



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**La contabilidad de gestión como  
sistema de información interno para  
la toma de decisiones:**

**el control de gestión en el entorno  
bancario enfocado en a los  
Inmuebles.**

Autor: Tristan BLOIS

Director: Carmen Fullana Belda

MADRID | Junio 2019



## Control de gestión en el entorno bancario enfocado a los Inmuebles

# Índice de contenidos

<b>Resumen</b> .....	5
<b>Palabras claves</b> .....	5
<b>Abstract</b> .....	5
<b>Key words</b> .....	5
<b>Justificación del tema escogido</b> .....	6
<b>Objetivos de la investigación</b> .....	7
<b>Metodología de trabajo utilizada a lo largo del proyecto</b> .....	7
<b>Acronimos</b> .....	8
<b>Índice de tablas y gráficos</b> .....	9
<b>I. Introducción</b> .....	10
<b>II. Revisión de literatura</b> .....	11
A. Definición del control de gestión, y de su uso en el entorno bancario.....	12
1. Los orígenes del control de gestión.....	12
2. El control de gestión en el entorno bancario .....	13
B. Definición del enfoque: Los bienes inmuebles de un banco .....	16
1. La estructura de organización un banco por centros de responsabilidades .....	16
2. Formas de bienes inmuebles, sus ventajas e inconvenientes.....	18
C. Estrategias y posicionamiento de la banca española en relación con la red de oficinas .	23
1. Una relación imprescindible con el canal digital y las nuevas tecnologías.....	24
2. Las rutinas de los clientes.....	25
3. Un nuevo tipo de oficinas como respuesta a nuevas expectativas .....	26
<b>III. Definición de los costes vinculados a bienes inmuebles de un banco</b> .....	28
A. Costes genéricos/ordinarios de las sucursales .....	28
B. Distinguir los costes específicos del bien inmueble según su forma de ocupación. ....	29
<b>IV. Repartición de los costes entre las sucursales y los servicios centrales</b> .....	32
A. Sucursales, departamentos de la sede, personal desplazados .....	32
B. Propuesta de cuenta de resultado de la Contabilidad de gestión .....	33
1. Propuesta de cuenta de reparto de los costes, de resultado y de balance en el caso de un alquiler.....	35
2. Propuesta de cuenta de reparto de los costes, de resultado y de balance en el caso de la compra del edificio.....	38
3. Recomendaciones .....	43
<b>V. Conclusiones</b> .....	44
<b>VI. Bibliografía</b> .....	46

<b>VII. Anexos</b> .....	49
A. Entrevistas en profundidad.....	49
1. Transcripción de la entrevista con Alex AGUYE, director del departamento Inmuebles en Targobank S.A.U. con supervisión de Olivier BERNARD, director del departamento Control de gestión en Targobank S.A.U.....	49
2. Transcripción de la entrevista complementaria con Helena Arias, analista riesgos promoción inmobiliaria en Targobank S.A.U. ....	56

## **Resumen**

Este trabajo analiza la estructura de la red de oficinas de un banco y los costes que generan los inmuebles asociados a esta red. Por otro lado, se va a estudiar la partición de los costes y la manera de gestionar un bien inmueble. También se tendrá en cuenta el estado del mercado actual y las perspectivas que tiene en el futuro. Comentaremos las opciones posibles para un banco cuando quiere desarrollar su red de oficinas, sus ventajas e inconvenientes.

El objetivo es llegar a una simulación de adquisición tanto para comprar como para alquilar (con opción de compra) un bien inmueble según estos dos métodos y estudiar los efectos que tendrá en las cuentas de la empresa. Por último, se propone diferentes tablas de cómo repartir los costes, según la metodología clásica.

### **Palabras claves**

Banco, Inmuebles, Costes, Control de gestión.

## **Abstract**

This analysis is going to focus on the study of the structure of branches network of a bank and on the costs related to the real estate of the branch. The distribution of the costs, the ways to acquire real estate will also be examined. Furthermore, we are going to look closer to the current market situation and its perspectives for the future. We will comment the different options for a bank when it wants to develop its network of branches, with a focus on the advantages and disadvantages.

The objective is to reach to a simulation of acquisition through direct purchase or the renting (with an option to buy) of real estate, through his two methods, and analyze the effects on the final accounts of the company. We are going to propose a cost apportionment table, according to the classic methodology.

### **Key words**

Bank, Real Estate, Costs, Management Control.

