cuatro miembros, nombrados todos ellos por los gobiernos de los Estados de la zona del euro y entre sus funciones se encuentran implementar la política monetaria de la zona euro, ejercer las funciones delegadas por el Consejo de Gobierno, preparar las reuniones del Consejo de Gobierno y gestionar la actividad habitual del BCE.
  
- **El Consejo de Gobierno:** Es el principal órgano rector del Banco Central Europeo. Está compuesto por los miembros del Comité Ejecutivo del BCE y por los gobernadores de los bancos centrales nacionales de la Zona Euro. Sus principales funciones son, formular la política monetaria, realizar operaciones de cambio de divisas, promover el buen funcionamiento de los sistemas de pago en la zona del euro, autorizar la emisión de billetes en la zona del euro y su volumen de emisión, alcanzar acuerdos y adoptar los instrumentos jurídicos necesarios para garantizar, en el ámbito de la zona del euro, el cumplimiento de las funciones básicas asignadas al SEBC por el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea.
  
- **El Consejo General:** Está compuesto por el presidente y el vicepresidente del BCE y por los gobernadores de todos los bancos centrales de la UE. Entre sus principales funciones se encuentran algunas funciones consultivas, estadísticas y de normalización contable del BCE. También contribuye los preparativos necesarios para fijar los tipos de cambio respecto al euro de las monedas de los Estados que todavía no han adoptado el euro como moneda única. El presidente del Consejo General actualmente es Mario Dragui, presidente del BCE. Las decisiones, salvo disposición en contrario, se adoptan por mayoría simple.

## 2.5. Herramientas del BCE

El objetivo del Euro sistema es mantener la estabilidad de los precios, es decir, conseguir una inflación menor, pero no muy lejana del 2%. También, tiene como objetivo mantener la estabilidad y, sobre todo, mantener la estabilidad de precios.

Para todo ello, dispone de estas herramientas:

1. Las denominadas **facilidades permanentes**, operaciones que se realizan con el objetivo de aumentar o reducir la liquidez, controlar los tipos de interés del mercado a un día y señalar al público orientación general de la política monetaria. Esta herramienta se puede utilizar por las entidades financieras, siempre y cuando cumplan con el *coeficiente de reservas mínimo* que es el porcentaje de dinero que mantiene una entidad financiera en sus reservas líquidas en el BC de su país.

Existen dos tipos de facilidades permanentes, *facilidad marginal de crédito* que permite a las entidades financieras obtener liquidez de los Bancos Centrales Nacionales a un día, a un tipo de interés predeterminado para que las entidades de la zona euro puedan satisfacer necesidades de liquidez; por otra parte, existen las *facilidades de depósito* que permiten realizar depósitos a un día en los Bancos Centrales Nacionales cuando existen excedentes de liquidez.

2. Las **operaciones de mercado abierto** son operaciones de compra venta de activos financieros realizadas por el BC. Estas operaciones se realizan en los mercados secundarios de renta fija o renta variable como pueden ser, bonos, compra venta a vencimiento, emisión deuda o swaps de divisas.

Los objetivos de estas operaciones son controlar los tipos de interés, inyectar o drenar liquidez y marcar la política monetaria.

Este tipo de operaciones se dividen en *operaciones principales de financiación* que son operaciones temporales de inyección de liquidez de carácter regular, *Operaciones de financiación a plazo más largo* de periodicidad mensual y vencimiento a tres meses que ejecutan los bancos centrales nacionales mediante subastas estándar, *operaciones de ajuste* que ajustan la situación de liquidez en el mercado y suavizan los efectos que las fluctuaciones inesperadas tienen sobre los tipos de interés y las *operaciones estructurales* que se utilizan cuando el BCE desea reestructurar la posición del Euro sistema sobre el sector financiero.

3. **El mecanismo de reservas mínimas** se aplica a las entidades que operan en la Eurozona. Este mecanismo exige a las entidades que hagan depósitos en el Banco Central por valor de un porcentaje determinado del total de depósitos que gestiona la entidad. El objetivo de este mecanismo es el de estabilizar los tipos de interés y aumentar el déficit estructural de liquidez.

Las entidades de crédito deben asegurarse de cumplir las exigencias de reservas mínimas en promedio durante el período de mantenimiento. Este sistema que permite a las entidades responder a los cambios a corto plazo en los mercados monetarios, donde se prestan entre sí, depositando o retirando fondos de sus reservas en el banco central. Esto contribuye a estabilizar el tipo de interés al que las entidades se prestan a corto plazo. Al final del período de mantenimiento, el banco central paga a las entidades intereses por las reservas mantenidas, aplicando un tipo de interés equivalente al de las operaciones principales de financiación (Banco de España. 10/07/2019)

## 2.6. La Política Monetaria

La definición de política monetaria, corresponde al conjunto de decisiones de un banco central para controlar los tipos de interés y la cantidad de dinero en circulación. El Consejo de Gobierno del Banco Central Europeo (BCE) es el que se encarga de tomar las decisiones en la zona euro, ejecutándose posteriormente por los bancos centrales de cada país.

Observamos dos tipos de política en función de las decisiones tomadas por los bancos centrales: la política monetaria expansiva y la política monetaria restrictiva (Burgos, A. 2017).

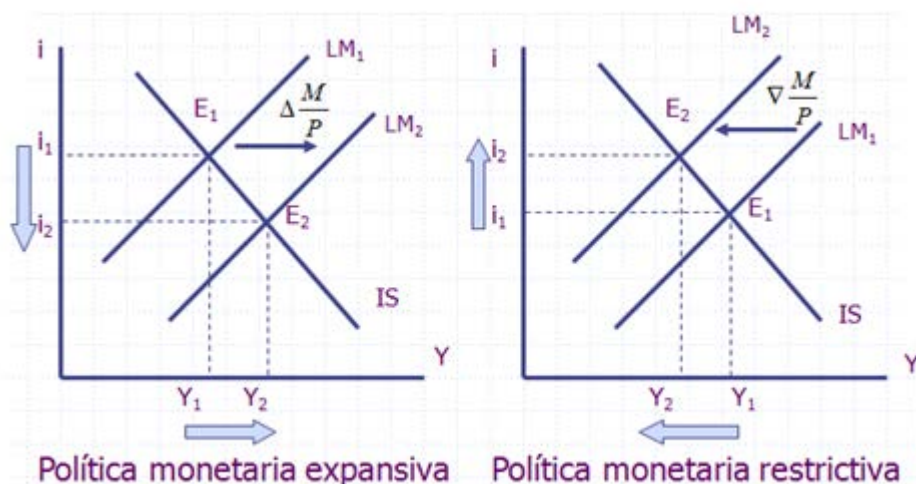


Figura 2.1. Política Monetaria. Burgos, A. (2017). Política Monetaria. 17/08/2019, de Experts Training Sitio web: [http://www.xprtraining.com/macroeconomia/politica\\_monetaria.html](http://www.xprtraining.com/macroeconomia/politica_monetaria.html)

### 2.6.1. Política Monetaria Expansiva

Cuando el Banco central considera que hay poco dinero en circulación, puede decidir aplicar una política monetaria expansiva que consiste en aumentar la cantidad de dinero en circulación, buscando aumentar el tamaño de la oferta monetaria.

Este tipo de políticas se hace con el objetivo de impulsar el crecimiento económico y la creación de empleo, pero la relación entre la política monetaria y la economía real es incierta ya que cualquier cambio en la economía real como resultado de una política monetaria expansiva está sujeta a otras variables económicas, además, existe el peligro de aumentar la inflación.

Las aplicaciones de estas políticas podrían conseguirse reduciendo las tasas de interés, reduciendo el coeficiente de reservas o comprando deuda pública.

### 2.6.2. Política Monetaria Restrictiva

Cuando en el mercado hay un exceso de dinero en circulación, aplicando esta política monetaria, se puede reducir la cantidad de dinero, aplicando una política monetaria restrictiva. Estas medidas suelen tomarse en situaciones en las que existe un alto nivel de inflación.

El efecto de aplicar este tipo de medidas deriva en enfriar los mercados, actuando en la demanda a nivel global y estabilizando los precios.

El mayor inconveniente de la política restrictiva es el aumento de la tasa de desempleo, esto es debido al aumento de las tasas de interés y la reducción de la demanda. Esto a su vez provocaría una desaceleración económica y una reducción de la productividad.

## 2.7. El Sistema Financiero Español

Hay que señalar que en los últimos tiempos el sistema financiero español ha sufrido ciertos cambios en su estructura, esto ha sido debido a la crisis financiera de 2008, esto ha ocurrido sobre todo en las entidades de crédito, que se han visto obligados a rebajar su dimensión y la cantidad de entidades (sobre todo las cajas de ahorros), saneando los activos (sobre todo en el sector

inmobiliario) y mejorando la gestión de la dirección en las entidades de crédito (González, I. 2018).

La crisis financiera comenzó en EEUU, debido a hipotecas subprime en el año 2007, hipotecas otorgadas a clientes con escasa solvencia y alto riesgo de impago.

La crisis hipotecaria fue empeorando en el año 2008 extendiéndose de EEUU al panorama internacional. Esto supuso una crisis de liquidez que provocó una subida de precios, disminución del consumo, aumento del desempleo y dificultad de obtener financiación de los exportadores.

La crisis financiera llevó a rediseñar la estructura financiera internacional para hacerla así más resistente a los posibles impactos de las crisis financieras, con medidas como fomentar una mayor colaboración entre los órganos de supervisión de los países, crear órganos supervisores globales, establecer limitaciones a la realización de determinadas operaciones, etc.

En el caso de España, la crisis se agravó con la crisis inmobiliaria y el peso que tienen las entidades financieras en la economía española, esto provocó una profunda reestructuración del sistema financiero.

Entre las medidas que se tomaron deberíamos destacar la implantación de un Fondo para la Adquisición de Activos Financieros, con el objetivo de ofrecer apoyo a la liquidez de las entidades de crédito y creando también un Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) (González, I, 2017).

- Fondo de adquisición de los activos financieros (FAAF): como he indicado anteriormente, es un fondo creado con la finalidad de apoyar la oferta de crédito a la actividad productiva de empresas y a los particulares, pertenece al Ministerio de Economía y Hacienda y cuenta con una aportación inicial de 30.000 millones de euros, ampliables hasta 50.000 millones de euros.

El principal motivo para la creación de este fondo fue la escasez de financiación interbancaria ya que no permitía a las entidades de crédito financiarse en los mercados de capitales. Esto se hizo mediante el Real Decreto-Ley 6/2008.

Este fondo adquirió de las entidades de crédito, activos de calificación AAA o AA, primando los respaldados por nuevo crédito para garantizar que la financiación llegue a empresas y ciudadanos. El FAAF compra cédulas hipotecarias y bonos de titulación que se negocian en mercados regulados.

El fondo funciona a través de subastas, donde las propias entidades de crédito son las que compiten por los fondos que proporciona el FAAF, y a través de la competencia creada, determinar el tipo de interés.

- Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB): El FROB se encarga de la resolución de las entidades de crédito y empresas de servicios de inversión en su fase ejecutiva en España y tiene como objetivo gestionar los procesos de reestructuración del sistema financiero y contribuir a reforzar sus recursos propios en los procesos de integración entre entidades. Se creó mediante el Real Decreto-Ley 9/2009 de 26 de junio, donde se establece que, el FROB es una entidad de derecho público que goza de personalidad jurídica propia y plena capacidad pública y privada para el desarrollo de sus fines.

A la hora de actuar, el FROB colabora con las autoridades que tengan funciones relacionadas con la supervisión, la reestructuración o la resolución de entidades financieras, como son, el Banco de España, la CNMV, la Dirección General de Seguros y Fondos de

Pensiones, el Consorcio de Compensación de Seguros, El Fondo de Garantía de Depósitos y el Fondo de Garantía de Inversiones.

Más tarde, debido a la importancia que tienen las cajas de ahorro en España, se continuó llevando a cabo la reforma de su régimen jurídico.

La aprobación del Real Decreto-Ley 11/2010, abrió un nuevo marco jurídico en las cajas de ahorros que dio la posibilidad de que estas llevarán a cabo su actividad a través de un banco, accediendo así a los mercados de capitales para mejorar sus recursos propios e implantar mejoras en el gobierno corporativo mediante la reducción del peso de los poderes públicos y la profesionalización de los miembros de los órganos de gobierno.

Más adelante con la implantación del Real Decreto-Ley 2/2011, se buscó reforzar el nivel de solvencia y acelerar la fase final de los procesos de reestructuración de las entidades, a través del marco creado por el Real Decreto-Ley 11/2010. Estos objetivos garantizarían la función del sector financiero de canalizar el crédito a la economía.

En el año 2012, cabrían destacar la aprobación de dos decretos leyes, el Real Decreto-Ley 2/2012, del 3 de febrero y el Real Decreto-Ley 18/2012, del 11 de mayo. El primero, busca sanear los balances de las entidades de crédito eliminando los activos de baja calidad como los del sector inmobiliario, para enfocarse en otros activos más eficientes. En cuanto al segundo, se establece un refuerzo de las exigencias de provisiones para los activos relacionados con el sector público mediante la creación de la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria SAREB.

El SAREB fue constituida por el FROB y está constituida como sociedad anónima y con un periodo de actuación inferior a 15 años. Entre sus funciones se encuentran la gestión, administración, adquisición y enajenación de los activos que le transmitan las propias entidades de crédito que han recibido apoyo financiero público, o que, directamente están controladas por el FROB, el valor de estos activos no podrá ser superior a los 90.000 millones de euros.

El SAREB debe asegurarse de cumplir con los objetivos de contribuir al saneamiento del sistema financiero, minimizar el volumen de apoyos financieros públicos, evitar los posibles desequilibrios en el mercado que puedan surgir por la intervención estatal y vender los activos recibidos dentro del plazo correspondiente y aumentando su valor.

También en el año 2012, el Gobierno español solicitó apoyo a la UE para poder llevar a cabo el proceso de reestructuración y recapitalización del sector financiero. Este programa de apoyo se aprobó ese mismo año y se denominó como Memorando de Entendimiento.

El memorando de entendimiento, según el Banco de España cuenta con tres elementos principales:

1. Determinar las necesidades de capital de forma agregada e individualizada de los bancos españoles analizando la calidad de sus activos.
2. Reestructuración o refinanciación de las entidades más débiles posteriormente a su análisis.
3. Segregación de los activos tóxicos de los bancos que necesiten apoyo del sector público para su recapitalización.

## **2.8. Aplicación de medidas pactadas en el Memorando de Entendimiento.**

Estas medidas se regularon en el Real Decreto Ley 24/2012 de 31 de agosto, que posteriormente fue derogado y transformado en la Ley 9/2012 del 14 de noviembre. El objetivo de esta ley es la regulación de los procesos de crisis de las entidades de crédito, en tres momentos distintos (Uría, F. 2012).

- a) Actuación temprana: Procedimiento que se utiliza en las entidades de crédito cuando incumplan los requerimientos de solvencia, liquidez, estructura organizativa o control interno, no cuenten con apoyo del sector público.
- b) Reestructuración: Se aplica a una entidad de crédito que necesita apoyo financiero de los organismos públicos para garantizar su viabilidad.
- c) Resolución: Procedimiento que es aplicado a una entidad de crédito cuando esté en condiciones de insolvencia y afecte al interés general se decide intervenir para evitar su liquidación.

Para llevar a cabo estos procesos el FROB cuenta con distintas herramientas de actuación:

- Venta del negocio. La venta debe ser acordada y ejecutada por el FROB a un tercero.
- Transmisión de activos o pasivos a una estructura temporal o banco puente.
- Transmisión de activos o pasivos a una Sociedad de Gestión de Archivos (SGA).
- El FROB podrá adoptar instrumentos de apoyo financiero como otorgamiento de garantías, concesión de créditos, adquisición de activos o pasivos o la recapitalización. En el último caso, el FROB, podrá suscribir acciones ordinarias e instrumentos convertibles en acciones.

## **2.9. Pruebas de estrés**

Debido a la gran importancia de las pruebas de estrés a la hora de analizar el sector financiero, observaremos más en profundidad esta área.

Las pruebas de estrés son test que se realizan a las entidades financieras para valorar su situación y comprobar la estabilidad ante posibles escenarios de riesgo.

Es un examen de solvencia al que se somete a un total a las entidades financieras europeas, que tienen una cantidad considerable en activos y cubren una parte significativa de los activos del sector en la Unión Europea. Se realizan tomando como referencia el balance de las entidades al cierre del ejercicio. Son bancos que la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés) y el BCE consideran que por su importancia y tamaño tienen un gran peso en el sector.

Para hablar de las pruebas de estrés también es necesario que conozcamos los Acuerdos de Basilea.

Los acuerdos de Basilea son directrices elaboradas por el Comité de Basilea formado por los gobernadores de los bancos centrales, para evitar riesgos sistémicos en situaciones de pánico bancario, estos tuvieron su origen en las turbulencias financieras registradas en los mercados de divisas (González, I. 2018).

Debemos distinguir entre tres acuerdos:

**Primer acuerdo de Basilea:** El primer acuerdo data del año 1988 y fue un acuerdo mínimo de capitales basado únicamente en el riesgo de crédito, se estableció que el capital mínimo debía ser al menos del 8% de los activos ponderados por su riesgo.

**Segundo acuerdo de Basilea:** Para el segundo acuerdo debemos remontarnos al año 2004.

En este acuerdo podemos distinguir tres acuerdos:

1. El requerimiento mínimo de capital analizando en profundidad el riesgo de crédito, el riesgo de mercado y el operativo.
2. Proceso de supervisión bancaria basado en principios de vigilancia de coeficientes mínimos de capital, control de estrategias de cálculo de riesgos y su supervisión, seguimiento y obtención de información, revisión de control interno y anticipación en la intervención en caso de ser necesario.
3. Acciones para que las entidades financieras suministren la información de forma clara y transparente sobre políticas de gestión de riesgos, suficiencias de capital y exposiciones a riesgo con carácter de temporalidad frecuente.

**Tercer acuerdo de Basilea:** En este tercer acuerdo de finales del año 2010, las medidas acordadas iban encaminadas al aumento de la calidad del capital, mejora en la detección de riesgos bajo determinadas exposiciones, aumento de los requerimientos de capital, constitución de colchones de capital, definición de la ratio de apalancamiento y la mejora en la gestión de riesgos y en las ratios de liquidez.

En el tercer acuerdo de Basilea se obliga a las entidades bancarias a incrementar sus reservas de capital para estar protegidos frente posibles crisis. Este documento también exigía una mayor capacidad para absorber pérdidas a través de los instrumentos de capital (Rodríguez, E. 2011).

También, se exigirán unos márgenes de capital del 2,5% que podrán ser empleados en los periodos de recesión económica. Estas medidas debían llevarse a cabo de manera gradual desde 2016 hasta el 2019.

A la hora de realizar las pruebas de estrés, el activo y el pasivo se analizan en diferentes situaciones, pueden analizarse en tendencias económicas alcistas y bajistas. Con estas pruebas se busca anticipar situaciones que afecten al sector, esto se hará mediante el indicador Tier 1, un coeficiente que medirá la solvencia de las entidades financieras, cuanto mayor sea el porcentaje de la ratio, mejor será la salud de la entidad financiera.

Cuando se analiza una entidad financiera es imprescindible utilizar un indicador que dice mucho acerca de la salud de la entidad en base a la calidad de los activos que posee. Se trata del TIER 1 una medida que se ha ido imponiendo con el avance de los aspectos regulatorios que surgieron en los últimos años después de la crisis del 2008.

El TIER 1 es un concepto más amplio al valor contable del capital social, es una ratio que se utiliza para medir la fortaleza de una entidad financiera. Está integrado por el capital básico, formado principalmente de acciones ordinarias. También puede incluir las participaciones preferentes perpetuas y otras inversiones del banco. Por tanto, es la relación entre el capital social de un banco y todos sus activos ponderados por el riesgo. Este cociente proporcionará una aproximación sobre la fortaleza de la entidad financiera.

La fórmula que se utiliza para el cálculo del TIER 1 es la siguiente:

**Tier 1**= Recursos Propios /Activos ponderados por el riesgo



Además del Tier 1, tenemos el Tier 2, que es una ratio también llamado capital suplementario que incluye componentes de relevancia en el capital del banco. Otra forma de llamarlo es Recursos Propios de Segunda Categoría, es decir, es la expresión con la que se conoce a los recursos propios que se utilizan en el cálculo de la ratio de solvencia Tier 2. Este coeficiente estará formado por aquellos elementos que absorberán las pérdidas cuando la entidad no sea viable.

Los tipos de capital que forman el Tier 2 también se definieron en los Acuerdos de Basilea vistos anteriormente. Estos acuerdos internacionales fueron aplicados por los organismos reguladores a nivel nacional. Mientras que el Tier 1 está formado por el llamado capital de calidad, es decir, está integrado por aquellos instrumentos capaces de absorber pérdidas cuando la entidad está en funcionamiento, el Tier 2, estará compuesto por los elementos que absorben pérdidas cuando la entidad no es viable.

Por tanto, el capital TIER 2 es más amplio que TIER 1, debido a que además de este, incluye a las acciones preferentes con vencimiento fijo y deuda a largo plazo con un mínimo de vencimiento de más de cinco años. Además, incluye un capital suplementario incorporando a partidas como las reservas no reveladas, las reservas de reevaluación, las reservas generales para pérdidas crediticias, instrumentos híbridos, instrumentos de capital y deuda subordinada. Sumando todo estaremos hablando del TIER 2. Cuanto más alto sea el resultado de la ratio mejor será tanto en el Tier 1 como en el Tier 2, ya que esto indica mayor solvencia, de lo contrario, deberá mejorarse la calidad del capital.

Según el tercer acuerdo de Basilea Tier 1 mínimo debe aumentar hasta el 7%. También se exigen unos mínimos en categorías de capital como el Additional Tier 1 al 1,5%, mientras que el Tier 2 deberá no ser inferior al 2%.