## **Justificación del tema escogido**

La elección del tema, se debe a que durante mis prácticas en Targobank S.A.U., trabajé como becario en el departamento de Organización, pero realicé varios proyectos junto con el departamento de control de gestión. Tanto las tareas como las misiones del departamento resultaron muy positivas para mí, y me ha interesado. Durante mis numerosas reuniones con Olivier BERNARD, director del control de gestión en TBE, he empezado a interesarme más en las finanzas corporativas y he tenido la oportunidad de trabajar con él en un proyecto para imputar los costes y gastos de cada sucursal y departamento en función del número de personas que trabajan allí y de la oficina a la cual dependen.

No he tenido tiempo para hacerlo en la sede, pero el proyecto era dividir el coste de alquiler por la superficie que ocupa cada departamento. Según mis antiguos compañeros y mi antiguo director, no estábamos usando bastante el control de gestión, por culpa de la juventud de la empresa, así que no estábamos ahorrándonos varios costes y no conseguíamos analizar bien los costes por departamento, por persona y por oficinas.

Entonces, este tema me parece muy importante para tener una gestión adecuada de las oficinas, para poder conocer el coste que genera en el tiempo, y permitir un plan estratégico de apertura o cierres de oficinas, además de poder evaluar la forma de ocupación es más rentable, (si hay que alquilar o comprar el local) y tener una visión global con un buen conocimiento de su red de oficinas.

## **Objetivos de la investigación**

A continuación, definimos los objetivos de esta investigación:

- Caracterizar la estructura de un banco por centros de responsabilidades.
- Conocer las formas distintas de ocupar un bien inmueble, sus ventajas e inconvenientes
- Evaluar las tendencias y la estructura del mercado de la banca española en sus inmuebles.
- Ser capaz de definir que método es rentable para la empresa cuando quiere implementar una sucursal y cuáles son sus impactos en las cuentas finales.
- Analizar los diferentes costes que impactan los bienes inmuebles de un banco y proponer una manera de repartirlos.

## **Metodología de trabajo utilizada a lo largo del proyecto**

La metodología de investigación que usaremos durante este trabajo de fin grado se basa en primero sobre la revisión de materiales escritos hasta el día de hoy (obras de autores diversos, artículos de periódicos especializados y publicaciones), con el fin de entender bien todos los aspectos que consideraremos en el estudio. El contenido, lo he obtenido en las diferentes bibliotecas de la universidad, y en las páginas web de periódicos que me han permitido sacar informaciones relevantes en relación con el ámbito de estudio.

He utilizado también los conocimientos que adquirí durante mis prácticas de seis meses en el sector bancario en España. Trabajé en el departamento de Organización de Targobank S.A.U. en la sede como gestor de proyectos como becario. Gracias a mis contactos en la empresa, conseguí tener un apoyo de varias profesionales del sector, mediante reuniones con directivos y analistas de esta misma empresa. He transcrito las entrevistas en los anexos. Los intervinientes de la entrevista en profundidad eran el director del departamento de Inmuebles de Targobank España y yo, con supervisión del director del departamento de Control de Gestión. La entrevista complementaria, organizada para completar los huecos de la primera reunión, ha implicado a una analista

riesgo de Promoción Inmobiliaria de Targobank España. Estas dos entrevistas han sido fuentes de información para mi trabajo, a la que se ha añadido documentación transmitida por Targobank para ayudarme a realizar el TFG. A continuación, mis optativas de último año de grado, entre ellas, Control Presupuestario y Análisis de valores, me han ayudado a obtener información complementaria para llevar a cabo este TFG, por otro lado, he aprovechado todos los conocimientos que mis profesores me han facilitado este año.

El estudio tendrá como resultado un mejor conocimiento de la estructura bancaria y su red de oficinas, las opciones que tiene la dirección comercial y estratégica para implementar políticas de oficinas y el coste que tiene tener una oficina en alquiler y una oficina en propiedad en las cuentas de una empresa mediante una simulación.

## **Acronimos**

BCE: Banco central europeo

BDE: Banco de España

BDI: Beneficios después de impuestos

DPO: Dirección por objetivos

IBI: Impuesto sobre bienes inmuebles

IPC: Índice de precios al consumo

IVA: Impuesto sobre el valor añadido

RG: Recursos generados

RGB: Recursos generados brutos de explotación

S.A.U. Sociedad anónima unipersonal

TBE. TargoBank España

TFG: Trabajo de fin de grado

VAN: Valor actual neto

VNA: Ventaja neta del arrendamiento

## **Indice de tablas y graficos**

Grafico 1 : Distribución de una red bancaria clásica.

Grafico 2: Evolución del número de oficinas en España.

Tabla 1 : Suma de costes y costes de centro de la sucursal X1.

Tabla 2: Cuenta de resultados de la sucursal X1.

Tabla 3: Balance de la sucursal X1.

Tabla 4: Suma de costes y costes de centro de la sucursal X2.

Tabla 5: Cálculo de los intereses acumulados en el primer año.

Tabla 6: Cuenta de resultados de la sucursal X2.

Tabla 7: Balance de la sucursal X2.

## **I. Introducción**

Dado que el Control de gestión tiene un papel organizativo en la empresa, este departamento tiene que gestionar un número importante de aspectos para conseguir a una gestión eficaz de los presupuestos, sobre todo en las instituciones financieras. Estos aspectos en este trabajo son las propiedades inmuebles, los alquileres y la repartición de los costes que hay que imputar.

El objetivo de este trabajo de fin de grado es enseñar como el control de gestión funciona en el entorno bancario, en una de sus numerosas tareas. El objetivo que perseguimos se basa en el tema de los inmuebles. En relación con la estructura de un banco y su organización, se necesita medidas de control de gestión muy específicas. En este estudio, buscamos establecer como el control de gestión puede resultar útil para tomar decisiones, con fin de mejorar la repartición de los costes y encontrar la mejor manera de imputar los costes a las sucursales, los departamentos de la sede, y las empresas filiales. Con este objetivo, se buscará en un primer lugar el sistema óptimo de reparto de costes de inmuebles, y más adelante, explicaremos los beneficios de este sistema de gestión.

Para ello, vamos a usar una metodología basada en una entrevista en profundidad y una entrevista complementaria, con los colaboradores de varios departamentos de un banco español, Targobank SAU, filial del grupo francés Credit Mutuel Alliance Fédérale, el grupo bancario francés más amplio del mercado. Estudiaremos casos concretos de sucursales o departamentos propios a una entidad bancaria. Este trabajo es necesario para que sean establecidos y analizados los costes que tienen cada centro de valor del banco.

Cuando la repartición de costes esta centralizada, sin desglose por parte del departamento de contabilidad, inmuebles o control de gestión, no se puede estudiar qué del departamento tiene un coste mayor, ni cuál de las sucursales tiene un coste muy de impacto para la empresa. Sin este trabajo, no se puede tomar decisión de cerrar una sucursal por culpa de su coste, no se puede fomentar estrategias de implantación o desarrollar de manera eficiente una red de oficinas que permitirán la viabilidad de la empresa. Resultará más difícil el análisis de la proveniencia de los costes que tiene el banco.

Por otro lado, hay cuestiones legales, como por ejemplo con los gastos de comunidad o tasas basuras que tenemos tener capacidad a añadir al coste de cada oficina. Los servicios fiscales, del ayuntamiento, o de hacienda proveen los documentos legales a los bancos y permiten el análisis del coste de una oficina si tomamos el tiempo de imputar cada coste a su oficina correspondiente. Por eso hay que desarrollar un análisis que tenga en cuenta todos los aspectos de salida de dinero que pueden sufrir las oficinas.

Para llevar a cabo este trabajo de fin de grado, vamos a estructurarlo en varias partes. Para empezar, revisaremos la literatura que ya se ha escrito hasta el día de hoy, con el fin de entender mejor el papel de control de gestión en general y en el entorno bancario, luego estudiar los bienes inmuebles del banco y las formas que pueden tener, sus ventajas y inconvenientes. Acabaremos esta parte estudiando las tendencias en el mercado bancario de los bienes inmuebles y las evoluciones previstas, con el fin de tener una visión a largo plazo y dar un paso atrás sobre nuestro estudio. En la segunda parte, intentaremos definir cuales son los costes o gastos que suponen tener un bien inmueble y establecer la metodología para definir que forma de tener el bien inmueble es más adaptada a un plan de desarrollo de oficina. Para continuar, propondremos una manera de repartir los costes en las diferentes áreas del banco, y luego lo aplicaremos en concretos con dos sucursales teóricas, y así tendremos una idea más clara del papel del control de gestión bancario en el tema de los inmuebles.

## **II. Revisión de literatura**

## A. Definición del control de gestión, y de su uso en el entorno bancario.

### 1. Los orígenes del control de gestión

El control de gestión apareció en las grandes empresas con fin de mantener y mejorar la eficacia económica de las estructuras que han alcanzado un tamaño tan importante en administraciones públicas. La formalización de la función del control de gestión consistía al principio en describir las prácticas y métodos que ya tuvieron éxito en el pasado. Históricamente, el control de gestión apareció en las grandes empresas industriales como respuesta a una exigencia, mantener y desarrollar las preocupaciones de eficacia económica, estudiando las operaciones, con los primeros niveles de responsabilidad jerárquica.