A la hora de aplicar el Tier 1 o también denominado Nivel 1, lo que se hace es computar todo lo que cada banco tiene en capital y reservas junto con los beneficios no distribuidos y participaciones preferentes perpetuas para hacer frente a los activos de riesgo. Es decir, el capital que pertenece a sus recursos propios con respecto al que tienen comprometido en alguna inversión riesgosa. El porcentaje mínimo de solvencia que suele fijarse para el análisis suele estar entre el 6% y el 8%.

Si nos enfocamos en los orígenes de estas pruebas de estrés, debemos decir que los pioneros, los primeros en implementarlo fueron los EEUU. Además, fueron ellos los que incentivaron que el comité de supervisores bancarios europeos (CEBS por sus siglas en inglés) desarrollarse por primera vez en Europa una prueba de estrés en el año 2010.

La CEBS fue absorbida y sustituida en el año 2011 por la Autoridad Bancaria Europea, a partir de ahora EBA (European Banking Authority) que se trata del máximo organismo supervisor de la UE en lo que se refiere al sector bancario.

Su objetivo es garantizar la transparencia, estabilidad y eficiencia en la actuación de las entidades bancarias europeas.

Para garantizar que se cumplen estos objetivos, se homogeneizó un sistema normativo común para el sector bancario.

Algunas situaciones posibles en las que podrían realizarse las pruebas de estrés serían:

1. Escenario estable: en la cual, se estudian las cuentas y se concilian para definir la situación del mercado.
2. Escenario adverso: en este escenario se analiza la situación económica imaginando una recesión económica en la que se frene la creación de empleo, activos bancarios con alto riesgo, y análisis de ayudas públicas recibidas.

3. Escenario de deuda: este escenario pretende establecer solvencia cuando un país tenga un nivel alto de endeudamiento.

Para analizar las entidades financieras más al detalle, se puede hacer una clasificación por grupos: según cuatro grupos. El supervisor debe prestar mayor atención a los dos grupos intermedios.

- Grupo 1: Entidades autosuficientes que no necesitan aportaciones.
- Grupo 2: Entidades nacionalizadas por el FROB (Bankia, Banco de Valencia...etc).
- Grupo 3: Bancos con déficit que necesitan la intervención de entidades públicas.
- Grupo 4: Entidades que necesitan recursos, pero los pueden generar por ellos mismos.

Al analizar por grupos, es recomendable prestar atención sobre todo a los grupos 2 y 3.

El primer año que España recibió una prueba de estrés, los supervisores tomaron en cuenta un total de 95 entidades bancarias, en las que 27 eran cajas y bancos españolas, de las cuales todos los bancos aprobaron las pruebas de resistencia y 5 cajas suspendieron.

Los responsables de supervisar la prueba de estrés fueron el Banco de España, la CEBS y el BCE.

Los escenarios que se utilizaron para realizar la prueba fueron 3, un escenario económico estable, un escenario que contaba con un descenso del PIB y un descenso del precio de la vivienda que reduciría el valor del crédito y por último un escenario de crisis de deuda soberana en las que la inversión en deuda española se redujese en más de un 12%.

Las cajas que suspendieron el test de estrés fueron: Banca Cívica, Banca Espiga, Caixa Catalunya, Unimm y Cajasur.

Las causas de los suspensos fueron que estas entidades no llegaron al porcentaje de liquidez requerido (6%). Las entidades suspendidas para poder sanear sus cuentas debían conseguir 1.800 millones de euros. Para poder llegar a este objetivo las entidades podían acceder al mercado o sector privado. De no poder utilizar esas vías, las entidades podrían acudir al macrofondo creado de 500.000 millones para apoyar al euro. En esa época, un cambio legal permitió a las entidades españolas que el FROB inyectara capital a entidades con posible riesgo futuro.

Las soluciones que finalmente tomaron los bancos y cajas fueron de distintos tipos:

### **Fusiones**

La fusión bancaria se da cuando dos o más entidades se disuelven y transfieren sus activos y pasivos a otra entidad con el fin de crear una nueva entidad.

Las cajas que optaron por esta solución fueron Caixa Catalunya, Unimm y Banca Espiga, que contaron con ayudas por importe de 1250, 380 y 525 millones de euros respectivamente.

### **Fusión Fría**

Estas fusiones se dan con la idea de conseguir objetivos y estrategias comunes, las entidades mantienen su marca, forma jurídica, capacidad de decisión y también la independencia económica.

Las entidades creadas a través de la Fusión fría son controladas por el Banco de España en el sentido de que deben realizar informes anuales para que el Banco de España se asegure que la entidad cumpla con los objetivos de solvencia y liquidez.

Esta clase de fusión fue necesaria debido al carácter regional de las cajas de ahorro y a las tensiones políticas que surgieron a la hora de que se negociarían las fusiones.

La solución fue crear holdings con varias entidades para ceder algo de poder económico, pero seguir teniendo la capacidad de actuar de manera independiente.

Banca Cívica optó por esta vía recibiendo un rescate de 977 millones de euros.

### **Adquisiciones**

Mientras el sector financiero estaba llevando a cabo su reestructuración, muchas cajas de ahorro después de haberse intervenido, fueron adquiridas, este fue el caso, de CajaSur, que fue adquirida por BBK.

Por tanto, después de haber realizado un análisis de las reformas que se han dado después de la crisis del 2007 en el sector financiero, podemos decir que se ha contribuido a crear un sistema financiero eficiente y eficaz y han creado herramientas para intentar evitar que vuelvan a darse errores pasados. Debido a que durante la crisis el efecto de la misma se ha amplificado debido a la globalización y los fuertes lazos de interdependencia existentes entre las entidades financieras, se ha demostrado la preocupación por evitar la propagación del riesgo sistémico, que no se tuvo en cuenta previamente al diseñar los sistemas de regulación y de supervisión.

## **2.10. Datos Macroeconómicos UE y España en 2019**

A continuación, se hará un pequeño análisis del estado macroeconómico actual centrándonos en la UE y en la economía española ya que tendrá influencia en las actuaciones de Solaris Bank a la hora de elegir sus objetivos estratégicos.

Las previsiones macroeconómicas en 2019 no son positivas, ya que empieza a notarse una desaceleración, que se junta con la mala actuación de la banca española en 2019, el cual, puede acarrear recortes de tipos por parte del BCE. Los analistas de Credit Suisse redujeron de media, un 24% los precios objetivos de Unicaja, CaixaBank, Sabadell y Bankia, arrastrando al resto de entidades, que se dejaron entre un 2 y un 5% y perdieron 3.266 millones de euros de capitalización bursátil en lo que va de año (Cándido, C. 2019).

Por tanto, estas entidades son más vulnerables a los bajos tipos de interés.

Los riesgos que acumula el sector financiero hace que las entidades no paren de caer en bolsa, y dado su peso específico en el IBEX, existe el temor de caer todavía más que en la traumática Navidad de 2018.

Por tanto, podemos observar que la economía española se ha frenado por debajo del 0,5% en el segundo trimestre del año y todo apunta a que continuara con esta tendencia también en los dos próximos trimestres. Y lo hará con el problema añadido de que la recesión se ha extendido del sector exterior, con derivadas en la industria y en el turismo, al sector de la construcción, a la inversión o al del sector servicios.

Según 127, apartado 1, del TFUE (Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea), el objetivo principal del SEBC es mantener la estabilidad de los precios. Sin perjuicio de este objetivo, el SEBC apoya las políticas económicas generales de la Unión con el fin de contribuir a la realización de los objetivos de la Unión. El SEBC actúa con arreglo al principio de una economía de mercado abierta y de libre competencia, fomentando una eficiente asignación de recursos.

En la nota de prensa del BCE del 25 de julio del 2019, el BCE declaró que los tipos de interés aplicables a las operaciones principales de financiación, la facilidad marginal de crédito y la facilidad de depósito se mantendrán sin variación en el 0,00%, el 0,25% y el -0,40%, respectivamente.

El Consejo de Gobierno también subrayó la necesidad de una orientación de política monetaria muy acomodaticia durante un período prolongado, debido a que las tasas de inflación, tanto observadas como proyectadas, se han mantenido persistentemente por debajo de los niveles acordados con su objetivo. Por tanto, si las perspectivas de inflación a medio plazo continúan por debajo de dicho objetivo, el Consejo de Gobierno tiene la determinación de actuar conforme a su compromiso de simetría en el objetivo de inflación.

Por lo tanto, con cada dato económico publicado la previsión va a la baja. Hasta septiembre no habrá cambios en los indicadores ya que no habrá nueva información oficial publicada.

### **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS CONTABLE DE DOS ENTIDADES FINANCIERAS.**

A continuación, realizaré un análisis de dos entidades (Banco Santander S.A. y Kutxabank), estos dos bancos, aunque manejen volúmenes claramente distintos, nos aportarán una interesante perspectiva, para el análisis que realizaremos posteriormente, ya que, ambas entidades cuentan con una gran solvencia y son referentes en su sector. A pesar de su distinto tamaño observaremos que, en muchas ocasiones, los dos bancos tienen partidas parecidas de mayor peso en sus estados financieros. A pesar de que ambas entidades son referentes en su sector, el Banco Santander tiene una gran influencia en el ámbito internacional mientras Kutxabank actúa sobre todo en la Comunidad Autónoma Vasca.

#### **Banco Santander S.A.**

El Banco Santander, S.A. es un banco español, domiciliado como sociedad anónima en España, y es la matriz de Grupo Santander. Banco Santander, S.A. opera bajo el nombre comercial de Santander. Para el desarrollo de su actividad dispone de sucursales y agencias distribuidas por todo el territorio nacional, así como en el extranjero.

El Banco Santander, S.A. es la base de un grupo financiero que actúa en diversos países mediante diferentes negocios, por lo que sus estados financieros no reflejan únicamente su actividad comercial en España, sino también la derivada de ser el órgano central del Grupo. Este último aspecto dificulta el análisis de su evolución, especialmente en las líneas de resultados más directamente relacionadas con su carácter de sociedad holding.

Durante el ejercicio 2018 Banco Santander ha llevado a cabo las siguientes operaciones de modificación estructural, todas ellas entre sociedades pertenecientes al Grupo Santander: Fusión por absorción entre Banco Popular Español S.A.U. (sociedad absorbente) y Banco Pastor S.A.U. y Popular Banca Privada S.A.U. (como sociedades absorbidas) y, posteriormente, fusión por absorción entre Banco Santander S.A. (sociedad absorbente) y Banco Popular Español S.A.U. (como sociedad absorbida), Santander Investment Bolsa Sociedad de Valores S.A.U. y Popular de Renting, S.A.U (Cuentas Anuales Banco Santander, 2018).

A continuación, analizaremos la tabla del balance del Banco Santander que está compuesto del total del activo de los años 2018 y 2017. También nos muestra los porcentajes verticales y horizontales que nos permitirá identificar con mayor claridad las cuentas de mayor importancia y la evolución de las partidas de un año a otro.

BANCO SANTANDER S.A.

BALANCES AL 31 DE DICIEMBRE DE  
2018 2017 (MILLONES DE EUROS)

ACTIVO	2.018	%	NI	2.017	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>198.458</b>	<b>32,62%</b>	117	169.867	<b>34%</b>
<b>Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista</b>	<b>5.296</b>	<b>0,87%</b>	<b>144</b>	<b>3.690</b>	<b>0,75%</b>
<b>Activos financieros mantenidos para negociar</b>	<b>70.825</b>	<b>11,64%</b>	<b>110</b>	<b>64.326</b>	<b>13,06%</b>
Derivados	51.637	8,49%	133	38.894	7,90%
Instrumentos de patrimonio	8.644	1,42%	85	10.168	2,06%
Valores representativos de deuda	10.525	1,73%	69	15.242	3,10%
Préstamos y anticipos	19	0,00%	86	22	0,00%
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	19	0,00%	86	22	0,00%
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	13.819	2,27%	65	21.212	4,31%
<b>Activos financieros no destinados a negociación valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados</b>	<b>3.751</b>	<b>0,62%</b>	-	-	-
Instrumentos de patrimonio	224	0,04%	-	-	-
Valores representativos de deuda	1.976	0,32%	-	-	-
Préstamos y anticipos	1.551	0,25%	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	2	0,00%	-	-	-
Clientela	1.549	0,25%	-	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	-	-	-	-
<b>Activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados</b>	<b>41.326</b>	<b>6,79%</b>	<b>121</b>	<b>34.021</b>	<b>6,91%</b>
Valores representativos de deuda	-	-	-	-	-
Préstamos y anticipos	41.326	6,79%	121	34.021	6,91%
Bancos centrales	103	0,02%	-	-	-
Entidades de crédito	17.536	2,88%	156	11.243	2,28%
Clientela	23.687	3,89%	104	22.778	4,63%
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	5.332	0,88%	140	3.812	0,77%
<b>Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global</b>	<b>35.915</b>	<b>5,90%</b>	-	-	-
Instrumentos de patrimonio	1.751	0,29%	-	-	-
Valores representativos de deuda	32.741	5,38%	-	-	-
Préstamos y anticipos	1.423	0,23%	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	185	0,03%	-	-	-
Clientela	1.238	0,20%	-	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	15.129	2,49%	-	-	-
<b>Activos financieros disponibles para la venta</b>	-	-	-	<b>33.809</b>	<b>6,87%</b>
Instrumentos de patrimonio	-	-	-	1.863	0,38%
Valores representativos de deuda	-	-	-	31.946	6,49%
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	-	-	25.259	5,13%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>409.929</b>	<b>67,38%</b>	127	322.548	<b>66%</b>
<b>Activos financieros a coste amortizado</b>	<b>296.943</b>	<b>48,81%</b>	-	-	-
Valores representativos de deuda	24.372	4,01%	-	-	-
Préstamos y anticipos	272.571	44,80%	-	-	-
Bancos centrales	46	0,01%	-	-	-
Entidades de crédito	35.856	5,89%	-	-	-
Clientela	236.669	38,90%	-	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	6.155	1,01%	-	-	-
<b>Préstamos y partidas a cobrar</b>	-	-	-	<b>220.019</b>	<b>44,68%</b>
Valores representativos de deuda	-	-	-	13.492	2,74%
Préstamos y anticipos	-	-	-	206.527	41,94%
Bancos centrales	-	-	-	96	0,02%
Entidades de crédito	-	-	-	31.617	6,42%
Clientela	-	-	-	174.814	35,50%
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	-	-	3.532	0,72%
<b>Inversiones mantenidas hasta vencimiento</b>	-	-	-	<b>1.892</b>	<b>0,38%</b>
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	-	-	286	0,06%
<b>Derivados - contabilidad de coberturas</b>	<b>2.108</b>	<b>0,35%</b>	<b>102</b>	<b>2.073</b>	<b>0,42%</b>
<b>Cambios del valor razonable de los elementos cubiertos de una cartera con cobertura del riesgo</b>	<b>268</b>	<b>0,04%</b>	<b>412</b>	<b>65</b>	<b>0,01%</b>
<b>Inversiones en dependientes, negocios conjuntos y asociadas</b>	<b>81.734</b>	<b>13,43%</b>	<b>96</b>	<b>85.428</b>	<b>17,35%</b>
Dependientes	76.324	12,55%	92	82.927	16,84%
Negocios conjuntos	310	0,05%	103	302	0,06%
Asociadas	5.100	0,84%	232	2.199	0,45%
<b>Activos tangibles</b>	<b>2.410</b>	<b>0,40%</b>	<b>125</b>	<b>1.929</b>	<b>0,39%</b>
<b>Inmovilizado material</b>	<b>2.136</b>	<b>0,35%</b>	<b>126</b>	<b>1.690</b>	<b>0,34%</b>
De uso propio	1.641	0,27%	123	1.331	0,27%
Cedido en arrendamiento operativo	495	0,08%	138	359	0,07%
<b>Inversiones inmobiliarias</b>	<b>274</b>	<b>0,05%</b>	<b>115</b>	<b>239</b>	<b>0,05%</b>
<i>De las cuales: cedido en arrendamiento operativo</i>	274	0,05%	115	239	0,05%
<i>Pro memoria: adquirido en arrendamiento</i>	565	0,09%	98	574	0,12%
<b>Activos intangibles</b>	<b>778</b>	<b>0,13%</b>	<b>346</b>	<b>225</b>	<b>0,05%</b>
Fondo de comercio	583	0,10%	-	-	-
Otros activos intangibles	195	0,03%	87	225	0,05%
<b>Activos por impuestos</b>	<b>13.320</b>	<b>2,19%</b>	<b>133</b>	<b>10.009</b>	<b>2,03%</b>
Activos por impuestos corrientes	2.993	0,49%	134	2.240	0,45%
Activos por impuestos diferidos	10.327	1,70%	133	7.769	1,58%
<b>Otros activos</b>	<b>5.027</b>	<b>0,83%</b>	<b>159</b>	<b>3.165</b>	<b>0,64%</b>
Contratos de seguros vinculados a pensiones	1.654	0,27%	95	1.732	0,35%
Existencias	-	-	-	-	-
Resto de los otros activos	3.373	0,55%	235	1.433	0,29%

Activos no corrientes y grupos enajenables de elementos que se han clasificado como mantenidos para la venta	2.040	0,34%	119	1.708	0,35%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>608.376</b>	<b>100,00%</b>	<b>124</b>	<b>492.415</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 2. Balance-Activo, Banco Santander. CCAA Banco Santander S.A. 2018

La evolución de las principales partidas del balance y cuenta de resultados de 2018 respecto a 2017 está muy influenciada por el impacto de las operaciones corporativa, las cuales han supuesto un importante aumento de los saldos del balance, y de los ingresos y costes asociados a la mayor actividad.

Si observamos el balance del Banco Santander en el año 2017, observamos claramente que el activo no corriente (ANC) tiene muchísimo más peso que el activo corriente (AC), ya que el ANC posee 322.548 M con respecto al AC que tiene 169.867M ; el total del activo es de 492.415M.

Profundizando en el ANC, podemos observar que la partida más importante sin duda, es el de préstamos y partidas a cobrar, gracias a la partida de préstamos y anticipos con clientes, ya que esta partida en solitario se lleva el 35,5% de todo el activo. También cabe mencionar las inversiones en las empresas dependientes, ya que tiene 17% del total del activo.

Si nos fijamos en la evolución que se da en el año siguiente (2018), tanto el ANC como el AC aumentan con respecto al año anterior, más el ANC que crece un 27% (sigue teniendo un peso mayor que el AC) que el AC que crece un 17%. Observamos en el ANC que, a diferencia del ejercicio anterior, la importancia en el balance del ANC es debido a los activos financieros a coste amortizado, que posee casi la mitad del total del balance. Se observa de esta manera que en el año 2018 los préstamos y partidas a cobrar han perdido su relevancia en el balance para dársela a los activos financieros a coste amortizado. Se podría decir que presentan una sólida dinámica comercial con buen comportamiento de la actividad crediticia. La producción del crédito aumenta sobre 2017, con evolución positiva en los principales segmentos.

A continuación, se muestra la tabla del pasivo y patrimonio neto del Banco Santander, con los porcentajes horizontales y verticales como en la tabla anterior para facilitar el análisis de la tabla.

PASIVO	2.018	%	NI	2.017	%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>93.100</b>	<b>15,30%</b>	<b>116</b>	<b>80.266</b>	<b>16%</b>
<b>Pasivos financieros mantenidos para negociar</b>	<b>58.021</b>	<b>9,54%</b>	<b>121</b>	<b>47.952</b>	<b>9,74%</b>
Derivados	51.698	8,50%	132	39.234	7,97%
Posiciones cortas	6.323	1,04%	73	8.718	1,77%
Depósitos	-	-	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	-	-	-	-	-
Valores representativos de deuda emitidos	-	-	-	-	-
Otros pasivos financieros	-	-	-	-	-
<b>Pasivos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados</b>	<b>35.079</b>	<b>5,77%</b>	<b>109</b>	<b>32.314</b>	<b>6,56%</b>
Depósitos	35.079	5,77%	109	32.314	6,56%
Bancos centrales	12.377	2,03%	156	7.913	1,61%
Entidades de crédito	8.772	1,44%	58	15.209	3,09%
Clientela	13.930	2,29%	152	9.192	1,87%
Valores representativos de deuda emitidos	-	-	-	-	-
Otros pasivos financieros	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: pasivos subordinados</i>	-	-	-	-	-
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>446.509</b>	<b>73,39%</b>	<b>131</b>	<b>341.582</b>	<b>69%</b>
<b>Pasivos financieros a coste amortizado</b>	<b>430.675</b>	<b>70,79%</b>	<b>132</b>	<b>327.020</b>	<b>66,41%</b>
Depósitos	345.095	56,72%	130	264.582	53,73%
Bancos centrales	48.519	7,98%	194	25.016	5,08%
Entidades de crédito	55.883	9,19%	93	60.008	12,19%
Clientela	240.693	39,56%	134	179.558	36,46%
Valores representativos de deuda emitidos	77.095	12,67%	145	53.058	10,78%
Otros pasivos financieros	8.485	1,39%	90	9.380	1,90%
<i>Pro memoria: pasivos subordinados</i>	17.984	2,96%	117	15.413	3,13%
<b>Derivados - contabilidad de coberturas</b>	<b>3.506</b>	<b>0,58%</b>	<b>87</b>	<b>4.014</b>	<b>0,82%</b>
<b>Cambios del valor razonable de los elementos cubiertos de una cartera con cobertura del riesgo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Provisiones</b>	<b>6.681</b>	<b>1,10%</b>	<b>101</b>	<b>6.615</b>	<b>1,34%</b>

Pensiones y otras obligaciones de prestaciones definidas postempleo	3.895	0,64%	94	4.141	0,84%
Otras retribuciones a los empleados a largo plazo	1.111	0,18%	90	1.231	0,25%
Cuestiones procesales y litigios por impuestos pendientes	498	0,08%	158	316	0,06%
Compromisos y garantías concedidos	263	0,04%	134	196	0,04%
Restantes provisiones	914	0,15%	125	731	0,15%
<b>Pasivos por impuestos</b>	<b>1.303</b>	<b>0,21%</b>	<b>108</b>	<b>1.208</b>	<b>0,25%</b>
Pasivos por impuestos corrientes	-	-	-	-	-
Pasivos por impuestos diferidos	1.303	0,21%	108	1.208	0,25%
<b>Capital social reembolsable a la vista</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Otros pasivos</b>	<b>4.344</b>	<b>0,71%</b>	<b>159</b>	<b>2.725</b>	<b>0,55%</b>
Pasivos incluidos en grupos enajenables de elementos que se han clasificado como mantenidos	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>539.609</b>	<b>88,70%</b>	<b>128</b>	<b>421.848</b>	<b>85,67%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Fondos propios	69.226	11,38%	98	70.717	14,36%
Capital	8.118	1,33%	101	8.068	1,64%
Capital desembolsado	8.118	1,33%	101	8.068	1,64%
Capital no desembolsado exigido	-	-	-	-	-
Pro memoria: capital no exigido	-	-	-	-	-
Prima de emisión	50.993	8,38%	100	51.053	10,37%
<b>Instrumentos de patrimonio emitidos distintos del capital</b>	<b>565</b>	<b>0,09%</b>	<b>82</b>	<b>686</b>	<b>0,14%</b>
Componente de patrimonio neto de los instrumentos financieros compuestos	-	-	-	-	-
Otros instrumentos de patrimonio emitidos	565	0,09%	82	686	0,14%
<b>Otros elementos del patrimonio neto</b>	<b>170</b>	<b>0,03%</b>	<b>113</b>	<b>150</b>	<b>0,03%</b>
Ganancias acumuladas	7.805	1,28%	100	7.796	1,58%
Reservas de revalorización	-	-	-	-	-
Otras reservas	511	0,08%	26	1.987	0,40%
(-) Acciones propias	-	-	-	-	-
Resultado del ejercicio	3.301	0,54%	110	3.006	0,61%
(-) Dividendos a cuenta	-2.237	-0,37%	110	-2.029	-0,41%
Otro resultado global acumulado	-459	-0,08%	306	-150	-0,03%
Elementos que no se reclasificarán en resultados	-722	-0,12%	66	-1.096	-0,22%
Elementos que pueden reclasificarse en resultados	263	0,04%	28	946	0,19%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>68.767</b>	<b>11,30%</b>	<b>97</b>	<b>70.567</b>	<b>14,33%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>608.376</b>	<b>100,00%</b>	<b>124</b>	<b>492.415</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 3. Balance-Pasivo y Patrimonio Neto, Banco Santander. CCAA Banco Santander S.A. 2018

En cuanto al pasivo, en el año 2017 se observa que el Pasivo No Corriente (PNC) tiene muchísimo más peso que el Pasivo Corriente(PC) ya que el PNC cuenta con casi un 70% del Total esto es así debido a los depósitos que tiene más de un 50% del total. Además, se observa que el Patrimonio Neto (PN) no tiene un gran peso en el balance ya que tiene sólo un 14% del total Pasivo + PN.

El año 2018, se observa que los pasivos aumentan para detrimento del PN que disminuye un 3%. Dentro del Pasivo el PNC ha aumentado un 31% de nuevo gracias a los depósitos de los pasivos financieros a coste amortizado que ahora tiene más de un 70% del Total Pasivo + PN.

A continuación analizamos la cuenta de resultados.

**BANCO SANTANDER, S.A.**

CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS  
CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS ANUALES TERMINADOS  
EL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017

	2018	%	NI	2017	%
Ingresos por intereses	7.381,00	71,27%	135	5.460,00	67,87%
Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global	702,00	6,78%	120	587,00	7,30%
Activos financieros a coste amortizado	5.506,00	53,16%	138	3.983,00	49,51%
Restantes ingresos por intereses	1.173,00	11,33%	132	890,00	11,06%
(Gastos por intereses)	(3.860,00)	-37,27%	121	(3.203,00)	-39,81%
<b>Margen de intereses</b>	<b>3.521,00</b>	<b>34,00%</b>	<b>156</b>	<b>2.257,00</b>	<b>28,05%</b>
Ingresos por dividendos	4.151,00	40,08%	116	3.593,00	44,66%
Ingresos por comisiones	2.853,00	27,55%	125	2.282,00	28,37%
(Gastos por comisiones)	(439,00)	-4,24%	142	(310,00)	-3,85%
Ganancias o pérdidas al dar de baja en cuentas activos y pasivos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados, netas	-	-	-	-	-
Activos financieros a coste amortizado	516,00	4,98%	141	367,00	4,56%
Restantes activos y pasivos financieros	12,00	0,12%	-	-	-
Ganancias o pérdidas por activos y pasivos financieros mantenidos para negociar, netas	504,00	4,87%	-	-	-
Reclasificación de activos financieros desde valor razonable con cambios en otro resultado global	74,00	0,71%	21	348,00	4,33%
Reclasificación de activos financieros desde coste amortizado	-	-	-	-	-
Otras ganancias o (-) pérdidas	-	-	-	-	-
Ganancias o pérdidas por activos financieros no destinados a negociación valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados, netas	74,00	0,71%	-	-	-
Reclasificación de activos financieros desde valor razonable con cambios en otro resultado global	(61,00)	-0,59%	-	-	-
Reclasificación de activos financieros desde coste amortizado	-	-	-	-	-
Otras ganancias o (-) pérdidas	(61,00)	-0,59%	-	-	-
Ganancias o pérdidas por activos y pasivos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados, netas	2,00	0,02%	(6)	(32,00)	-0,40%
Ganancias o pérdidas resultantes de la contabilidad de coberturas, netas	(28,00)	-0,27%	255	(11,00)	-0,14%
Diferencias de cambio, netas	(49,00)	-0,47%	20	(245,00)	-3,05%
Otros ingresos de explotación	458,00	4,42%	152	302,00	3,75%
(Otros gastos de explotación)	(641,00)	-6,19%	127	(506,00)	-6,29%
<b>Margen bruto</b>	<b>10.357,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>129</b>	<b>8.045,00</b>	<b>100,00%</b>
(Gastos de administración)	(5.472,00)	-52,83%	135	(4.060,00)	-50,47%
(Gastos de personal)	(2.817,00)	-27,20%	134	(2.109,00)	-26,22%
(Otros gastos de administración)	(2.655,00)	-25,63%	136	(1.951,00)	-24,25%
Amortización	(313,00)	-3,02%	162	(193,00)	-2,40%
Provisiones o reversión de provisiones	(630,00)	-6,08%	127	(495,00)	-6,15%
Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados y pérdidas o ganancias netas por modificación	-	-	-	-	-
Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global	(686,00)	-6,62%	131	(524,00)	-6,51%
Activos financieros a coste amortizado	-	-	-	-	-
Activos financieros valorados al coste	(686,00)	-6,62%	-	-	-
Activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	(66,00)	-0,82%
Préstamos y partidas a cobrar	-	-	-	(7,00)	-0,09%
Inversiones mantenidas hasta el vencimiento	-	-	-	(451,00)	-5,61%
Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de inversiones en negocios conjuntos o asociadas	-	-	-	-	-
Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos no financieros	79,00	0,76%	(29)	(273,00)	-3,39%
	-	-	-	-	-



Activos tangibles	-	-	-	-	-
Activos intangibles	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-
Ganancias o pérdidas al dar de baja en cuentas activos no financieros y participaciones, netas	68,00	0,66%	12	572,00	7,11%
Fondo de comercio negativo reconocido en resultados	-	-	-	-	-
Ganancias o pérdidas procedentes de activos no corrientes y grupos enajenables de elementos clasificados como mantenidos para la venta no admisibles como actividades interrumpidas	(18,00)	-0,17%	19	(95,00)	-1,18%
<b>Ganancias o pérdidas antes de impuestos procedentes de las actividades continuadas</b>	<b>3.385,00</b>	<b>32,68%</b>	<b>114</b>	<b>2.977,00</b>	<b>37,00%</b>
Gastos o ingresos por impuestos sobre las ganancias de las actividades continuadas	(84,00)	-0,81%	(290)	29,00	0,36%
<b>Ganancias o pérdidas después de impuestos procedentes de las actividades continuadas</b>	<b>3.301,00</b>	<b>31,87%</b>	<b>110</b>	<b>3.006,00</b>	<b>37,36%</b>
Ganancias o pérdidas después de impuestos procedentes de actividades interrumpidas	-	-	-	-	-
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>3.301,00</b>	<b>31,87%</b>	<b>110</b>	<b>3.006,00</b>	<b>37,36%</b>

Tabla 4. Cuenta de resultados, Banco Santander. CCAA Banco Santander S.A. 2018

El año 2017 observamos que el Banco Santander, de todo el margen bruto consigue como resultado del ejercicio casi un 40%, este resultado se debe a los ingresos por intereses (Activos financieros a coste amortizado). En cuanto a los gastos debemos prestar especial atención a los gastos de administración pues son muy elevados. El margen de intereses se sitúa en el ejercicio 2018 en 3.521 millones de euros, un 56% superior al del ejercicio anterior.

El ejercicio siguiente vemos que el resultado ha aumentado un 10% y la causa vuelve a ser la misma, los activos financieros a coste amortizado que han aumentado en un 38%, no obstante, se observa cómo los gastos de administración también han aumentado, un 35% para ser más exactos. Los ingresos por dividendos han ascendido a 4.151 millones de euros en 2.018. En esta partida se incluyen los dividendos recibidos de las sociedades dependientes del Grupo. El aumento del resultado se debe en su mayor parte a los mayores ingresos en 2018 provenientes de la gestión de carteras de cobertura por tipo de interés y cambio.

Los ingresos por comisiones, han aumentado un 25 % respecto de las de 2017 hasta 4.151 millones de euros destacando las procedentes de medios de pago y de las transacciones de los clientes, así como la contribución de banca mayorista. Por tanto, observamos que los ingresos por dividendos y comisiones se pueden considerar como claves para la entidad.

Los gastos generales de administración han aumentado un 35% como consecuencia del aumento de perímetro por las absorciones realizadas y que se ha mitigado por el efecto de los planes de eficiencia desarrollados.

A continuación, incluiremos unas ratios e indicadores que servirán para conocer mejor la situación de la entidad.

<b>Empleados medios</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Consejeros y altos cargos	22	22
Técnicos	30.399	21.369
Sucursales en el extranjero	615	469
	<b>31.036</b>	<b>21.860</b>

<b>Sucursales</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
España	4.427	4.546
Extranjero	8.790	9.151
	<b>13.217</b>	<b>13.697</b>

		2018	2017
<i>índice de liquidez</i>	<i>Activo Corriente</i>		
	<i>Pasivo Corriente</i>	2	2
Rentabilidad Financiera	Beneficio Neto		
	Fondos propios	4,80%	4,26%
Rentabilidad Económica	BAI		
	Activo Total	0,56%	0,60%
Apalancamiento	PN		
	Activo total	11,30%	14,33%
Activos por empleado	Activo		
	Plantilla media	19,6022683	22,5258463
Productividad del personal	Ventas		
	Plantilla media	0,2378206	0,24977127
Capital Circulante	Activo Corriente - Pasivo Corriente	105.358	89.601
Depósitos por sucursal	Depósitos		
	Sucursales	702,416585	587,290794
capital CET1	Tier1		
	Activos ponderados por riesgo	11,47%	12,26%

Como se puede observar analizando estas ratios, vemos que el Banco Santander cuenta con una buena salud financiera, cuenta con una gran solvencia, pero con una ratio tan alto corre el riesgo de tener demasiado activo corriente y podríamos decir que está infrautilizando su dinero. También debemos decir que cuenta con una gran rentabilidad tanto económica como financiera y posee disponibilidad financiera, también se observa que sus sucursales son más productivas que el año anterior pero no así sus empleados. En cuanto al riesgo que posee cumple con creces con su solvencia.

Si observamos los ratings de la agencia de calificación de Moody's, se observa que en la solvencia a largo plazo España tiene una calificación de Baa1, lo que significa que la calidad de crédito es cuestionable. Esta calificación se asigna a aquellos títulos que contienen elementos especulativos y que su futuro no es seguro y se caracterizan por su situación de incertidumbre. En cuanto al corto plazo, se obtiene una calificación de P-(2), significa que los emisores que reciben esta calificación tienen mucha capacidad para afrontar puntualmente sus compromisos de deuda emitida a plazo inferior a un año por tanto en este sentido, es una calificación positiva.

### Kutxabank S.A.

Desde su integración en 2012 Kutxabank ha logrado afianzarse entre el grupo de entidades medianas del sector financiero español y ha conseguido, sin descuidar sus altos niveles de saneamiento, la obtención de resultados positivos en todos los ejercicios desde su nacimiento, con los que mejora su solvencia y financia la Obra Social de sus accionistas para los que se ha conservado la propiedad íntegra, sin recurrir ni a ayudas públicas, ni a ampliaciones de capital, ni a instrumentos híbridos.

Desde 2015, Kutxabank ha obtenido en el 2018 unos resultados crecientes que cumplen con las previsiones gracias fundamentalmente a la mejora de muchas de las variables vinculadas al negocio bancario, favorecido por un elevado volumen en la nueva contratación de productos financieros y por un crecimiento de los clientes vinculados y digitales. A estas palancas se les une la tradicional política de prudencia en costes con el foco continuado en la eficiencia y a la menor necesidad de dotaciones ordinarias por la mejora de la calidad del riesgo (Cuentas Anuales Kutxabank S.A., 2018).

Esta vez analizaremos el balance de Kutxabank:

**KUTXANK S.A.**  
BALANCES AL 31 DE DICIEMBRE DE  
2018 y 2017 (MILLONES DE EUROS)

ACTIVO	2018	%	NI	2017	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>8.527</b>	<b>17,76%</b>	<b>130</b>	<b>6.568</b>	<b>14,09%</b>
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	5.296	11,03%	144	3.690	7,92%
<b>Activos financieros mantenidos para negociar</b>	<b>79</b>	<b>0,17%</b>	<b>90</b>	<b>88</b>	<b>0,19%</b>
Derivados	79	0,17%	90	88	0,19%
Instrumentos de patrimonio	-	-	-	-	-
Valores representativos de deuda	-	-	-	-	-
Préstamos y anticipos	-	-	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	-	-	-	-
<b>Activos financieros no destinados a negociación valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados</b>	<b>52</b>	<b>0,11%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Instrumentos de patrimonio	38	0,08%	-	-	-
Valores representativos de deuda	11	0,02%	-	-	-
Préstamos y anticipos	3	0,01%	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	3	0,01%	-	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	-	-	-	-
<b>Activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Valores representativos de deuda	-	-	-	-	-
Préstamos y anticipos	-	-	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	-	-	-	-
<b>Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global</b>	<b>3.099</b>	<b>6,45%</b>	<b>111</b>	<b>2.790</b>	<b>5,99%</b>

Instrumentos de patrimonio	223	0,46%	57	387	0,83%
Valores representativos de deuda	2.877	5,99%	120	2.403	5,15%
Préstamos y anticipos	-	-	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	1.441	3,00%	123	1.174	2,52%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>39.492</b>		<b>99</b>	<b>40.046</b>	<b>85,91%</b>
<b>Activos financieros a coste amortizado</b>	<b>34.315</b>	<b>71,46%</b>	<b>98</b>	<b>35.033</b>	<b>75,15%</b>
Valores representativos de deuda	294	0,61%	664	44	0,10%
Préstamos y anticipos	34.020	70,85%	97	34.989	75,06%
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	294	0,61%	109	270	0,58%
Clientela	33.726	70,24%	97	34.719	74,48%
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	4.923	10,25%	102	4.837	10,38%
<b>Derivados - contabilidad de coberturas</b>	<b>13</b>	<b>0,03%</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>0,07%</b>
<b>Cambios del valor razonable de los elementos cubiertos de una cartera con cobertura del riesgo de tipo de interés</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Inversiones en dependientes, negocios conjuntos y asociadas</b>	<b>3.083</b>	<b>6,42%</b>	<b>105</b>	<b>2.933</b>	<b>6,29%</b>
Dependientes	2.876	5,99%	110	2.623	5,63%
Negocios conjuntos	-	-	-	-	-
Asociadas	208	0,43%	67	310	0,67%
<b>Activos tangibles</b>	<b>612</b>	<b>1,27%</b>	<b>98</b>	<b>624</b>	<b>1,34%</b>
<b>Inmovilizado material</b>	<b>552</b>	<b>1,15%</b>	<b>98</b>	<b>563</b>	<b>1,21%</b>
De uso propio	552	1,15%	98	563	1,21%
Cedido en arrendamiento operativo	-	-	-	-	-
<b>Inversiones inmobiliarias</b>	<b>59</b>	<b>0,12%</b>	<b>98</b>	<b>61</b>	<b>0,13%</b>
<i>De las cuales: cedido en arrendamiento operativo</i>	22	0,05%	96	23	0,05%
<i>Pro memoria: adquirido en arrendamiento</i>	-	-	-	-	-
<b>Activos intangibles</b>	<b>43</b>	<b>0,09%</b>	<b>119</b>	<b>36</b>	<b>0,08%</b>
Fondo de comercio	-	-	-	-	-
Otros activos intangibles	43	0,09%	119	36	0,08%
<b>Activos por impuestos</b>	<b>1.276</b>	<b>2,66%</b>	<b>101</b>	<b>1.268</b>	<b>2,72%</b>
Activos por impuestos corrientes	2	0,00%	47	4	0,01%
Activos por impuestos diferidos	1.274	2,65%	101	1.264	2,71%
<b>Otros activos</b>	<b>73</b>	<b>0,15%</b>	<b>170</b>	<b>43</b>	<b>0,09%</b>
Contratos de seguros vinculados a pensiones	-	-	-	-	-
Existencias	0,008	0,00%	7,339449541	0,109	0,00%
Resto de los otros activos	73	0,15%	171	43	0,09%
<b>Activos no corrientes y grupos enajenables de elementos que se han clasificado como mantenidos para la venta</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>48.019</b>	<b>100,00%</b>	<b>103</b>	<b>46.615</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 5. Balance-Activo, Kutxabank. CCAA Kutxabank S.A. 2018.

El año 2017 Kutxabank, vemos que el ANC tiene más relevancia que el AC, ya que el ANC tiene 40,046 M (un 85% en porcentajes verticales) con respecto al AC que tiene 6,568 M el total del activo es de 46.615 M.

Ampliando el ANC, podemos observar que la partida más importante, son los préstamos de activos financieros a coste amortizado, ya que esta partida en solitario se lleva el 75% de todo el activo.

Si observamos la evolución que se da en el año 2018, el ANC disminuye, aunque no mucho (1%), mientras que el AC aumenta con respecto al año anterior, un 30% para ser exactos. Esta subida se debe a la partida Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista que ha aumentado un 44%. Aun así, el ANC sigue teniendo más peso en el balance.

La financiación mayorista ha sufrido una notable reducción como consecuencia de los vencimientos habidos en este año. Finalmente, incorporando los recursos de clientes de fuera de balance, el total de recursos gestionados de nuestros clientes alcanza los 51.810 millones de euros, con un incremento del 2,6% respecto a diciembre del ejercicio anterior.

PASIVO	2018	%	NI	2017	%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>82</b>	<b>0,17%</b>	<b>92</b>	<b>88</b>	<b>0,19%</b>
<b>Pasivos financieros mantenidos para negociar</b>	<b>82</b>	<b>0,17%</b>	<b>92</b>	<b>88</b>	<b>0,19%</b>
Derivados	82	0,17%	92	88	0,19%
Posiciones cortas	-	-	-	-	-
Depósitos	-	-	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	-	-	-	-	-
Valores representativos de deuda emitidos	-	-	-	-	-
Otros pasivos financieros	-	-	-	-	-
<b>Pasivos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Depósitos	-	-	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-

Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	-	-	-	-	-
Valores representativos de deuda emitidos	-	-	-	-	-
Otros pasivos financieros	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: pasivos subordinados</i>	-	-	-	-	-
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>43.049</b>		<b>103</b>	<b>41.696</b>	<b>89,45%</b>
<b>Pasivos financieros a coste amortizado</b>	<b>42.216</b>	<b>87,92%</b>	<b>103</b>	<b>40.801</b>	<b>87,53%</b>
Depósitos	38.591	80,37%	103	37.410	80,25%
Bancos centrales	2.901	6,04%	100	2.913	6,25%
Entidades de crédito	51	0,11%	47	108	0,23%
Clientela	35.638	74,22%	104	34.389	73,77%
Valores representativos de deuda emitidos	3.065	6,38%	108	2.847	6,11%
Otros pasivos financieros	561	1,17%	103	544	1,17%
<i>Pro memoria: pasivos subordinados</i>	-	-	-	-	-
<b>Derivados - contabilidad de coberturas</b>	<b>118</b>	<b>0,25%</b>	<b>94</b>	<b>126</b>	<b>0,27%</b>
<b>Cambios del valor razonable de los elementos cubiertos de una cartera con cobertura del riesgo de tipo de interés</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Provisiones</b>	<b>457</b>	<b>0,95%</b>	<b>88</b>	<b>517</b>	<b>1,11%</b>
Pensiones y otras obligaciones de prestaciones definidas postempleo	139	0,29%	73	191	0,41%
Otras retribuciones a los empleados a largo plazo	47	0,10%	102	46	0,10%
Cuestiones procesales y litigios por impuestos pendientes	-	-	-	-	-
Compromisos y garantías concedidos	162	0,34%	93	175	0,37%
Restantes provisiones	109	0,23%	103	105	0,23%
<b>Pasivos por impuestos</b>	<b>119</b>	<b>0,25%</b>	<b>99</b>	<b>120</b>	<b>0,26%</b>
Pasivos por impuestos corrientes	6	0,01%	116	5	0,01%
Pasivos por impuestos diferidos	114	0,24%	99	115	0,25%
<b>Capital social reembolsable a la vista</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Otros pasivos</b>	<b>138</b>	<b>0,29%</b>	<b>104</b>	<b>132</b>	<b>0,28%</b>
<b>Pasivos incluidos en grupos enajenables de elementos que se han clasificado como mantenidos para la venta</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>43.131</b>	<b>89,82%</b>	<b>103</b>	<b>41.785</b>	<b>89,64%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Fondos propios</b>	<b>4.783</b>	<b>9,96%</b>	<b>103</b>	<b>4.636</b>	<b>9,95%</b>
<b>Capital</b>	<b>2.060</b>	<b>4,29%</b>	<b>100</b>	<b>2.060</b>	<b>4,42%</b>
Capital desembolsado	2.060	4,29%	100	2.060	4,42%
Capital no desembolsado exigido	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: capital no exigido</i>	-	-	-	-	-
<b>Prima de emisión</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Instrumentos de patrimonio emitidos distintos del capital</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Componente de patrimonio neto de los instrumentos financieros compuestos	-	-	-	-	-
Otros instrumentos de patrimonio emitidos	-	-	-	-	-
<b>Otros elementos del patrimonio neto</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ganancias acumuladas</b>	<b>113</b>	<b>0,24%</b>	<b>142</b>	<b>80</b>	<b>0,17%</b>
<b>Reservas de revalorización</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Otras reservas</b>	<b>2.474</b>	<b>5,15%</b>	<b>102</b>	<b>2.427</b>	<b>5,21%</b>
(-) Acciones propias	-	-	-	-	-
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>263</b>	<b>0,55%</b>	<b>143</b>	<b>184</b>	<b>0,40%</b>
(-) Dividendos a cuenta	-127	-0,26%	110	-115	-0,25%
<b>Otro resultado global acumulado</b>	<b>104</b>	<b>0,22%</b>	<b>54</b>	<b>194</b>	<b>0,42%</b>
<b>Elementos que no se reclasificarán en resultados</b>	<b>21</b>	<b>0,04%</b>	<b>-82</b>	<b>-26</b>	<b>-0,06%</b>
Ganancias o (-) pérdidas actuariales en planes de pensiones de prestaciones definidas	-26	-0,05%	100	-26	-0,06%
Activos no corrientes y grupos enajenables de elementos que se han clasificado como mantenidos para la venta	-	-	-	-	-
Cambios del valor razonable de los instrumentos de patrimonio valorados a valor razonable con cambios en otro resultado global	-	-	-	-	-
Ineficacia de las coberturas de valor razonable de los instrumentos de patrimonio valorados a valor razonable con cambios en otro resultado global	47	0,10%	-	-	-
Cambios del valor razonable de los instrumentos de patrimonio valorados a valor razonable con cambios en otro resultado global [elemento cubierto]	-	-	-	-	-
Cambios del valor razonable de los instrumentos de patrimonio valorados a valor razonable con cambios en otro resultado global [instrumento de cobertura]	-	-	-	-	-
Cambios del valor razonable de los pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados atribuibles a cambios en el riesgo de crédito	-	-	-	-	-
<b>Elementos que pueden reclasificarse en resultados</b>	<b>83</b>	<b>0,17%</b>	<b>38</b>	<b>220</b>	<b>0,47%</b>
Cobertura de inversiones netas en negocios en el extranjero [parte eficaz]	-	-	-	-	-
Conversión de divisas	-	-	-	-	-
Derivados de cobertura. Reserva de cobertura de flujos de efectivo [parte eficaz]	-4	-0,01%	102	-4	-0,01%
Cambios del valor razonable de los instrumentos de deuda (y de patrimonio en 2017) valorados a valor razonable con cambios en otro resultado global	-	-	-	-	-
Instrumentos de cobertura [elementos no designados]	87	0,18%	39	223	0,48%
Activos no corrientes y grupos enajenables de elementos que se han clasificado como mantenidos para la venta	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>4.888</b>	<b>10,18%</b>	<b>101</b>	<b>4.830</b>	<b>10,36%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>48.019</b>	<b>100,00%</b>	<b>103</b>	<b>46.615</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 6. Balance-Pasivo y Patrimonio Neto, Kutxabank. CCAA Kutxabank S.A. 2018.

Respecto al pasivo, en el año 2017 se observa que el Pasivo No Corriente (PNC) tiene muchísimo más peso que el Pasivo Corriente(PC) ya que el PNC tiene un 89% del Total esto es así debido a los depósitos que tiene más de un 74% del total. Además, se observa que el Patrimonio Neto (PN) no tiene un gran peso en el balance ya que tiene sólo un 10% del total Pasivo + PN. La relevancia del PC en el balance es ínfima con sólo un 0,2%.

El año 2018, se observa que el PNC crece un 3% mientras que el PC baja un 8%, con lo que tiene todavía menos peso en el balance. El PN por su lado, ha conseguido crecer un 1% gracias al incremento de sus fondos propios. Esta sólida posición mantiene a Kutxabank a la cabeza del sector financiero español en términos de solvencia.

A continuación, echamos un vistazo a la cuenta de resultados.

	2018	%	NI	2017	%
<b>Ingresos por intereses</b>	<b>460,20</b>	<b>58,07 %</b>	<b>100</b>	<b>462,39</b>	<b>48,76 %</b>
Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global	43,83	5,53%	104	42,23	4,45%
Activos financieros a coste amortizado	409,68	51,70%	98	419,18	44,20%
Restantes ingresos por intereses	6,69	0,84%	681	0,98	0,10%
<b>Gastos por intereses</b>	<b>(74,72)</b>	<b>-</b>	<b>92</b>	<b>(81,17)</b>	<b>-</b>
		<b>9,43%</b>			<b>8,56%</b>
<b>Gastos por capital social reembolsable a la vista</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>MARGEN DE INTERESES</b>	<b>385,48</b>	<b>48,64 %</b>	<b>101</b>	<b>381,21</b>	<b>40,20 %</b>
<b>Ingresos por dividendos</b>	<b>96,18</b>	<b>12,14 %</b>	<b>37</b>	<b>258,46</b>	<b>27,25 %</b>
<b>Ingresos por comisiones</b>	<b>317,41</b>	<b>40,05 %</b>	<b>91</b>	<b>347,74</b>	<b>36,67 %</b>
<b>Gastos por comisiones</b>	<b>(12,45)</b>	<b>-</b>	<b>109</b>	<b>(11,42)</b>	<b>-</b>
		<b>1,57%</b>			<b>1,20%</b>
<b>Ganancias o pérdidas al dar de baja en cuentas activos y pasivos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados, netas</b>	<b>6,96</b>	<b>0,88%</b>	<b>25</b>	<b>27,45</b>	<b>2,89%</b>
Activos financieros a coste amortizado	6,96	0,88%	35	19,73	2,08%
Restantes activos y pasivos financieros	(0,00)	0,00%	(0)	7,72	0,81%
<b>Ganancias o pérdidas por activos y pasivos financieros mantenidos para negociar, netas</b>	<b>1,00</b>	<b>0,13%</b>	<b>48</b>	<b>2,09</b>	<b>0,22%</b>
Reclasificación de activos financieros desde valor razonable con cambios en otro resultado global	-	-	-	-	-
Reclasificación de activos financieros desde coste amortizado	-	-	-	-	-
Otras ganancias o pérdidas	1,00	0,13%	48	2,09	0,22%
<b>Ganancias o pérdidas por activos financieros no destinados a negociación valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados, netas</b>	<b>48,81</b>	<b>6,16%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Reclasificación de activos financieros desde valor razonable con cambios en otro resultado global	-	-	-	-	-
Reclasificación de activos financieros desde coste amortizado	-	-	-	-	-
Otras ganancias o pérdidas	48,81	6,16%	-	-	-
<b>Ganancias o pérdidas por activos y pasivos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados, netas</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ganancias o pérdidas resultantes de la contabilidad de coberturas, netas</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,18</b>	<b>0,02%</b>
<b>Diferencias de cambio [ganancia o pérdida], netas</b>	<b>0,67</b>	<b>0,08%</b>	<b>30</b>	<b>2,20</b>	<b>0,23%</b>
<b>Otros ingresos de explotación</b>	<b>23,68</b>	<b>2,99%</b>	<b>237</b>	<b>10,01</b>	<b>1,06%</b>
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>(75,29)</b>	<b>-</b>	<b>108</b>	<b>(69,55)</b>	<b>-</b>
		<b>9,50%</b>			<b>7,33%</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>792,44</b>	<b>100,00%</b>	<b>84</b>	<b>948,37</b>	<b>100,00%</b>
<b>Gastos de administración:</b>	<b>(419,41)</b>	<b>-</b>	<b>93</b>	<b>(450,76)</b>	<b>-</b>
		<b>52,93 %</b>			<b>47,53 %</b>
Gastos de personal	(293,80)	-37,08%	94	(312,50)	-32,95%
Otros gastos de administración	(125,61)	-15,85%	91	(138,26)	-14,58%
<b>Amortización</b>	<b>(33,28)</b>	<b>-</b>	<b>103</b>	<b>(32,28)</b>	<b>-</b>
		<b>4,20%</b>			<b>3,40%</b>
<b>Provisiones o reversión de provisiones</b>	<b>(5,92)</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>(122,34)</b>	<b>-</b>
		<b>0,75%</b>			<b>12,90 %</b>
<b>Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados y pérdidas o ganancias netas por modificación</b>	<b>(3,92)</b>	<b>-0,49%</b>	<b>8</b>	<b>(50,39)</b>	<b>-5,31%</b>
Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global	0,08	0,01%	(0)	(56,01)	-5,91%
Activos financieros a coste amortizado	(3,99)	-0,50%	(71)	5,61	0,59%
<b>Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de inversiones en dependientes, en negocios conjuntos o asociadas</b>	<b>(63,30)</b>	<b>-</b>	<b>41</b>	<b>(154,57)</b>	<b>-</b>
		<b>7,99%</b>			<b>16,30 %</b>
<b>Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos no financieros</b>	<b>(0,84)</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>(15,61)</b>	<b>-</b>
		<b>0,11%</b>			<b>1,65%</b>
Activos tangibles	(0,84)	-0,11%	5	(15,61)	-1,65%
Activos intangibles	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-
<b>Ganancias o pérdidas al dar de baja en cuentas activos no financieros, netas</b>	<b>27,91</b>	<b>3,52%</b>	<b>200</b>	<b>13,96</b>	<b>1,47%</b>
Fondo de comercio negativo reconocido en resultados	-	-	-	-	-
<b>Ganancias o pérdidas procedentes de activos no corrientes y grupos enajenables de elementos clasificados como mantenidos para la venta no admisibles como actividades interrumpidas</b>	<b>(6,27)</b>	<b>-0,79%</b>	<b>120</b>	<b>(5,23)</b>	<b>-0,55%</b>
<b>GANANCIAS O PÉRDIDAS ANTES DE IMPUESTOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>	<b>287,41</b>	<b>36,27 %</b>	<b>219</b>	<b>131,15</b>	<b>13,83 %</b>
<b>Gastos o ingresos por impuestos sobre los resultados de las actividades continuadas</b>	<b>(24,48)</b>	<b>-</b>	<b>(46)</b>	<b>53,27</b>	<b>5,62%</b>
		<b>3,09%</b>			
<b>GANANCIAS O PÉRDIDAS DESPUÉS DE IMPUESTOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>	<b>262,93</b>	<b>33,18 %</b>	<b>143</b>	<b>184,42</b>	<b>19,45 %</b>
<b>Ganancias o pérdidas después de impuestos procedentes de actividades interrumpidas</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>262,93</b>	<b>33,18 %</b>	<b>143</b>	<b>184,42</b>	<b>19,45 %</b>

Tabla 7. Cuenta de resultados, Kutxabank. CCAA Kutxabank S.A. 2018.

El año 2017 observamos que Kutxabank, de todo el margen bruto consigue como resultado del ejercicio casi un 20%, este resultado se debe a los ingresos por intereses, más concretamente debido a los Activos financieros a coste amortizado y también a los ingresos por comisiones. En cuanto a los gastos debemos resaltar a los gastos de personal ya que merma una gran parte del resultado, más de un 30%.

En el ejercicio 2018 siguiente vemos que el resultado ha aumentado un 43% esto es debido al aumento de las ganancias antes de impuestos procedentes de las actividades continuadas que ha aumentado más de un 100%. Una de las principales razones de esto ha sido la disminución del Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de inversiones en dependientes, en negocios

conjuntos o asociadas que ha disminuido casi un 60%. También ha contribuido la reducción de otros gastos como los gastos de personal.

El margen ha disminuido con respecto al año anterior, esto se debe a al cambio en las comisiones de los fondos de inversión en Kutxabank y Kutxabank Gestión. De no haber sido por este factor, la evolución de las comisiones hubiera sido positiva gracias a factores como el crecimiento de captaciones netas de patrimonios de los clientes gestionados a pesar de la mala evolución de los mercados financieros, a la mayor actividad y vinculación de los clientes, a la mejora del consumo y a los nuevos servicios y productos ofertados y comercializados por la entidad. Por otro lado, ha sido especialmente relevante el incremento de la actividad aseguradora, confirmando que se trata de una de las principales fuentes de crecimiento de la actividad comercial.

Los márgenes de intereses y los ingresos por servicios permiten que el margen básico, suma de ambas, alcance los 690,4 millones de euros, un 3,8% inferior a la cifra con la que se cerró el año anterior. Si bien, considerando el efecto del cambio de comisiones, explicado anteriormente, el margen básico se hubiera situado en positivo.

En cuanto a los gastos de explotación, disminuyen un 6,3%, gracias a la eficacia de la política de moderación de costes y de optimización de recursos y poniendo de relieve la gestión de la eficiencia como objetivo estratégico (Cuentas Anuales Kutxabank, 2018), gracias a las medidas de racionalización de plantilla, un descenso de los gastos generales y de la partida de amortizaciones.

A continuación, incluiremos unas ratios que servirán para conocer mejor la situación de la entidad.

<b>Empleados medios</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Consejeros y altos cargos	22	21
Técnicos	1.658	1.714
Sucursales en el extranjero	2.062	2.123
	<b>3.742</b>	<b>3.858</b>

<b>Sucursales</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
España	902	596
Extranjero	4	4
	<b>906</b>	<b>600</b>

		2018	2017
Indice de liquidez	Activo Corriente	1,11	1,12
	Pasivo Corriente		
Rentabilidad Financiera	Beneficio Neto	63,08%	60,72%
	Fondos propios		
Rentabilidad Económica	BAI	0,6%	0,28%
	Activo Total		
Apalancamiento	PN	10,18%	10,36%
	Activo total		
Activos por empleado	Activo	12,83	12,08
	Plantilla media		
Productividad del personal	Ventas	0,54	0,52
	Plantilla media		
Capital Circulante	Activo Corriente - Pasivo Corriente	105.358	89.601
Depósitos por sucursal	Depósitos	8.445	6.480
	Sucursales		
capital CET1	Tier1	10,18%	10,36%
	Activos ponderados por riesgo		

Como se puede observar analizando estas ratios, vemos que Kutxabank cuenta con una buena salud financiera, de las mejores del estado, cuenta con una gran solvencia, aunque esta ratio sea del 1,1 es engañosa debido a la alteración del resultado ocurrido por Kutxabank Gestión. También debemos decir que cuenta con una gran rentabilidad tanto económica como financiera y posee disponibilidad financiera, también se observa que sus sucursales son más productivas que el año anterior, así como sus empleados. En cuanto al riesgo que posee cumple con creces con su solvencia.

#### **Banco Santander S.A. y Kutxabank S.A.**

Después de haber realizado este análisis, vamos a realizar una comparativa entre las dos entidades, que, aunque manejan volúmenes distintos, tienen sus similitudes.



ACTIVO	DIF	SANTANDER 2.018	%	KUTXABANK 2.018	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	2327,46%	198.458	32,62%	8.527	17,76%
<b>Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista</b>	100%	5.296	0,87%	5.296	11,03%
<b>Activos financieros mantenidos para negociar</b>	89196%	70.825	11,64%	79	0,17%
Derivados	65031%	51.637	8,49%	79	0,17%
Instrumentos de patrimonio	-	8.644	1,42%	-	-
Valores representativos de deuda	-	10.525	1,73%	-	-
Préstamos y anticipos	-	19	0,00%	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Cientela	-	19	0,00%	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	13.819	2,27%	-	-
<b>Activos financieros no destinados a negociación valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados</b>	7240%	3.751	0,62%	52	0,11%
Instrumentos de patrimonio	592%	224	0,04%	38	0,08%
Valores representativos de deuda	17467%	1.976	0,32%	11	0,02%
Préstamos y anticipos	58090%	1.551	0,25%	3	0,01%
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	2	0,00%	-	-
Cientela	58015%	1.549	0,25%	3	0,01%
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	-	-	-	-
<b>Activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados</b>	-	41.326	6,79%	-	-
Valores representativos de deuda	-	-	-	-	-
Préstamos y anticipos	-	41.326	6,79%	-	-
Bancos centrales	-	103	0,02%	-	-
Entidades de crédito	-	17.536	2,88%	-	-
Cientela	-	23.687	3,89%	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	5.332	0,88%	-	-
<b>Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global</b>	1159%	35.915	5,90%	3.099	6,45%
Instrumentos de patrimonio	787%	1.751	0,29%	223	0,46%
Valores representativos de deuda	1138%	32.741	5,38%	2.877	5,99%
Préstamos y anticipos	-	1.423	0,23%	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	185	0,03%	-	-
Cientela	-	1.238	0,20%	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	1050%	15.129	2,49%	1.441	3,00%
<b>Activos financieros disponibles para la venta</b>	-	-	-	-	-
Instrumentos de patrimonio	-	-	-	-	-
Valores representativos de deuda	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	-	-	-	-
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	1038,01%	409.929	67,38%	39.492	82,24%
<b>Activos financieros a coste amortizado</b>	865%	296.943	48,81%	34.315	71,46%
Valores representativos de deuda	8279%	24.372	4,01%	294	0,61%
Préstamos y anticipos	801%	272.571	44,80%	34.020	70,85%
Bancos centrales	-	46	0,01%	-	-
Entidades de crédito	12201%	35.856	5,89%	294	0,61%
Cientela	702%	236.669	38,90%	33.726	70,24%
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	125%	6.155	1,01%	4.923	10,25%
<b>Prestamos y partidas a cobrar</b>	-	-	-	-	-
Valores representativos de deuda	-	-	-	-	-
Préstamos y anticipos	-	-	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Cientela	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	-	-	-	-
<b>Inversiones mantenidas hasta vencimiento</b>	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	-	-	-	-
<b>Derivados - contabilidad de coberturas</b>	16033%	2.108	0,35%	13	0,03%
<b>Cambios del valor razonable de los elementos cubiertos de una cartera con cobertura del riesgo de tipo de interés</b>	-	268	0,04%	-	-
<b>Inversiones en dependientes, negocios conjuntos y asociadas</b>	2651%	81.734	13,43%	3.083	6,42%
Dependientes	2654%	76.324	12,55%	2.876	5,99%
Negocios conjuntos	-	310	0,05%	-	-
Asociadas	2457%	5.100	0,84%	208	0,43%
<b>Activos tangibles</b>	394%	2.410	0,40%	612	1,27%
<b>Inmovilizado material</b>	387%	2.136	0,35%	552	1,15%
De uso propio	297%	1.641	0,27%	552	1,15%
Cedido en arrendamiento operativo	-	495	0,08%	-	-
<b>Inversiones inmobiliarias</b>	462%	274	0,05%	59	0,12%
<i>De las cuales: cedido en arrendamiento operativo</i>	1237%	274	0,05%	22	0,05%
<i>Pro memoria: adquirido en arrendamiento</i>	-	565	0,09%	-	-
<b>Activos intangibles</b>	1820%	778	0,13%	43	0,09%
Fondo de comercio	-	583	0,10%	-	-
Otros activos intangibles	456%	195	0,03%	43	0,09%
<b>Activos por impuestos</b>	1044%	13.320	2,19%	1.276	2,66%
Activos por impuestos corrientes	159712%	2.993	0,49%	2	0,00%
Activos por impuestos diferidos	811%	10.327	1,70%	1.274	2,65%
<b>Otros activos</b>	6906%	5.027	0,83%	73	0,15%
Contratos de seguros vinculados a pensiones	-	1.654	0,27%	-	-
Existencias	-	-	-	0	0,00%
Resto de los otros activos	4635%	3.373	0,55%	73	0,15%
<b>Activos no corrientes y grupos enajenables de elementos que se han clasificado como mantenidos para la venta</b>	0%	2.040	0,34%	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	1267%	608.376	100,00%	48.019	100,00%

Tabla 8. Balance-Activo, Santander y Kutxabank. CCAA Santander-Kutxabank S.A. 2018.

Vemos en el balance que ambas entidades cuentan con mayor peso en el ANC que en el AC, sin embargo, se observa que el Banco Santander destina más de sus activos al AC, sobre todo a los derivados de los activos financieros mantenidos para negociar, mientras que Kutxabank, lleva un 11% a "Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista". Por otra parte, Santander también posee "Activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados" a diferencia de Kutxabank.

En cuanto al ANC, ambos dedican sus activos a las mismas partidas, pero como es lógico, kutxabank destina un 82%, un porcentaje mayor que el de Santander. Las partidas que más activos poseen son los préstamos y anticipos en los activos financieros a coste amortizado.

PASIVO	100%	2.018	%	2.018	%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>114060%</b>	<b>93.100</b>	<b>15,30%</b>	<b>82</b>	<b>0,17%</b>
<b>Pasivos financieros mantenidos para negociar</b>	<b>71083%</b>	<b>58.021</b>	<b>9,54%</b>	<b>82</b>	<b>0,17%</b>
Derivados	63337%	51.698	8,50%	82	0,17%
Posiciones cortas	-	6.323	1,04%	-	-
Depósitos	-	-	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	-	-	-	-	-
Valores representativos de deuda emitidos	-	-	-	-	-
Otros pasivos financieros	-	-	-	-	-
<b>Pasivos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados</b>	-	35.079	5,77%	-	-
Depósitos	-	35.079	5,77%	-	-
Bancos centrales	-	12.377	2,03%	-	-
Entidades de crédito	-	8.772	1,44%	-	-
Clientela	-	13.930	2,29%	-	-
Valores representativos de deuda emitidos	-	-	-	-	-
Otros pasivos financieros	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: pasivos subordinados</i>	-	-	-	-	-
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1037,20%</b>	<b>446.509</b>	<b>73,39%</b>	<b>43.049</b>	<b>99,81%</b>
<b>Pasivos financieros a coste amortizado</b>	<b>1020%</b>	<b>430.675</b>	<b>70,79%</b>	<b>42.216</b>	<b>87,92%</b>
Depósitos	894%	345.095	56,72%	38.591	80,37%
Bancos centrales	1672%	48.519	7,98%	2.901	6,04%
Entidades de crédito	109824%	55.883	9,19%	51	0,11%
Clientela	675%	240.693	39,56%	35.638	74,22%
Valores representativos de deuda emitidos	2516%	77.095	12,67%	3.065	6,38%
Otros pasivos financieros	1512%	8.485	1,39%	561	1,17%
<i>Pro memoria: pasivos subordinados</i>	-	17.984	2,96%	-	-
<b>Derivados - contabilidad de coberturas</b>	<b>2964%</b>	<b>3.506</b>	<b>0,58%</b>	<b>118</b>	<b>0,25%</b>
<b>Cambios del valor razonable de los elementos cubiertos de una cartera con cobertura del riesgo de tipo de interés</b>	-	-	-	-	-
<b>Provisiones</b>	<b>1462%</b>	<b>6.681</b>	<b>1,10%</b>	<b>457</b>	<b>0,95%</b>
Pensiones y otras obligaciones de prestaciones definidas postempleo	2797%	3.895	0,64%	139	0,29%
Otras retribuciones a los empleados a largo plazo	2385%	1.111	0,18%	47	0,10%
Cuestiones procesales y litigios por impuestos pendientes	-	498	0,08%	-	-
Compromisos y garantías concedidos	162%	263	0,04%	162	0,34%
Restantes provisiones	840%	914	0,15%	109	0,23%
<b>Pasivos por impuestos</b>	<b>1092%</b>	<b>1.303</b>	<b>0,21%</b>	<b>119</b>	<b>0,25%</b>
Pasivos por impuestos corrientes	-	-	-	6	0,01%
Pasivos por impuestos diferidos	1148%	1.303	0,21%	114	0,24%
<b>Capital social reembolsable a la vista</b>	-	-	-	-	-
<b>Otros pasivos</b>	<b>3141%</b>	<b>4.344</b>	<b>0,71%</b>	<b>138</b>	<b>0,29%</b>
<b>Pasivos incluidos en grupos enajenables de elementos que se han clasificado como mantenidos para la venta</b>	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1251%</b>	<b>539.609</b>	<b>88,70%</b>	<b>43.131</b>	<b>89,82%</b>
<b>Fondos propios</b>	<b>1447%</b>	<b>69.226</b>	<b>11,38%</b>	<b>4.783</b>	<b>9,96%</b>
<b>Capital</b>	<b>394%</b>	<b>8.118</b>	<b>1,33%</b>	<b>2.060</b>	<b>4,29%</b>
Capital desembolsado	394%	8.118	1,33%	2.060	4,29%
Capital no desembolsado exigido	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: capital no exigido</i>	-	-	-	-	-
<b>Prima de emisión</b>	-	50.993	8,38%	-	-
<b>Instrumentos de patrimonio emitidos distintos del capital</b>	-	565	0,09%	-	-
Componente de patrimonio neto de los instrumentos financieros compuestos	-	-	-	-	-
Otros instrumentos de patrimonio emitidos	-	565	0,09%	-	-
<b>Otros elementos del patrimonio neto</b>	<b>6894%</b>	<b>7.805</b>	<b>1,28%</b>	<b>113</b>	<b>0,24%</b>
<b>Ganancias acumuladas</b>	<b>1760%</b>	<b>-2.237</b>	<b>-0,37%</b>	<b>-127</b>	<b>-0,26%</b>
<b>Reservas de revalorización</b>	<b>21%</b>	<b>511</b>	<b>0,08%</b>	<b>2.474</b>	<b>5,15%</b>
Otras reservas	-	-	-	-	-
(-) Acciones propias	-	-	-	-	-
Resultado del ejercicio	1255%	3.301	0,54%	263	0,55%
(-) Dividendos a cuenta	1760%	-2.237	-0,37%	-127	-0,26%
Otro resultado global acumulado	-439%	-459	-0,08%	104	0,22%
Elementos que no se reclasificarán en resultados	-3437%	-722	-0,12%	21	0,04%
Elementos que pueden reclasificarse en resultados	315%	263	0,04%	83	0,17%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>1407%</b>	<b>68.767</b>	<b>11,30%</b>	<b>4.888</b>	<b>10,18%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>1267%</b>	<b>608.376</b>	<b>100,00%</b>	<b>48.019</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 9. Balance-Pasivo y PN, Santander y Kutxabank. CCAA Santander-Kutxabank S.A. 2018.

Si comparamos los pasivos de las dos entidades, observamos que los dos destinan más al PNC, en mayor medida el Banco Santander que en el PC destina un 10% a los pasivos financieros mantenidos para negociar. No así Kutxabank que prácticamente no tiene pasivo no corriente

En cuanto al PNC, debido a que Kutxabank no destina nada al PC observamos que destina un 99%, Santander por su parte, destina un 73%. Se observa que, a pesar de la diferencia de volumen de las dos entidades, la partida que más peso tiene para ambos es la partida pasivos financieros a coste amortizado.

Si miramos al PN, vemos que ambas entidades tienen poco peso en esta área, prácticamente un 10%, ambas entidades, la diferencia que encontramos es que el Banco Santander tiene la partida de primas de emisión como destacada mientras que Kutxabank Otras reservas.

	2018	%	NI	2017	%
<b>Ingresos por intereses</b>	<b>368,16</b>	<b>58,07%</b>	<b>100</b>	<b>369,91</b>	<b>48,76%</b>
Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global	35,06	5,53%	104	33,78	4,45%
Activos financieros a coste amortizado	327,75	51,70%	98	335,34	44,20%
Restantes ingresos por intereses	5,35	0,84%	681	0,79	0,10%
<b>Gastos por intereses</b>	<b>(59,78)</b>	<b>-</b>	<b>92</b>	<b>(64,94)</b>	<b>-</b>
<b>Gastos por capital social reembolsable a la vista</b>	<b>-</b>	<b>9,43%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8,56%</b>
<b>MARGEN DE INTERESES</b>	<b>308,38</b>	<b>48,64%</b>	<b>101</b>	<b>304,97</b>	<b>40,20%</b>
<b>Ingresos por dividendos</b>	<b>76,94</b>	<b>12,14%</b>	<b>37</b>	<b>206,77</b>	<b>27,25%</b>
<b>Ingresos por comisiones</b>	<b>253,93</b>	<b>40,05%</b>	<b>91</b>	<b>278,19</b>	<b>36,67%</b>
<b>Gastos por comisiones</b>	<b>(9,96)</b>	<b>-</b>	<b>109</b>	<b>(9,14)</b>	<b>-</b>
<b>Ganancias o pérdidas al dar de baja en cuentas activos y pasivos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados, netas</b>	<b>5,57</b>	<b>0,88%</b>	<b>25</b>	<b>21,96</b>	<b>2,89%</b>
Activos financieros a coste amortizado	5,57	0,88%	35	15,78	2,08%
Restantes activos y pasivos financieros	(0,00)	0,00%	(0)	6,17	0,81%
<b>Ganancias o pérdidas por activos y pasivos financieros mantenidos para negociar, netas</b>	<b>0,80</b>	<b>0,13%</b>	<b>48</b>	<b>1,67</b>	<b>0,22%</b>
Reclasificación de activos financieros desde valor razonable con cambios en otro resultado global	-	-	-	-	-
Reclasificación de activos financieros desde coste amortizado	-	-	-	-	-
Otras ganancias o pérdidas	0,80	0,13%	48	1,67	0,22%
<b>Ganancias o pérdidas por activos financieros no destinados a negociación valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados, netas</b>	<b>39</b>	<b>6,16%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Reclasificación de activos financieros desde valor razonable con cambios en otro resultado global	-	-	-	-	-
Reclasificación de activos financieros desde coste amortizado	-	-	-	-	-
Otras ganancias o pérdidas	39,04	6,16%	-	-	-
<b>Ganancias o pérdidas por activos y pasivos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados, netas</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ganancias o pérdidas resultantes de la contabilidad de coberturas, netas</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,14</b>	<b>0,02%</b>
<b>Diferencias de cambio [ganancia o pérdida], netas</b>	<b>0,53</b>	<b>0,08%</b>	<b>30</b>	<b>1,76</b>	<b>0,23%</b>
<b>Otros ingresos de explotación</b>	<b>18,94</b>	<b>2,99%</b>	<b>237</b>	<b>8,01</b>	<b>1,06%</b>
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>(60,23)</b>	<b>-</b>	<b>108</b>	<b>(55,64)</b>	<b>-</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>633,95</b>	<b>100,00%</b>	<b>84</b>	<b>758,70</b>	<b>100,00%</b>
<b>Gastos de administración:</b>	<b>(335,53)</b>	<b>52,93%</b>	<b>93</b>	<b>(360,60)</b>	<b>47,53%</b>
Gastos de personal	(235,04)	-	94	(250,00)	-
Otros gastos de administración	(100,49)	37,08%	91	(110,61)	32,95%
<b>Amortización</b>	<b>(26,62)</b>	<b>15,85%</b>	<b>103</b>	<b>(25,82)</b>	<b>14,58%</b>
<b>Provisiones o reversión de provisiones</b>	<b>(4,74)</b>	<b>4,20%</b>	<b>5</b>	<b>(97,88)</b>	<b>3,40%</b>
<b>Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados y pérdidas o ganancias netas por modificación</b>	<b>(3,13)</b>	<b>0,75%</b>	<b>8</b>	<b>(40,31)</b>	<b>12,90%</b>
Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global	0,06	0,49%	(0)	(44,80)	5,31%
Activos financieros a coste amortizado	(3,19)	0,01%	(71)	4,49	0,59%
<b>Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de inversiones en dependientes, en negocios conjuntos o asociadas</b>	<b>(51)</b>	<b>0,50%</b>	<b>41</b>	<b>(124)</b>	<b>16,30%</b>
<b>Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos no financieros</b>	<b>(0,68)</b>	<b>7,99%</b>	<b>5</b>	<b>(12,49)</b>	<b>1,65%</b>
Activos tangibles	(0,68)	0,11%	5	(12,49)	1,65%
Activos intangibles	-	0,11%	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-
<b>Ganancias o pérdidas al dar de baja en cuentas activos no financieros, netas</b>	<b>22,33</b>	<b>-</b>	<b>200</b>	<b>11,17</b>	<b>1,47%</b>
<b>Fondo de comercio negativo reconocido en resultados</b>	<b>-</b>	<b>3,52%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Ganancias o pérdidas procedentes de activos no corrientes y grupos enajenables de elementos clasificados como mantenidos para la venta no admisibles como actividades interrumpidas	(5)	-	120	(4)	-
GANANCIAS O PÉRDIDAS ANTES DE IMPUESTOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES CONTINUADAS	229,93	36,27%	219	104,92	13,83%
Gastos o ingresos por impuestos sobre los resultados de las actividades continuadas	(19,58)	-	(46)	42,62	5,62%
GANANCIAS O PÉRDIDAS DESPUÉS DE IMPUESTOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES CONTINUADAS	210,34	33,18%	143	147,53	19,45%
Ganancias o pérdidas después de impuestos procedentes de actividades interrumpidas	-	-	-	-	-
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>210,34</b>	<b>33,18%</b>	<b>143</b>	<b>147,53</b>	<b>19,45%</b>

Tabla 10. Cuenta de Resultados, Santander y Kutxabank. CCAA Santander-Kutxabank S.A. 2018.

Observando las cuentas de resultados de ambas entidades, observamos que los dos tienen resultados positivos, a pesar del mal momento del sector. Además, las dos entidades tienen similares resultados en la mayoría de partidas. Las diferencias que encontramos son que los ingresos por intereses y por comisiones en proporción son mayores en Kutxabank mientras que en el banco Santander, los ingresos por dividendos son mayores.

## **CAPÍTULO 4: IMPLANTACIÓN DEL CMI EN SOLARIS BANK.**

Después de haber analizado teóricamente, el CMI y algunas de las peculiaridades del sistema financiero, a continuación, procederemos al diseño e implantación de un CMI en una entidad financiera ficticia que denominaremos Solaris Bank.

Solaris Bank es un banco español con sede en Valencia. Fue creado en el año 2004. Cuenta con 765 sucursales por toda España (2 en Portugal) y 3.647 empleados. Es un banco relativamente nuevo con la voluntad de crecer, para ello buscan obtener mayores rendimientos económicos y aumentar su cuota de mercado. También tienen en mente crear una banca on-line en el futuro. Para ello, se analizarán las posibles estrategias que se pueden tomar para poder alcanzar sus objetivos.

Lo primero que haremos será describir la misión, visión y valores del banco a analizar y posteriormente, realizaremos un análisis DAFO para identificar las ventajas competitivas del negocio y así poder definir objetivos y estrategias.

### **4.1. Misión, Visión y valores.**

#### **a) Misión.**

Solaris Bank es una institución financiera con importante representación en el sector con el objetivo de brindar una gran cantidad de productos financieros mediante la ventaja competitiva de bajos costes y satisfacción de sus clientes, para cubrir las necesidades financieras de sus clientes.

#### **b) Visión.**

El banco busca convertirse en el mediano-largo plazo, en una institución referente en el sector, ganando cuota de mercado, optimizando su tecnología (clave en los tiempos actuales) y reduciendo costes en la medida de lo posible para poder así un servicio óptimo y con el precio más competitivo posible.

#### **c) Valores.**

Los valores característicos y cultura de Solaris Bank son los siguientes:

- Calidad: Solaris apuesta por servicios financieros de gran calidad a precios competitivos.
- Responsabilidad: La empresa y sus trabajadores cumplen con el compromiso de una actuación responsable con los clientes, con la sociedad y entre ellos mismos.
- Innovación: Siempre se busca la manera de poseer la tecnología adecuada para poder ser uno de los referentes en el sector.
- Discreción: El banco es prudente y responsable con la información de sus clientes y pone de manifiesto la preservación del secreto bancario en beneficio del cliente.
- Honestidad: Solaris siempre actuará de manera sincera, ética y veraz.

## 4.2. Análisis Económico-Financiero de Solaris Bank

Habiendo hecho el banco imaginario en el que trabajaré y a ver descrito la Misión, Visión y Valores. A continuación, haremos un análisis del balance y la cuenta de resultados de Solaris Bank para conocer mejor su situación financiera y posteriormente determinar sus objetivos estratégicos y decidir las políticas estratégicas.

### Balance

ACTIVO	2018	%	NI	2017	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>6.821</b>	<b>17,76%</b>	<b>130</b>	<b>5.255</b>	<b>14,09%</b>
<b>Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista</b>	<b>4.237</b>	<b>11,03%</b>	<b>144</b>	<b>2.952</b>	<b>7,92%</b>
<b>Activos financieros mantenidos para negociar</b>	<b>64</b>	<b>0,17%</b>	<b>90</b>	<b>71</b>	<b>0,19%</b>
Derivados	64	0,17%	90	71	0,19%
Instrumentos de patrimonio	-	-	-	-	-
Valores representativos de deuda	-	-	-	-	-
Préstamos y anticipos	-	-	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	-	-	-	-
<b>Activos financieros no destinados a negociación valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados</b>	<b>41</b>	<b>0,11%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Instrumentos de patrimonio	30	0,08%	-	-	-
Valores representativos de deuda	9	0,02%	-	-	-
Préstamos y anticipos	2	0,01%	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	2	0,01%	-	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	-	-	-	-
<b>Activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Valores representativos de deuda	-	-	-	-	-
Préstamos y anticipos	-	-	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	-	-	-	-	-
<b>Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global</b>	<b>2.479</b>	<b>6,45%</b>	<b>111</b>	<b>2.232</b>	<b>5,99%</b>
Instrumentos de patrimonio	178	0,46%	57	310	0,83%
Valores representativos de deuda	2.301	5,99%	120	1.922	5,15%
Préstamos y anticipos	-	-	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	1.153	3,00%	123	939	2,52%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>31.593</b>	<b>82,24%</b>	<b>99</b>	<b>32.037</b>	<b>85,91%</b>
<b>Activos financieros a coste amortizado</b>	<b>27.452</b>	<b>71,46%</b>	<b>98</b>	<b>28.026</b>	<b>75,15%</b>
Valores representativos de deuda	236	0,61%	664	35	0,10%
Préstamos y anticipos	27.216	70,85%	97	27.991	75,06%
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	235	0,61%	109	216	0,58%
<i>Pro memoria: prestados o entregados como garantía con derecho de venta o pignoración</i>	26.981	70,24%	97	27.775	74,48%
<b>Derivados - contabilidad de coberturas</b>	<b>3.939</b>	<b>10,25%</b>	<b>102</b>	<b>3.870</b>	<b>10,38%</b>
<b>Cambios del valor razonable de los elementos cubiertos de una cartera con cobertura del riesgo de tipo de interés</b>	<b>11</b>	<b>0,03%</b>	<b>39</b>	<b>27</b>	<b>0,07%</b>
<b>Inversiones en dependientes, negocios conjuntos y asociadas</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dependientes	2.467	6,42%	105	2.346	6,29%
Negocios conjuntos	-	-	-	-	-
Asociadas	2.301	5,99%	110	2.098	5,63%

<b>Activos tangibles</b>	166	0,43%	67	248	0,67%
<b>Inmovilizado material</b>	<b>489</b>	<b>1,27%</b>	<b>98</b>	<b>499</b>	<b>1,34%</b>
De uso propio	442	1,15%	98	451	1,21%
Cedido en arrendamiento operativo	442	1,15%	98	451	1,21%
<b>Inversiones inmobiliarias</b>	-	-	-	-	-
<i>De las cuales: cedido en arrendamiento operativo</i>	<b>47</b>	<b>0,12%</b>	<b>98</b>	<b>49</b>	<b>0,13%</b>
<i>Pro memoria: adquirido en arrendamiento</i>	18	0,05%	96	19	0,05%
<b>Activos intangibles</b>	-	-	-	-	-
Fondo de comercio	34	0,09%	119	29	0,08%
Otros activos intangibles	-	-	-	-	-
<b>Activos por impuestos</b>	34	0,09%	119	29	0,08%
Activos por impuestos corrientes	1.021	2,66%	101	1.015	2,72%
Activos por impuestos diferidos	1	0,00%	47	3	0,01%
<b>Otros activos</b>	1.019	2,65%	101	1.011	2,71%
Contratos de seguros vinculados a pensiones	58	0,15%	170	34	0,09%
Existencias	-	-	-	-	-
Resto de los otros activos	0,0064	0,00%	7,339449541	0,0872	0,00%
<b>Activos no corrientes y grupos enajenables de elementos que se han clasificado como mantenidos para la venta</b>	58	0,15%	171	34	0,09%
	-	-	-	-	-
	<b>62</b>	<b>0,16%</b>	<b>102</b>	<b>61</b>	<b>0,16%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>38.415</b>	<b>100,00%</b>	<b>103</b>	<b>37.292</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 11. Balance Activo Solaris Bank. Elaboración Propia.

Si observamos al balance de Solaris del año 2017, observamos que, en cuanto a los activos, tienen bastante más peso los ANC, con un 86%, esto se debe a los préstamos de activos financieros a coste amortizado que tiene un 75%.

En cuanto al AC, tiene un 14% de peso, esto se reparte entre el "Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista" que tiene un 7% y los préstamos y anticipos de "Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global" se lleva la otra parte.

Analizando la evolución del balance en el año 2018, el total del activo ha aumentado un 3%. El ejercicio 2018 se sigue teniendo más peso en el ANC, no obstante, se ha reducido un 1% con respecto al año anterior, esto ocurre porque los préstamos a coste amortizado han disminuido un 3%. En cuanto al AC, ha aumentado un 30% debido al aumento del Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista que han aumentado un 44%.

<b>PASIVO</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>NI</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>65</b>	<b>0,17%</b>	<b>92</b>	<b>71</b>	<b>0,19%</b>
<b>Pasivos financieros mantenidos para negociar</b>	<b>65</b>	<b>0,17%</b>	<b>92</b>	<b>71</b>	<b>0,19%</b>
Derivados	65	0,17%	92	71	0,19%
Posiciones cortas	-	-	-	-	-
Depósitos	-	-	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	-	-	-	-	-
Valores representativos de deuda emitidos	-	-	-	-	-
Otros pasivos financieros	-	-	-	-	-
<b>Pasivos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados</b>	-	-	-	-	-
Depósitos	-	-	-	-	-
Bancos centrales	-	-	-	-	-
Entidades de crédito	-	-	-	-	-
Clientela	-	-	-	-	-
Valores representativos de deuda emitidos	-	-	-	-	-
Otros pasivos financieros	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: pasivos subordinados</i>	-	-	-	-	-
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>34.439</b>		<b>103</b>	<b>33.357</b>	<b>89,45%</b>
<b>Pasivos financieros a coste amortizado</b>	<b>33.773</b>	<b>87,92%</b>	<b>103</b>	<b>32.641</b>	<b>87,53%</b>
Depósitos	30.873	80,37%	103	29.928	80,25%
Bancos centrales	2.321	6,04%	100	2.331	6,25%
Entidades de crédito	41	0,11%	47	87	0,23%
Clientela	28.511	74,22%	104	27.511	73,77%

Valores representativos de deuda emitidos	2.452	6,38%	108	2.278	6,11%
Otros pasivos financieros	449	1,17%	103	435	1,17%
<i>Pro memoria: pasivos subordinados</i>	-	-	-	-	-
<b>Derivados - contabilidad de coberturas</b>	<b>95</b>	<b>0,25%</b>	<b>94</b>	<b>101</b>	<b>0,27%</b>
<b>Cambios del valor razonable de los elementos cubiertos de una cartera con cobertura del riesgo de tipo de interés</b>	-	-	-	-	-
<b>Provisiones</b>	<b>366</b>	<b>0,95%</b>	<b>88</b>	<b>414</b>	<b>1,11%</b>
Pensiones y otras obligaciones de prestaciones definidas postempleo	111	0,29%	73	153	0,41%
Otras retribuciones a los empleados a largo plazo	37	0,10%	102	37	0,10%
Cuestiones procesales y litigios por impuestos pendientes	-	-	-	-	-
Compromisos y garantías concedidos	130	0,34%	93	140	0,37%
Restantes provisiones	87	0,23%	103	84	0,23%
<b>Pasivos por impuestos</b>	<b>95</b>	<b>0,25%</b>	<b>99</b>	<b>96</b>	<b>0,26%</b>
Pasivos por impuestos corrientes	5	0,01%	116	4	0,01%
Pasivos por impuestos diferidos	91	0,24%	99	92	0,25%
<b>Capital social reembolsable a la vista</b>	-	-	-	-	-
<b>Otros pasivos</b>	<b>111</b>	<b>0,29%</b>	<b>104</b>	<b>106</b>	<b>0,28%</b>
<b>Pasivos incluidos en grupos enajenables de elementos que se han clasificado como mantenidos para la venta</b>	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>34.505</b>	<b>89,82%</b>	<b>103</b>	<b>33.428</b>	<b>89,64%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	-	-	-	-	-
<b>Fondos propios</b>	<b>3.826</b>	<b>9,96%</b>	<b>103</b>	<b>3.709</b>	<b>9,95%</b>
<b>Capital</b>	<b>1.648</b>	<b>4,29%</b>	<b>100</b>	<b>1.648</b>	<b>4,42%</b>
Capital desembolsado	1.648	4,29%	100	1.648	4,42%
Capital no desembolsado exigido	-	-	-	-	-
<i>Pro memoria: capital no exigido</i>	-	-	-	-	-
<b>Prima de emisión</b>	-	-	-	-	-
<b>Instrumentos de patrimonio emitidos distintos del capital</b>	-	-	-	-	-
Componente de patrimonio neto de los instrumentos financieros compuestos	-	-	-	-	-
Otros instrumentos de patrimonio emitidos	-	-	-	-	-
<b>Otros elementos del patrimonio neto</b>	-	-	-	-	-
<b>Ganancias acumuladas</b>	<b>91</b>	<b>0,24%</b>	<b>142</b>	<b>64</b>	<b>0,17%</b>
<b>Reservas de revalorización</b>	-	-	-	-	-
<b>Otras reservas</b>	<b>1.979</b>	<b>5,15%</b>	<b>102</b>	<b>1.942</b>	<b>5,21%</b>
(-) Acciones propias	-	-	-	-	-
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>210</b>	<b>0,55%</b>	<b>143</b>	<b>148</b>	<b>0,40%</b>
(-) Dividendos a cuenta	-102	-0,26%	110	-92	-0,25%
<b>Otro resultado global acumulado</b>	<b>84</b>	<b>0,22%</b>	<b>54</b>	<b>155</b>	<b>0,42%</b>
<b>Elementos que no se reclasificarán en resultados</b>	<b>17</b>	<b>0,04%</b>	<b>-82</b>	<b>-21</b>	<b>-0,06%</b>
Ganancias o (-) pérdidas actuariales en planes de pensiones de prestaciones definidas	-21	-0,05%	100	-21	-0,06%
Activos no corrientes y grupos enajenables de elementos que se han clasificado como mantenidos para la venta	-	-	-	-	-
Cambios del valor razonable de los instrumentos de patrimonio valorados a valor razonable con cambios en otro resultado global	-	-	-	-	-
Ineficacia de las coberturas de valor razonable de los instrumentos de patrimonio valorados a valor razonable con cambios en otro resultado global	37	0,10%	-	-	-
Cambios del valor razonable de los instrumentos de patrimonio valorados a valor razonable con cambios en otro resultado global [elemento cubierto]	-	-	-	-	-
Cambios del valor razonable de los instrumentos de patrimonio valorados a valor razonable con cambios en otro resultado global [instrumento de cobertura]	-	-	-	-	-
Cambios del valor razonable de los pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados atribuibles a cambios en el riesgo de crédito	-	-	-	-	-
<b>Elementos que pueden reclasificarse en resultados</b>	<b>67</b>	<b>0,17%</b>	<b>38</b>	<b>176</b>	<b>0,47%</b>
Cobertura de inversiones netas en negocios en el extranjero [parte eficaz]	-	-	-	-	-
Conversión de divisas	-	-	-	-	-
Derivados de cobertura. Reserva de cobertura de flujos de efectivo [parte eficaz]	-3	-0,01%	102	-3	-0,01%
Cambios del valor razonable de los instrumentos de deuda (y de patrimonio en 2017) valorados a valor razonable con cambios en otro resultado global	-	-	-	-	-
Instrumentos de cobertura [elementos no designados]	70	0,18%	39	179	0,48%
Activos no corrientes y grupos enajenables de elementos que se han clasificado como mantenidos para la venta	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>3.910</b>	<b>10,18%</b>	<b>101</b>	<b>3.864</b>	<b>10,36%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>38.415</b>	<b>100,00%</b>	<b>103</b>	<b>37.292</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 12. Balance Pasivo y Patrimonio Neto Solaris Bank. Elaboración Propia.

Echando un vistazo al pasivo, vemos que tiene muchísimo más peso el PNC, un 90%, no así como en el PC que no llega al 1%. Se puede apreciar claramente que esto es debido a los depósitos a coste amortizado que tiene con sus clientes. El 10% restante es para el PN que proviene del capital desembolsado y otras reservas.

En el año 2018, Tanto el PNC como el PC aumentan con un 4% y un 7% respectivamente la razón de esto han sido el aumento de los pasivos financieros a coste amortizado y el aumento de los derivados a c/p, hecho que no tiene gran relevancia en el balance. El PN ha aumentado un 1% con respecto al año anterior, esto se debe principalmente al aumento de otras reservas.

### Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	2018	%	NI	2017	%
<b>Ingresos por intereses</b>	<b>368,1</b>	<b>58,07</b>	<b>100</b>	<b>369,9</b>	<b>48,76</b>
	<b>6</b>	<b>%</b>		<b>1</b>	<b>%</b>
Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global	35,06	5,53%	104	33,78	4,45%
Activos financieros a coste amortizado	327,75	51,70%	98	335,34	44,20%
Restantes ingresos por intereses	5,35	0,84%	681	0,79	0,10%
<b>Gastos por intereses</b>	<b>(59,78)</b>	<b>-</b>	<b>92</b>	<b>(64,94)</b>	<b>-</b>
	<b>)</b>	<b>9,43%</b>	<b>)</b>	<b>)</b>	<b>8,56%</b>
<b>Gastos por capital social reembolsable a la vista</b>	-	-	-	-	-
<b>MARGEN DE INTERESES</b>	<b>308,3</b>	<b>48,64</b>	<b>101</b>	<b>304,9</b>	<b>40,20</b>
	<b>8</b>	<b>%</b>		<b>7</b>	<b>%</b>
Ingresos por dividendos	76,94	12,14%	37	206,7	27,25%

Ingresos por comisiones	253,93	40,05%	91	7	278,19	36,67%
Gastos por comisiones	(9,96)	1,57%	109	(9,14)		1,20%
<b>Ganancias o pérdidas al dar de baja en cuentas activos y pasivos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados, netas</b>	5,57	0,88%	25	21,96	2,89%	
Activos financieros a coste amortizado	5,57	0,88%	35	15,78	2,08%	
Restantes activos y pasivos financieros	(0,00)	0,00%	(0)	6,17	0,81%	
<b>Ganancias o pérdidas por activos y pasivos financieros mantenidos para negociar, netas</b>	0,80	0,13%	48	1,67	0,22%	
Reclasificación de activos financieros desde valor razonable con cambios en otro resultado global	-	-	-	-	-	
Reclasificación de activos financieros desde coste amortizado	-	-	-	-	-	
Otras ganancias o pérdidas	0,80	0,13%	48	1,67	0,22%	
<b>Ganancias o pérdidas por activos financieros no destinados a negociación valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados, netas</b>	39	6,16%	-	-	-	
Reclasificación de activos financieros desde valor razonable con cambios en otro resultado global	-	-	-	-	-	
Reclasificación de activos financieros desde coste amortizado	-	-	-	-	-	
Otras ganancias o pérdidas	39,04	6,16%	-	-	-	
<b>Ganancias o pérdidas por activos y pasivos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados, netas</b>	-	-	-	-	-	
<b>Ganancias o pérdidas resultantes de la contabilidad de coberturas, netas</b>	-	-	-	0,14	0,02%	
<b>Diferencias de cambio [ganancia o pérdida], netas</b>	0,53	0,08%	30	1,76	0,23%	
Otros ingresos de explotación	18,94	2,99%	237	8,01	1,06%	
Otros gastos de explotación	(60,23)	9,50%	108	(55,64)	7,33%	
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>633,95</b>	<b>100,00%</b>	<b>84</b>	<b>758,70</b>	<b>100,00%</b>	
<b>Gastos de administración:</b>	(335,53)	52,93%	93	(360,60)	47,53%	
Gastos de personal	(235,04)	37,08%	94	(250,00)	32,95%	
Otros gastos de administración	(100,49)	15,85%	91	(110,61)	14,58%	
<b>Amortización</b>	(26,62)	4,20%	103	(25,82)	3,40%	
<b>Provisiones o reversión de provisiones</b>	(4,74)	0,75%	5	(97,88)	12,90%	
<b>Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados y pérdidas o ganancias netas por modificación</b>	(3,13)	0,49%	8	(40,31)	5,31%	
Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global	0,06	0,01%	(0)	(44,80)	5,91%	
Activos financieros a coste amortizado	(3,19)	0,50%	(71)	4,49	0,59%	
<b>Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de inversiones en dependientes, en negocios conjuntos o asociadas</b>	(51)	7,99%	41	(124)	16,30%	
<b>Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos no financieros</b>	(0,68)	0,11%	5	(12,49)	1,65%	
Activos tangibles	(0,68)	0,11%	5	(12,49)	1,65%	
Activos intangibles	-	-	-	-	-	
Otros	-	-	-	-	-	
<b>Ganancias o pérdidas al dar de baja en cuentas activos no financieros, netas</b>	22,33	3,52%	200	11,17	1,47%	
<b>Fondo de comercio negativo reconocido en resultados</b>	-	-	-	-	-	
<b>Ganancias o pérdidas procedentes de activos no corrientes y grupos enajenables de elementos clasificados como mantenidos para la venta no admisibles como actividades interrumpidas</b>	(5)	0,79%	120	(4)	0,55%	
<b>GANANCIAS O PÉRDIDAS ANTES DE IMPUESTOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>	<b>229,33</b>	<b>36,27%</b>	<b>219</b>	<b>104,92</b>	<b>13,83%</b>	
<b>Gastos o ingresos por impuestos sobre los resultados de las actividades continuadas</b>	(19,58)	3,09%	(46)	42,62	5,62%	
<b>GANANCIAS O PÉRDIDAS DESPUÉS DE IMPUESTOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>	<b>210,34</b>	<b>33,18%</b>	<b>143</b>	<b>147,53</b>	<b>19,45%</b>	
<b>Ganancias o pérdidas después de impuestos procedentes de actividades interrumpidas</b>	-	-	-	-	-	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>210,34</b>	<b>33,18%</b>	<b>143</b>	<b>147,53</b>	<b>19,45%</b>	

Tabla 13. Cuenta de Resultados Solaris Bank. Elaboración Propia.

Echando un vistazo a la cuenta de resultados, en el año 2017 Solaris Bank obtuvo un resultado positivo de 147 millones. Los motivos de estos resultados fueron los ingresos por intereses de manera principal, también influyeron los ingresos por comisiones y los ingresos por dividendos.

El año posterior, el resultado del ejercicio aumenta en un 43%, la razón de este aumento han sido sobretudo la reducción de los gastos de administración y los gastos por impuestos sobre los resultados de las actividades continuadas. Además de esto los ingresos de intereses se han mantenido, pero se han reducido los ingresos por dividendos y comisiones, pero la reducción de los gastos ha hecho que el resultado sea mayor.



A continuación, incluiremos unas ratios que servirán para conocer mejor la situación de la entidad.

<b>Empleados medios</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Consejeros y altos cargos	17	16
Técnicos	1.621	1.677
Sucursales en el extranjero	2.009	2.070
	<b>3.647</b>	<b>3.763</b>

<b>Sucursales</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
España	763	457
Extranjero	2	2
	<b>765</b>	<b>459</b>

		2018	2017
<i>índice de liquidez</i>	<i>Activo Corriente</i>		
	<i>Pasivo Corriente</i>	1,11	1,12
Rentabilidad Financiera	Beneficio Neto		
	Fondos propios	5,38%	3,82%
Rentabilidad Económica	BAI		
	Activo Total	0,60%	0,28%
Apalancamiento	PN		
	Activo total	11,30%	14,33%
Activos por empleado	Activo		
	Plantilla media	10,53	9,91
Productividad del personal	Ventas		
	Plantilla media	0,10	0,09
Capital Circulante	Activo Corriente - Pasivo Corriente	6.756	5.184
Depósitos por sucursal	Depósitos		
	Sucursales	35,49	34,51
capital CET1	Tier1		
	Activos ponderados por riesgo	9,57%	10,11%

Como se puede observar analizando estas ratios, vemos que Solaris cuenta con una salud financiera con margen de mejora, su solvencia también debe mejorar ya que convendría que

aumente la ratio, de lo contrario podría tener problemas para afrontar sus deudas a corto plazo. Debemos decir que cuenta con una gran rentabilidad tanto económica como financiera y posee disponibilidad financiera, también se observa que sus sucursales son más productivas que el año anterior, así como sus empleados. En cuanto al riesgo que posee cumple con solvencia, por lo que no tendrá problemas con los organismos europeos.

### 4.3. Análisis DAFO.

Después de realizar el análisis económico-financiero, pasaremos a realizar un diagnóstico de los factores internos y externos mediante el DAFO para decidir las estrategias y acciones que tomará el banco.

(D) DEBILIDADES	(A) AMENAZAS
<b>(D1) Baja rentabilidad de la banca</b> <b>(D2) Regulación severa</b> <b>(D3) Complejidad de los sistemas de información</b>	<b>(A1) Barreras de entrada</b> <b>(A2) Desconfianza en el sector bancario</b> <b>(A3) Euribor en mínimos históricos.</b>
(F) FORTALEZAS	(O) OPORTUNIDADES
<b>(F1) Poder Financiero</b> <b>(F2) Ventaja Regulatoria</b> <b>(F3) Tamaño y experiencia</b> <b>(F4) Amplia gama de productos financieros</b> <b>(F5) Bajo índice de reclamaciones</b>	<b>(O1) Rentabilidad</b> <b>(O2) Seguridad y Velocidad</b> <b>(O3) Inteligencia Artificial</b> <b>(O4) SEPA</b>

Tabla 14. DAFO Solaris Bank. Elaboración propia

#### **(D1) Baja Rentabilidad de la Banca**

Entre las principales debilidades del sector de la banca debemos destacar la baja rentabilidad debido a los bajos tipos de interés en la actualidad.

El Banco de España está preocupado por el sector, según Pablo Hernández de Cos gobernador del Banco Santander: “la baja rentabilidad se configura como uno de los principales riesgos que afronta la banca española y la europea”.

Por otra parte, según José María Roldán, presidente de la AEB (Asociación Española de Banca), la patronal bancaria, es más pesimista aún y pronostica que el ROE (Rentabilidad Financiera) bajará al 6% y seguirá descendiendo un par de años más. Los tipos bajos y el exceso de regulación son los principales factores. A la banca le espera un año horrible como dice Roldán, por lo que es un factor a tener en cuenta.

#### **(D2) / (F2) Regulación Severa**

Debido a la crisis del 2008 el sector financiero ha recibido una fuerte regulación, siendo de gran relevancia el tercer acuerdo de Basilea visto anteriormente, donde se acordó exigir a los bancos unos niveles mínimos de capitales muy superiores a los vigentes antes de la crisis y también entre estas regulaciones destacamos las provisiones sobre los activos improductivos, la contabilización de las pérdidas por deterioro y las aportaciones obligatorias a realizar a distintos organismos financieros (Fondo de garantía de depósitos, etc.).

No obstante, el carácter dinámico del sector financiero dificulta su regulación, debido a la innovación financiera y al arbitraje del capital además de que los riesgos suelen desplazarse hacia los sectores en los que la regulación es más laxa, y ahí se incluyen tanto la solvencia como la relativa a normas de conducta, como las que van dirigidas a la protección del consumidor e inversor. Esto puede ocurrir con nuevos productos financieros o con nuevas instituciones financieras como fondos de inversión/pensiones etc. lo cual dificulta la regulación y se puede aprovechar si se tiene el suficiente conocimiento y experiencia, el cual puede convertirse en una fortaleza.

### **(D3) Complejidad de los sistemas de información**

Es necesario mejorar la velocidad del procesamiento de datos a la hora de confirmar operaciones para mejorar los sistemas de información.

Otro de los problemas de los sistemas financieros a tomar en cuenta es que hay que optimizar los métodos de conocimiento para conocer las necesidades y preferencias de los clientes. Las entidades han de anticiparse al cambio exigido por los clientes, enfocarse en datos y tecnología para ser más eficientes y, sobre todo, para entender mejor a los consumidores. Si la regulación no iguala las condiciones competitivas, los bancos deberán adaptarse a un entorno en el que la relación exclusiva con los clientes se irá diluyendo a favor de los nuevos competidores.

### **(F1) Poder Financiero**

Una de las principales fortalezas del banco es conocerse a sí mismo, siendo consciente de sus puntos fuertes y débiles, gracias a esto y al poder financiero que posee ha realizado una gran inversión en tecnología y en equipo humano para conseguir una importante posición en el sector.

### **(F3) Tamaño y experiencia**

La experiencia junto con el tamaño de la entidad que es denominada como “too big to fail” suponen una fortaleza a tener en cuenta, este concepto económico describe la situación de un banco o de cualquier otra institución financiera cuya quiebra tendría consecuencias sistémicas desastrosas sobre la economía y que, por consecuencia, sería necesario rescatarlo por los poderes públicos para evitar que ese riesgo de quiebra se realice.

### **(F4) Amplia gama de productos financieros**

Solaris cuenta con un gran abanico de productos financieros que puede darle una ventaja competitiva a la hora de ganar clientes que puedan hacer su negocio más rentable, aunque su mayor rentabilidad venga de los intereses y comisiones de los préstamos y del bajo ratio de morosidad de sus clientes.

### **(F5) Bajo índice de reclamaciones**

Gracias a la calidad de los productos y servicios de Solaris Bank se ha conseguido mantener el índice de reclamaciones en unos niveles mínimos.

### **(A1) Barreras de entrada**

A la hora de hablar de las amenazas, es necesario señalar que debido a las nuevas tecnologías, las barreras de entrada en el sector han disminuido y han llegado al mercado duros competidores como las Bigtech (empresas tecnológicas que han ampliado su línea de negocio ofreciendo productos financieros), Fintech (Startups que aprovechan las nuevas tecnologías para proporcionar servicios financieros a un menor coste) y los conocidos como Challenger Banks (bancos digitales sin sucursales lo que les permite minimizar costes y que poseen licencia bancaria a diferencia de las Fintech).

### **(A2) Desconfianza en el sector bancario**

Otra amenaza a tener en cuenta es la pérdida de confianza en el sector bancario, las dificultades de los bancos para ser rentables, la presión regulatoria, la incertidumbre fiscal y política en algunos mercados donde están presentes las entidades españolas o el empeoramiento del cuadro macro explican la creciente desconfianza. Un fenómeno que ocurre tanto en España como en el resto de Europa. Además, desde 2016, la carga de casos bancarios que aborda el Supremo se multiplicó por cuatro, fallando un 85% a favor de los clientes en causas sobre permutas financieras de cobertura de tipos, hecho que ha agravado aún más la confianza de la sociedad en la banca.

Esto unido a que cada vez hay más competencia en el sector bancario y más oferta para los consumidores hace que sea de gran importancia fortalecer la confianza para poder mantener a los clientes.

### **(A3) Euribor en mínimos históricos.**

Otra gran amenaza que debemos señalar son los bajos tipos de interés, el euribor está en números negativos, los últimos años los depósitos han dejado de ser una opción para ahorrar.

El Euribor (Euro Interbank Offered Rate), mide el precio al que los bancos se prestan el dinero entre sí, está vinculado a la facilidad de depósito. Esta se encuentra en el -0,4%, con lo que, si el interés que cobra el BCE a los bancos es menos negativo, también lo sería el índice, en un efecto que se iría contagiando a sus diferentes plazos hasta llegar al euríbor a un año, que es al que están referenciadas la mayoría de las hipotecas en España. Y si las cuotas de estos créditos se elevan, también lo hacen los ingresos bancarios.

### **(O1) Rentabilidad**

Uno de los cambios más evidentes en el sector ha sido el de la transformación digital, y es justamente una gran oportunidad que Solaris no debe dejar pasar.

Gracias a estas nuevas tecnologías, el banco puede aumentar su rentabilidad disminuyendo costes innecesarios reduciendo personal y sucursales que no sean necesarios (cada vez se cierran más sucursales debido a este hecho y se espera que siga haciéndose en el futuro).

### **(O2) Seguridad, velocidad e inteligencia artificial**

Otra de las áreas a poder mejorar gracias a la tecnología sería optimizar la velocidad y la calidad de los sistemas de información usando por ejemplo el sistema Blockchain, que es una tecnología basada en la nube que hace de la información menos dependiente de los problemas de velocidad y capacidad de las bases de datos tradicionales.

### **(O3) SEPA**

Otra de las grandes oportunidades a poder explotar es SEPA (Zona Única de Pago en Euros) que fue implantada por la UE debido a la gran cantidad existente de productos financieros tóxicos. Gracias a esta regulación, las empresas tienen la posibilidad de acceder a un mercado con una

forma de realizar pagos de forma eficaz, segura y transparente, dando un paso más en la integración económica y monetaria en Europa.

#### 4.4. Análisis CAME

Una vez que la empresa ha identificado sus puntos fuertes y débiles, se realizará un análisis CAME para saber las estrategias que se utilizarán para solventar las debilidades y fortalecer los puntos fuertes.

- **Corregir debilidades, Estrategias de reorientación:** Una de las estrategias que podría seguir el banco para mejorar su rentabilidad, podría ser el de eliminar los activos improductivos de su balance además de reducir costes (estrategia que el banco tiene como objetivo en todo momento). En cuanto a la severa regulación se hará siempre hincapié en aprender lo máximo posible para conocer distintas alternativas de actuación dentro de la legalidad que puedan dar una ventaja competitiva. Por último, se hará un esfuerzo en I+D+i para mejorar los sistemas de información.
- **Afrontar amenazas, Estrategias de supervivencia:** En este caso, gracias al análisis DAFO se ha observado que ahora hay menos barreras de entrada en el sector, por lo que Solaris va a adentrarse en otros nichos de mercado como es la banca online. Otra de las amenazas a paliar, es el de la desconfianza con el que cuenta el sector bancario, el camino a seguir será el de mejorar y mantener la satisfacción del cliente con un buen servicio post venta.
- **Mantener fortalezas, Estrategias defensivas:** Las estrategias que seguirá el banco para mantener sus fortalezas será seguir estrategias para fortalecer dichas fortalezas, como hemos dicho antes esto se hará fortaleciendo las debilidades anteriores como pueden ser la formación y seguimiento para mejorar el servicio y la satisfacción del cliente y la capacidad de sentirse cómodos ante la fuerte regulación presente en el sector, también se ampliarán la gama de productos disponibles.
- **Explotar oportunidades, Estrategias de ataque:** Entre los objetivos que se tendrán en mente para aprovechar al máximo las posibles oportunidades están el de mejorar la rentabilidad mediante la reducción de costes, y mejorando los sistemas de información.

#### 4.5. Organigrama

A continuación, se muestra el organigrama de Solaris Bank:

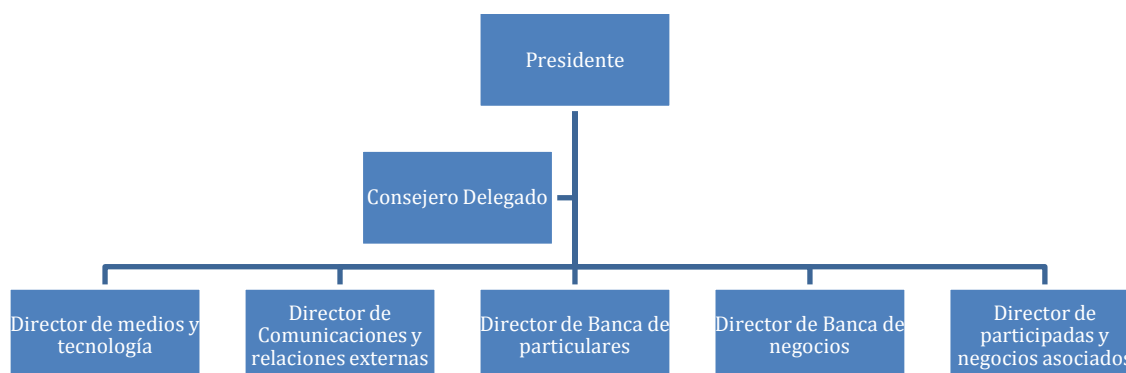


Figura 4.1. Organigrama Solaris Bank. Elaboración propia

Según podemos observar, es un organigrama de tipo vertical, donde se observan perfectamente la jerarquía, donde cada Director será el responsable de su departamento. Debajo del consejero delegado, vemos a los directores en la misma jerarquía. A continuación, explicaré sus funciones y responsabilidades:

- **Director de medios y tecnología:** Será el responsable del departamento encargado de implantar y llevar el mantenimiento de los sistemas de información. En cada sucursal habrá un responsable de mantenimiento informático que le informará de manera inmediata de haber alguna incidencia dentro del área de los sistemas de información.
- **Director de comunicaciones y relaciones externas:** Es de su responsabilidad todo lo relacionado con el Marketing y la publicidad del banco, así como con el trato al cliente (Servicio y trato al cliente, servicio post venta, etc...). De haber alguna incidencia digna de ser mencionada de ese ámbito en cualquier sucursal, se le deberá de informar.
- **Director de Banca de particulares:** En él recae la responsabilidad del servicio financiero que ofrece el banco a los particulares. Una vez que la empresa planea el camino a seguir será su deber llevarlo a cabo y cumplir con los objetivos. El director de cada sucursal deberá informarle de haber incidencias importantes dignas de mencionar.
- **Director de banca de negocios:** Las inversiones financieras, los servicios financieros a empresas y las actuaciones en bolsa del banco serán su responsabilidad.
- **Director de participadas y negocios asociados:** Será el responsable de llevar a cabo las fusiones y adquisiciones del banco.

## 4.6. Objetivos Estratégicos

A continuación, se establecerán los objetivos estratégicos de Solaris Bank para poder llegar a la misión y visión definidas anteriormente, paliar las debilidades y amenazas y también aprovechar sus fortalezas y oportunidades.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			
Perspectiva Financiera	Perspectiva de Clientes	Perspectiva de Procesos Internos	Perspectiva de Formación
OE.1- Incremento de la rentabilidad	OE.4- Mejorar la confianza de los clientes	OE.8- Reducción de Costes	OE.11- Formación Continua
OE.2- Aumento de la Cuota de Mercado y Volumen de negocios	OE.5- Incrementar el número de los clientes	OE.9- Innovación	OE.12- Motivación y satisfacción
OE.3- Mejorar la estructura	OE.6- Aumentar la satisfacción de los clientes	OE.10- Aumento de las operaciones	OE.13- Aumentar el número de empleados Cualificados
	OE.7- Potenciar la imagen de la marca Solaris		

Tabla 15. Objetivos estratégicos Solaris Bank. Elaboración propia.

## **4.6.1. Perspectiva Financiera**

### ***OE.1- Incremento de la rentabilidad.***

Como hemos indicado anteriormente, algunos de los retos del sector de la banca son la baja rentabilidad (D1) y los bajos tipos en el que se encuentra el Euribor (A3), que se buscan subsanar con este objetivo.

Para ello, se usarán indicadores para medir la rentabilidad económica I.1., rentabilidad financiera I.2., la ratio de capital CET1 I.3. para asegurarse de que se superan de manera correcta las pruebas de estrés.

Las actuaciones que se realizarán para conseguir el incremento de la rentabilidad, serán conseguir un aumento de los márgenes, cerrando las sucursales no rentables y disminuyendo el personal con mayor antigüedad para reducir costes.

La meta que se pretende alcanzar con este objetivo es el de alcanzar una rentabilidad económica del 0,80%, una rentabilidad financiera del 8% y mantener la ratio CET1 estable.

### ***OE.2 - Aumento de Cuota de Mercado y Volumen de Negocios.***

Para fortalecer estos dos factores, Solaris tiene la intención de poner en el mercado nuevos productos financieros, el cual aumentaría la gama de productos financieros (F4) y en un futuro expandirán su negocio enfocados a la banca online para combatir la amenaza de las cada vez menores barreras de entrada (A1) y a la implantación del SEPA (O4).

Los indicadores utilizados serán, el volumen de negocios I.4., así como, la cuota de mercado en depósitos I.5. y en créditos I.6.

Las actuaciones que se realizarán para conseguirlo serán la reducción de los gastos que tienen que soportar los clientes a la hora de adquirir un producto de Solaris Bank y la atracción de un mayor número de clientes mediante una mayor inversión en publicidad.

Mediante este objetivo se buscará alcanzar un aumento del 5% en el volumen de negocios, un 1% de cuota de mercado en depósitos y otro 1% de cuota de mercado de créditos.

### ***OE.3- Mejorar la estructura***

Otro de los objetivos a tener en cuenta será la reducción de los costes, mediante la mejora de la estructura de la empresa, esto se realizará principalmente disminuyendo la deuda improductiva y cerrando sucursales no rentables. Esto hará que aumente el margen y apoyará los OE.1 y OE.2 de incremento de la rentabilidad y aumento de cuota de mercado y ventas.

Los indicadores utilizados serán los depósitos por sucursal I.7. y la ratio solvencia I.8.

Para lograrlo, además de la reducción de los costes de sucursales y gasto de personal improductivo mediante su cierre o despido, se procederá a liberarse de los activos provisionados y otros activos no estratégicos y se hará mayor hincapié en reducir la morosidad.

Este objetivo tiene como meta la estabilidad de los depósitos por sucursal y que la ratio solvencia alcance un resultado de 1,5.

## **4.6.2. Perspectiva del Cliente**

### ***OE.4- Mejorar la confianza de los clientes***

Este objetivo busca protegerse de la desconfianza que existe actualmente en el sector bancario (A2). Esto es así por la gran incertidumbre fiscal y política de la actualidad unido a que cada vez hay más competencia en el sector y los potenciales clientes cuentan con más oferta.

Los indicadores que se utilizarán serán la rentabilidad del cliente I.9. y el nº de reclamaciones del defensor del cliente I.10.

Las actuaciones para cumplir estos objetivos serán reducir el coste de los clientes haciendo que pague un precio menor por cada servicio (y así poder vender más productos financieros y aumentar el margen) y mejorando su satisfacción post venta.

Este objetivo tiene como meta que la rentabilidad del cliente aumente un 10% y la disminución del número de reclamaciones del defensor del cliente en un 20%.

### ***OE.5- Incrementar el número de los clientes***

También se buscará incrementar el número de clientes para así aumentar ventas y rentabilidad, lo que también fortalecerá alguna de las debilidades existentes (D1). Esto se medirá mediante el número de clientes nuevos con respecto del que se poseía del año anterior I.11.

Esto se logrará mediante la disminución del coste del cliente y la inversión en publicidad, como se puede observar, las mismas actuaciones favorecen a la consecución de distintos objetivos estratégicos a la vez.

La meta que se pretende alcanzar con este objetivo es incrementar el número de clientes nuevos con respecto al año anterior en un 15%.

### ***OE.6- Aumentar la satisfacción de los clientes***

Se buscará la satisfacción del cliente para mantenerlos en el banco, esto se medirá con encuestas de satisfacción I.12. y con el número de reclamaciones de atención al cliente I.13. Mediante este objetivo se reforzará la fortaleza (F4) bajo índice de reclamaciones.

La disminución de los precios por servicios y el buen servicio al cliente mediante el asesoramiento serán las actuaciones que se realizarán para lograrlo.

Mediante este objetivo se buscará que en las encuestas de satisfacción se obtenga un resultado de positivo en el 80% de los casos, es decir que la puntuación obtenida por el 80% sea superior a 3,5 de 5. También, se buscará reducir el número de reclamaciones de atención al cliente al 15%.

### ***OE.7- Potenciar la imagen de la marca Solaris***

Mediante este objetivo, se combatirá la desconfianza en el sector (A2), a la vez que el banco se hará visible a nuevos clientes potenciales (O1).

Los indicadores utilizados serán la variación de seguidores y visitas en las redes sociales, página web, etc... (I.14.).

Se busca convertir la marca de Solaris en una marca de referencia en el sector para así convertirse en un banco más atractivo para los clientes actuales como para los clientes potenciales. La inversión en publicidad será la actuación clave para lograr este objetivo.

Este objetivo tiene como meta una variación positiva de seguidores y visitas en las redes sociales del 5% por trimestre.



### **4.6.3. Perspectiva Interna**

#### ***OE.8- Reducción de Costes***

Este objetivo consiste reducir los costes, lo que contribuirá a aumentar la rentabilidad del banco (D1), para conseguirlo se procurará localizar las sucursales que no generen la rentabilidad deseada o los trabajadores no rentables. Para esto, los indicadores utilizados serán los depósitos por sucursal (I.15.), depósitos por empleado (I.16.) y la medida de la eficiencia (I.17.).

Gracias a la reducción de costes la entidad tendrá más maniobrabilidad para bajar los precios, conseguir más clientes y aumentar su margen.

Este objetivo pretende alcanzar la meta de aumentar la ratio de los depósitos por sucursal un 10%, los depósitos por empleado un 5% y la medida de eficiencia un 15%.

#### ***OE.9- Innovación***

La principal tarea en cuanto a innovación se refiere es la mejora de los sistemas de información (I.19.) con el cual se aprovechará la oportunidad (O2) seguridad y velocidad mediante el sistema Blockchain I.18., una tecnología basada en la nube que hace de la información menos dependiente de los problemas de velocidad y capacidad de las bases de datos tradicionales.

Para llevar a cabo estos objetivos, se subcontratará a una compañía que implante sistemas ERP, progresivamente, se contratará a nuevos empleados y se formará a los ya existentes para que estén capacitados para el uso y mantenimiento de los sistemas de información I.20, con lo que también contribuirá a fortalecer la complejidad de los sistemas de información que afecta a Solaris (D3).

La meta que se pretende alcanzar con este objetivo es el de la implantación del sistema Blockchain antes del cierre del ejercicio, llevar una revisión trimestral para comprobar que los sistemas de información están funcionando de una manera actualizada y óptima y asegurarse de que los sistemas de información pasan con éxito las pruebas de calidad y obtener la Certificación ISO-9001.

#### ***OE.10- Aumento de las operaciones***

Se busca que haya más operaciones por parte de los clientes para así poder aumentar el número de comisiones obtenidas por el aumento de los productos vendidos y el aumento del número de clientes, aumentará el margen, esto hará que mejore la rentabilidad (O1). Se medirán mediante el índice de crecimiento de comisiones netas I.21.

Con las actuaciones de publicidad y la reducción del coste del servicio se conseguirá alcanzar el objetivo.

Mediante este objetivo se buscará que el índice de crecimiento de comisiones netas aumente un 20%.

### **4.6.4. Perspectiva de Formación**

#### ***OE.11- Formación Continua***

Mediante la formación continua se tendrá como objetivo que el personal reciba cursos de formación (I.22.), en especial en el manejo de los sistemas de información (D3), también será importante la formación en la regulación en el sector de la banca para así minimizar las debilidades (D2) y aumentar las fortalezas (F2) en ese sentido.

Para asegurarse de que se cumple con el objetivo se tomarán cursos de 30 horas cada cuatrimestre, también se medirá el número de funciones distintas que puede hacer cada empleado, una vez terminar el curso se realizará un test de nivel para medir el grado de aprendizaje de los empleados.

Este objetivo tiene como meta que los empleados que reciban un curso de Regulaciones y Sistemas de Información obtengan 90% de aprobados en los exámenes posteriores.

#### ***OE.12- Motivación y satisfacción***

Otro de los objetivos estratégicos será el aumento de la motivación de los empleados de la firma para poder mejorar el rendimiento de los mismos (O1).

Los indicadores que se utilizarán serán el grado de satisfacción de los empleados I.23. mediante una encuesta con mediciones de 1 (nada satisfecho) a 5 (muy satisfecho) y la recogida de sugerencias de los empleados. I.24.

La meta que se pretende alcanzar con este objetivo es el de aumentar el grado de satisfacción de los empleados alcanzando en la encuesta de satisfacción en al menos un 70% de los casos una valoración mayor al 3,5 de entre 5 puntos. También se tiene la meta de aprobar el 10% de las sugerencias de los empleados.

#### ***OE.13- Aumentar el número de empleados cualificados***

Se tendrá como objetivo la captación de personal con habilidades de programación y de uso de bases de datos para influir en el mejor uso de los sistemas de información (D3), también pero no de manera tan prioritaria empleados que sepan desenvolverse con la regulación del sector (D2), medidas que servirán para paliar algunas debilidades.

Se utilizará como indicador el número de empleados con conocimientos ERP de un año a otro I.25.

Mediante este objetivo se buscará que número empleados con conocimientos informáticos aumente un 10% de un año a otro.

### **4.7. Mapa Estratégico**

Mediante el mapa estratégico, Solaris Bank representa gráficamente las relaciones causales entre los objetos estratégicos, para ofrecer una visión de los objetivos clara, con el que se mostrará la estrategia corporativa a seguir.

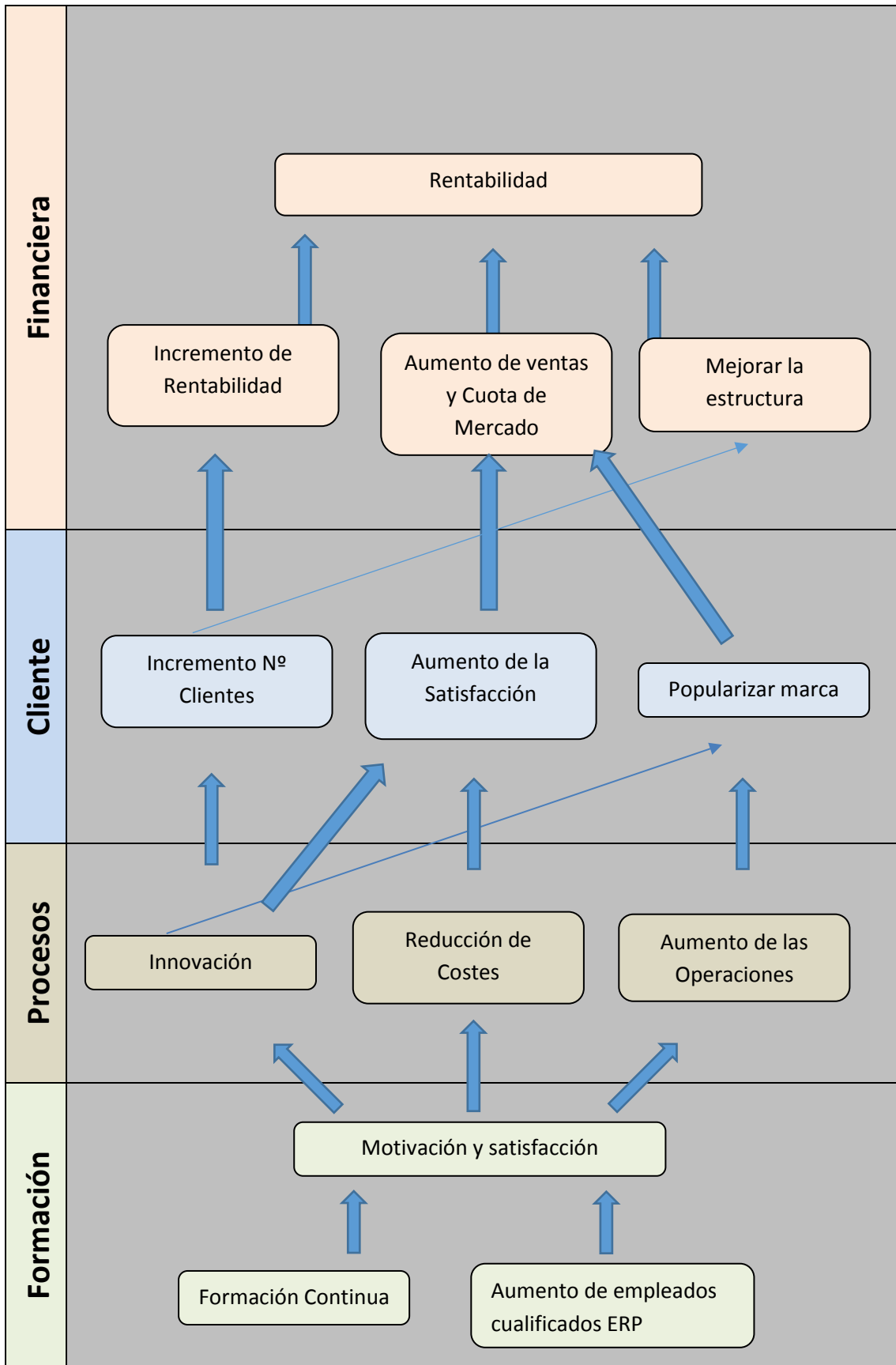


Figura 4.2. Mapa estratégico Solaris Bank. Elaboración propia.

## 4.8. Indicadores de actuación

A continuación, señalaré los indicadores de desempeño que se utilizarán para el CMI:

<b>Perspectiva Financiera</b>			
<b>Objetivos estratégicos</b>	O.1. Incremento de la rentabilidad	O.2. Aumento de Cuota de Mercado y Volumen de negocios	O.3. Mejorar la estructura
<b>Plan de actuación</b>	Cierre de sucursales no rentables y despido de personal con mayor antigüedad	Mayor inversión en publicidad	Venta de activos provisionados y otros activos no estratégicos
<b>Indicadores</b>	I.1. Rentabilidad económica	I.4. Volumen de negocios	I.7. Depósitos por sucursal
	I.2. Rentabilidad Financiera	I.5. Cuota de mercado en depósitos	I.8. Ratio Solvencia
	I.3. Ratio Capital CET1	I.6. Cuota de mercado en créditos	-
<b>Meta</b>	0,80%	Aumento del 5%/anual	No disminución
	8%	Aumento del 1%/anual	1,5
	No disminuir	Aumento del 1%/anual	-
<b>Fórmula de Cálculo</b>	BAI/Activo	$\frac{[(\text{Importe neto de cifra de negocios N} - \text{Importe neto de cifra de negocios N-1}) / \text{Importe neto de cifra de negocios N-1}] \times 100}{100}$	Depósitos/sucursal
	Beneficio/PN	$\frac{[(\text{Depósitos ejercicio X de la empresa} / \text{Depósitos totales del mercado}) / (\text{Depósitos de la empresa X-1} / \text{Depósitos totales del mercado}) \times 100]}{100}$	Activo Total/Pasivo Total
	TIER1/Activos	[(Créditos ejercicio X	-

	ponderados por riesgo	de la empresa/Créditos totales del mercado)/ (Créditos de la empresa X-1/Créditos totales del mercado)] x-1 100	
<b>Periodicidad</b>	Mensualmente se realizará un informe en los que se estudien dichos ratios	Mensualmente se realizará un informe en los que se estudien dichos ratios	Mensualmente se realizará un informe que analiza los ratios y anualmente se realizará una comparativa de cada mes.
<b>Responsables de obtener la información Responsable en sucursal</b>	Director de sucursal	Director de sucursal	Director de sucursal
<b>Responsables de analizar la información y toma decisiones</b>	Director de Banca de negocios y Director de Banca de particulares	Director de Banca de negocios y Director de Banca de particulares	Director de Banca de negocios y Director de Banca de particulares

Tabla 16. CMI Perspectiva Financiera. Elaboración propia.

<b>Perspectiva del Cliente</b>				
<b>Objetivos estratégicos</b>	O.4. Mejorar la confianza de los clientes	O.5. Incrementar el número de los clientes	O.6. Aumentar la satisfacción de los clientes	O.7. Potenciar la imagen de la marca
<b>Plan de actuación</b>	Menor coste para el cliente por cada servicio, mejora servicio post venta y mejora de la asesoría al cliente.			
<b>Indicadores</b>	I.9. Rentabilidad del cliente	I.11. Nº de clientes nuevos con respecto al año anterior	I.12 Encuestas de satisfacción	I.14. Variación de seguidores y visitas en las redes sociales

	I.10. N° de reclamaciones del defensor del cliente.	-	I.13. N° de reclamaciones de atención al cliente	-
<b>Meta</b>	Aumento del 10%	Aumento del 15%	Satisfacción de 3,5 de 5 en más del 80% de los casos.	Aumento del 5%/trimestre
	Disminución del 20%		Reclamaciones $X < 15\%$	
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$[(B^\circ N / N^\circ \text{ de Clientes } N) - (B^\circ N-1 / N^\circ \text{ de Clientes } N-1)] \times 100$	$[(\text{Clientes } N - \text{Clientes } N-1) / \text{Clientes } N-1] \times 100$	(Encuestas con nota $> 3,5$ )/n° de encuestas totales $\times 100$ -	$[(N^\circ \text{ Seguidores } N - N^\circ \text{ Seguidores } N-1) / N^\circ \text{ Seguidores } N-1] \times 100$
	$[(\text{Recuento de reclamaciones } N - \text{Recuento de reclamaciones } N-1) / \text{Recuento de reclamaciones } N-1] \times 100$		$[(\text{Reclamaciones } N - \text{Reclamaciones } N-1) / (\text{Reclamaciones } N-1)] \times 100$	
<b>Periodicidad</b>	Trimestralmente se realizará un informe en los que se estudien dichos ratios	Trimestralmente se realizará un informe en los que se estudien dichos ratios	Trimestralmente se realizará un informe en los que se estudien dichos ratios	Trimestralmente se realizará un informe en los que se estudien dichos ratios
<b>Responsables de obtener la información</b>	Director de sucursal	Director de sucursal	Director de sucursal	Director de sucursal
<b>Responsables de analizar la información y toma decisiones</b>	Director de Comunicaciones y relaciones externas	Director de Comunicaciones y relaciones externas	Director de Comunicaciones y relaciones externas	Director de Comunicaciones y relaciones externas

Tabla 17. CMI Perspectiva del Cliente. Elaboración propia.

<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>			
<b>Objetivos estratégicos</b>	O.8. Reducción de Costes	O.9. Innovación	O.10. Aumento de las operaciones
<b>Plan de actuación</b>	Cierre de sucursales no rentables y despido de personal con mayor antigüedad	Subcontratación y contratación nuevos empleados con conocimientos informáticos	Publicidad y reducción de precio de servicio
<b>Indicadores</b>	I.15. Depósitos por sucursal	I.18. Implantación del sistema Blockchain	I.21. Índice de crecimiento de comisiones netas
	I.16. Depósitos por empleado	I.19. Mejora de los sistemas de Información	-
	I.17. Medida de la eficiencia	I.20. Mantener actualizados los sistemas ERP	-
<b>Meta</b>	Aumento en un 10%	Implantación antes de cierre	20% incremento de comisiones
	Aumento en un 5%	Obtener la Certificación ISO-9001	-
	Aumento en un 15%	Actualización Trimestral	-
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\left[ \frac{\text{Depósitos N} / \text{Sucursales N}}{\text{Depósitos N-1} / \text{Sucursales N-1}} \right] \times 100$	Comprobación de la implantación del sistema	$\left[ \frac{\text{Comisiones N} - \text{Comisiones N-1}}{\text{Comisiones N-1}} \right] \times 100$
	$\left[ \frac{\text{Depósitos N} / \text{empleados N}}{\text{Depósitos N-1} / \text{empleados N-1}} \right] \times 100$	Pruebas de eficiencia de los sistemas de información mediante pruebas de calidad	-
	$\left[ \frac{\text{Ventas N} / \text{Insumo N}}{\text{Ventas N-1} / \text{Insumo N-1}} \right] \times 100$	Verificar que los sistemas se mantienen actualizados mediante su revisión	-
<b>Periodicidad</b>	Trimestralmente se realizará un informe	Debe estar implementado antes	Trimestralmente se realizará un informe

	en los que se estudien dichos ratios	del final del ejercicio	en los que se estudien dichos ratios
<b>Responsables de obtener la información</b>	Responsable de mantenimiento informático	Responsable de mantenimiento informático	Responsable de mantenimiento informático
<b>Responsables de analizar la información y toma decisiones</b>	Director de Medios y Tecnología	Director de Medios y Tecnología	Director de Medios y Tecnología

Tabla 18. CMI Perspectiva de Procesos Internos. Elaboración propia.

<b>Perspectiva de Formación</b>			
<b>Objetivos estratégicos</b>	O.11. Formación Continua	O.12. Motivación y satisfacción	O.13. Aumentar el número de empleados con aptitudes informáticas
<b>Plan de actuación</b>	Conocimientos de capacitación y examen posterior: Cursos	Mejora del entorno laboral	Contratación de personal con conocimientos informáticos.
<b>Indicadores</b>	I.22. Cursos de Regulaciones y Sistemas de Información	I.23. Grado de satisfacción de los empleados	I.25 N° de empleados con capacidades informáticas de un año a otro.
	-	I.24. Recogida de sugerencias de los empleados.	-
	-	-	-
<b>Meta</b>	90% de aprobados	Más del 70%, 3,5 nivel de satisfacción	Aumento del 10%
	-	Aprobar el 10% de las sugerencias de los empleados	-
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Aprobados / Asistentes	Encuesta = Del 1 (nada satisfecho) al 5 (muy satisfecho) -----	[(N° empleados conocimientos informáticos N - N° empleados



		(Satisfacción de 3,5 a 5 / Total empleados) x 100	conocimientos informáticos N-1/ N° empleados conocimientos informáticos N-1)] x 100
	-	[(Sugerencias aprobadas/Sugerencias propuestas)] x 100	-
	-	-	-
<b>Periodicidad</b>	Mensualmente se analizará el grado de asistencia	Cada trimestre se realizará la encuesta de satisfacción y se analizará el ratio	Trimestralmente se realizará un informe en los que se estudien dichos ratios
<b>Responsables de obtener la información</b>	Director de sucursal	Director de sucursal	Director de sucursal
<b>Responsables de analizar la información y toma decisiones</b>	Director de Medios y Tecnología	Director de Medios y Tecnología	Director de Medios y Tecnología

Tabla 19. CMI Perspectiva de Formación. Elaboración propia

#### 4.9. Cuadro de Mando Integral Ejecutivo Solaris Bank

A continuación, se procederá a realizar el CMI, junto los objetivos estratégicos e indicadores, utilizaré los colores rojos (peligro), amarillo (verificar e inspeccionar) y verde (situación normal) en modo de alarma y para medir las desviaciones, para mejorar la toma de decisiones.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores				
<b>Financiera</b>	Incremento de la rentabilidad	Rentabilidad económica	$X < 0.7\%$	$0.7\% < X > 0.8\%$	$0.8\% < X$	
		Rentabilidad financiera	$X < 6\%$	$6\% < X > 8\%$	$X < 8\%$	
		Ratio Capital CET1	Disminuye	-	No disminuir	
	Aumento de los beneficios y Volumen de negocios	Volumen de negocios	Disminuye	Se mantiene	Aumento del 5%	
		Cuota de mercado en depósitos	Disminuye	Se mantiene	Aumento del 1%	
		Cuota de mercado en créditos	Disminuye	Se mantiene	Aumento del 1%	
	Mejorar la estructura	Depósitos por sucursal	Disminuye	-	No disminuye	
		Ratio Solvencia	$X > 1$	1	$X < 1,5$	
	<b>Clientes</b>	Mejorar la confianza de los clientes	Rentabilidad del cliente	Disminuye	$0\% < X > 10\%$	Aumento 10%
			Nº de reclamaciones del defensor del cliente.	Aumenta	$0\% < X > 20\%$	Disminuye un 20%
Incrementar el número de los clientes		Nº de clientes nuevos con respecto al año anterior	Disminuye	$0\% < X > 15\%$	Aumento 15%	
Aumentar la satisfacción de los		Encuestas de satisfacción	$X < 70\%$	$70\% < X > 80\%$	Satisfacción del 80%	

	clientes	Nº de reclamaciones de atención al cliente	X>25%	25% <X>15%	X<15%
	Potenciar la imagen de la marca	Variación de seguidores y visitas en las redes sociales	No aumenta/Trimestre	Aumento 1-4%/Trimestre	Aumento 5%/Trimestre
<b>Procesos Internos</b>	Reducción de Costes	Depósitos por sucursal	Disminuye	0% <X> 10%	Aumento 10%
		Depósitos por empleado	Disminuye	0% <X> 5%	Aumento 5%
		Medida de la eficiencia	Disminuye	0% <X> 15%	Aumento 15%
	Innovación	Implantación del sistema Blockchain	No implantación pasado 3 trimestres	No implantación pasado primer semestre	Implantación antes del cierre
		Mantener actualizados los sistemas ERP	No actualización	-	Actualización trimestral
		Mejora de los sistemas de Información	No obtener la Certificación ISO-9001		Obtener la Certificación ISO-9001
	Aumento de las operaciones	Índice de crecimiento de comisiones netas	Disminuye	0% <X> 20%	Aumento 20%

<b>Formación</b>	Formación Continua	Cursos	70% <Asistencia	70% <Asistencia> 90%	Asistencia> 90%
	Motivación y satisfacción	Grado de satisfacción de los empleados	60% <Asistencia	60% <Asistencia> 70%	Satisfacción> 70%
		Aprobación de sugerencias.	No se aprueban sugerencias	0% <Sugerencias aprobadas> 10%	Sugerencias aprobadas> 10%
	Aumentar el número de empleados cualificados ERP	Nº de empleados con capacidades informáticas de un año a otro.	No aumenta	Aumento 0%-10%	Aumento del 10%

Tabla 20. CMI Ejecutivo. Elaboración propia.

## **CONCLUSIONES**

El sistema financiero español ha realizado un gran esfuerzo estos años para superar los problemas heredados de la crisis y adaptarse a los nuevos requerimientos regulatorios derivados de esta. Aunque en los años sucesivos a la crisis se consiguió mejorar la solvencia en el sector, todavía es necesario deshacerse de los activos improductivos, ya que la baja rentabilidad del sector, y la incertidumbre de estos días muestra que será necesario.

La situación de estos entornos cada vez más dinámicos y complejos hace necesaria la incorporación de sistemas de información en las empresas que permitan tomar decisiones. Estas empresas necesitan información fiable, oportuna y continua que les posibilite planificar, controlar y gestionar la compañía de forma eficaz.

Podemos llegar a la conclusión de que es necesario en cualquier empresa una herramienta de apoyo a la dirección que permite tener una visión global del funcionamiento de la organización. También se debe añadir que, para el futuro, es importante avanzar en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, ya que, nos encontramos en un entorno competitivo con nuevos competidores potenciales.

El proceso llevado a cabo para la elaboración del CMI se ha iniciado con un diagnóstico del entorno y de la empresa, en el cual se ha llegado a la conclusión de que el bajo tipo de euríbor, la alta competencia, y la desconfianza en el sector, hace que el sector de la banca no esté en su mejor momento.

A la hora de entrar a analizar el sector financiero, hemos aprendido quienes son los máximos organismos reguladores en Europa y España, (BCE, FROB, Banco de España, etc...), y la importancia de las regulaciones y las decisiones tomadas sobre todo en los años posteriores a la crisis de 2008 como por ejemplo el Acuerdo de Basilea III.

Una vez conocer mejor el sistema financiero, también se ha hecho un estudio de las políticas monetarias más importantes y los datos macroeconómicos actuales, para conocer mejor la situación económica global y la del sector. Hecho que nos ayudará a tomar mejores decisiones a la hora de fijar los objetivos.

Posteriormente, hemos analizado los estados financieros de dos entidades financieras, el Banco Santander y Kutxabank, de gran peso en el ámbito internacional el primero y en el ámbito nacional el segundo, los dos con una gran solvencia. A pesar de que tienen volúmenes distintos, ambos son de gran ayuda a la hora de establecer una estructura para el banco creado posteriormente (Solaris Bank). Para esto, hemos analizado el balance y la cuenta de resultados de ambas entidades en los ejercicios 2018 y 2017, eligiendo también ciertas ratios que nos ayudarán a conocer mejor la situación de la entidad y el sector, así como, para posteriormente tomar mejores decisiones. Una vez hecho esto, también se comparan las dos entidades entre sí para ver a pesar de su diferente volumen de negocios que tienen en común y que no.

Una vez fijada la situación tanto de Solaris Bank como del sector de la banca, se ha procedido a realizar un análisis tanto externo como interno de la organización a través del análisis DAFO y del análisis CAME.

A través del análisis DAFO se han fijado las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la empresa. Por otra parte, con el análisis CAME se pretenden corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del análisis DAFO previamente realizado.

Las conclusiones que hemos obtenido de este análisis han sido, que las debilidades y amenazas están relacionadas con la baja rentabilidad del sector, las regulaciones y el aumento de la desconfianza. En cuanto a las fortalezas y oportunidades, se ha averiguado que debido al poder financiero del banco y a la buena relación con sus clientes puede tener una rentabilidad superior al de su competencia. Además, tiene la posibilidad de lanzar nuevos productos financieros, aprovechar nuevos nichos de mercado mediante la banca online y puede aprovechar el uso de ingeniería financiera mediante la ventaja de conocimiento en la regulación.

Posteriormente, una vez fijados los objetivos estratégicos, los indicadores de desempeño y el mapa estratégico, se ha diseñado el CMI. En los que han sido prioritarios sobretudo el aumento de la rentabilidad, la disminución de los gastos de personal, la optimización de los sistemas de información y la formación de los empleados para llevar a cabo un mejor desempeño. A la hora de diseñar el CMI se han tenido en cuenta las cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos internos y Formación), y sus correspondientes planes de acción, indicadores, metas y responsables. Además de esto, también se ha realizado un Cuadro de Mando Integral Ejecutivo donde los colores verde, amarillo y rojo funcionarán a modo de semáforo para identificar las posibles desviaciones en los planes trazados y facilitar así la toma de decisiones.

Para finalizar, no me gustaría terminar este trabajo sin agradecer la ayuda y los consejos de Eduardo Malles, ya que, de no haber sido por él y sus enseñanzas, no habría elegido este camino que tanto me gusta y tanto me enseña, gracias.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Benjamin, E, & Fincowsky, F. (2001). *Organización de Empresas*, McGraw Hill.

Calvo, A; Cuervo, A; Parejo, J; Rodríguez L (2016). *Manual del sistema financiero español*. Barcelona: Ariel.

González, I (2017). *Sistema Financiero*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.

Kaplan, R; Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Harvard: Harvard Business School.

Kaplan, R; Norton, D. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.

### **Referencias Internet**

Amat, J. (1995, septiembre 19). *LA CONTABILIDAD DE GESTION A TRAVES DE LOS INDICADORES DE CONTROL*. Diario Cinco Días

Burgos, A. (2017). *Política Monetaria*. 17/08/2019, de Experts Training Sitio web: [http://www.xprtraining.com/macroeconomia/politica\\_monetaria.html](http://www.xprtraining.com/macroeconomia/politica_monetaria.html)

Conexión Esan. (2018). *¿Cómo se debe interpretar el balance de un banco?* 26/07/2019, de Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/como-se-debe-interpretar-el-balance-de-un-banco/>

Cristina Candido. (2019). *El último golpe a la banca le cuesta 3.000 millones en bolsa*. 21/08/2019, de El economista Sitio web: <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/10037602/08/19/El-ultimo-golpe-a-la-banca-la-cuesta-3000-millones-en-bolsa.html>

Daniel Yebra. (2019). *El Ibex sufre la debilidad de la banca: no encuentra suelo y podría provocar una caída del 5% a mínimos de 2018*. 15/08/2019, de El economista Sitio web: <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/10037973/08/19/El-Ibex-sufre-la-debilidad-de-la-banca-no-encuentra-suelo-y-podria-provocar-una-caida-del-5-a-minimos-de-2018.html>

Deloitte. (2019). *Cuentas Anuales Individuales al 31 de diciembre de 2018 e Informe de Gestión, junto con el Informe de Auditoría Independiente*. 22/05/2019, de Sitio web: <http://www.kutxabank.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Expires&blobheadername2=content-type&blobheadername3=MDT-Type&blobheadername4=Content-disposition&blobheadervalue1=Thu%2C+10+Dec+2020+16%3A00%3A00+GMT&blobheadervalue2=application%2Fpdf&blobheadervalue3=abinary%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadervalue4=inline%3B+filename%3D%22CCAA+individuales+y+consolidadas+Grupo+Kutxabank+2018+%28CNMV%29.pdf%22&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1312260582306&ssbinary=true>

El economista (2015). *Estrategia de negocio con el análisis CAME*. 15/04/2019. Sitio Web: <https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/>

Epdata. (enero, 2019). *Los datos de la macroeconomía española*. 15/08/2019, de Epdata Sitio web: <https://www.epdata.es/datos/datos-macroeconomia-espana/124/espana/106>

Francisco Navarro. (2014). *El Análisis DAFO*. 04/05/2019, de Revista Digital INESEM Sitio web: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/en-analisis-dafo-i/>

Francisco Uría. (2012). *UN RÉGIMEN DE REESTRUCTURACIÓN AVANZADO*. 12/07/2019, de Expansión Sitio web: <https://www.expansion.com/accesible/2012/08/31/opiniontribunas/1346443855.html>

Jesús Martín. (2019). *La baja rentabilidad ahoga a la banca*. 19/08/2019, de Economía Digital Sitio web: [https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/la-baja-rentabilidad-ahoga-a-la-banca\\_633971\\_102.html](https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/la-baja-rentabilidad-ahoga-a-la-banca_633971_102.html)

Jorge Jimeno Bernal. (2016). *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?* 21/04/2019, de Pdcachome Sitio web: <https://www.pdcachome.com/8391/analisis-came/>

Lexington. (marzo 21, 2019). *CÓMO ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN DE UNA EMPRESA*. 04/08/2019, de Blog Sitio web: <https://www.lexington.es/blog/como-elaborar-plan-accion-empresarial/>

Logicalis. (2017). *Los principales indicadores financieros para el cuadro de mando*. 14/08/2019, de Logicalis Sitio web: <https://blog.es.logicalis.com/analytics/los-principales-indicadores-financieros-para-el-cuadro-de-mando>

*Los instrumentos del Euro sistema*. 10/07/2019, de Banco de España Sitio web: [https://www.bde.es/bde/es/areas/polimone/instrumentos/Los\\_instrumento\\_12a60642abac821.html](https://www.bde.es/bde/es/areas/polimone/instrumentos/Los_instrumento_12a60642abac821.html)

Nota de prensa. (25 de julio, 2019). *Decisiones de política monetaria*. 15/08/2019, de Banco Central Europeo. Sitio web: <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/ComunicadosBCE/DecisionesPoliticaMonetaria/19/pm190725.pdf>

Nota de Prensa. (junio, 2019). *Decisiones de política monetaria*. 15/08/2019, de Banco Central Europeo Sitio web: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2019/html/ecb.mp190606~1876cad9a5.es.html>

PWC. (2019). *Cuentas Anuales e Informe de Gestión*. 22/05/2019, de Sitio web: <https://www.santander.com/CsAppsDLV/Informe/InformeFinancieroAnualindividual2018.pdf>

Rodríguez, E. (2011). *LAS NUEVAS MEDIDAS DE BASILEA III EN MATERIA DE CAPITAL*. 22/08/2019, de Banco de España Sitio web: <https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/10/Nov/Fic/ref0119.pdf>

Sánchez, Vásquez y Villareal. (2017). *“DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DEL PRONABEC”*. 14/05/2019, de Trabajo de Investigación para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública Sitio web: [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1724/Claudia\\_Tesis\\_maestria\\_2017.pdf?seuence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1724/Claudia_Tesis_maestria_2017.pdf?seuence=1&isAllowed=y)