Por consiguiente, tuvo el papel de asegurar la coherencia y coordinación de las estructuras que se convirtieron cada vez más complejas, debido a las consecuencias de movimientos de descentralización de las grandes empresas. Para ponerlo más claro, podríamos decir que el control de gestión es el resultado del cruce o intercambio de la contabilidad “de gestión” y del movimiento de descentralización llevado por la dirección por objetivos (DPO) (Naulleau y Rouach, 2016). Los momentos claves de la constitución de esta disciplina subrayan un camino “original” que podemos desglosar en cuatro partes:

Los primeros fundamentos del control de gestión tuvieron lugar mediante la utilización progresiva de la contabilidad general, o financiera, con fines de gestión. La contabilidad ha sido adaptada, poco a poco de tal manera a que pueda informar los gestores de las rentabilidades relativas de las actividades y de los productos realizados y vendidos por la empresa. Así, se ha puesto en marcha el uso sistemático de los primeros ratios e indicadores de desempeños económicos. Por primera vez, se ha desarrollado lo que llamamos el árbol de ratios, en 1907 (Naulleau y Rouach, 2016). Este árbol de ratio puso en relación balances y cuentas de resultados, subrayando los diferentes pasos de la formación de rentabilidad, iniciándola en la margen comercial para llegar al cálculo de la rentabilidad de los fondos propios invertidos por el accionista.

El segundo paso clave de la emergencia del control de gestión puede ser simbolizada por el establecimiento de los mecanismos de descentralización coordinada en la empresa General Motors por Sloan, al fin de los años 1920 (Naulleau, Rouach, 2016). La empresa, estructurada en divisiones, no mantuvo algunas funciones claves en la sede, como tesorería, finanzas o investigación. Cada división, desde este momento, estaba evaluada anualmente según la rentabilidad de sus activos gestionados y estaban compitiendo internamente con las otras divisiones para el reparto de los recursos necesarios a las inversiones y nuevos desarrollos. Al final, varios elementos han llevado el control de gestión desde su creación al control de gestión como lo conocemos hoy. Entre ellos, podemos hablar de la intensificación de la competencia, la globalización de la economía, y el uso creciente de los datos para analizar el desempeño económico de las empresas.

## 2. El control de gestión en el entorno bancario

En la sociedad actual, los bancos tienen una forma de organización propia para generar valor y proponer un servicio adecuado a sus clientes. El banco desarrolla su presencia en un territorio nacional o en varios países implantando oficinas donde se produce el contacto con los clientes, y donde se genera el valor inicial de la actividad bancaria. Tras las creaciones de contratos de apertura de cuenta bancaria, de préstamos, ofrecen servicios que responden a las necesidades de financiación y de ahorro de los consumidores (Tournier, 1993). Proponen servicios de provisión de liquidez a disposición de los clientes mediante los cajeros automáticos, la emisión de cheques bancarios, transferencias bancarias. Numerosos productos bancarios son reglamentados (planes de ahorro para el hogar, planes de ahorro popular). Los productos y servicios bancarios no son patentables y cada innovación puede ser inmediatamente copiada y duplicada por cualquier establecimiento competidor (López Pascual y González A, 2005).

La anticipación estratégica está bastante limitada al frente del desarrollo de nuevos productos o servicios. Además, la actividad bancaria se caracteriza por una fuerte coacción de rigidez de los costes, que son la mayoría costes indirectos de los productos. Los gastos generales en la mayoría de los casos son a la vez fijos e indirectos. La

complejidad de la organización de estos establecimientos, el hecho de que numerosos productos o servicios estén vinculados, y el peso de los gastos de estructura y soporte hacen que el seguimiento contable y analítico resulte algo complejo. Este seguimiento solo suele apoyarse de manera limitada en entradas de datos de tiempo, de consumo, o unidades. De hecho, es necesario usar convenciones o normas de reparto con fin de determinar los diferentes costes y las rentabilidades de un producto, una prestación, una función (informática, imprenta), de un segmento de clientes, o de un centro de responsabilidades.

Para retomar la organización de la red bancaria, cabe mencionar un centro importante, el back-office del banco, es decir todas las profesiones que no son vinculadas directamente con el trabajo de contacto con el cliente que hacen las oficinas en la actividad diaria, se encargan de asegurar el tratamiento de las operaciones bancarias, controlar que la actividad diaria sea en acuerdo con la ley, iniciar los procesos de recobro y de contencioso, gestionar las herramientas de pago electrónico, y asegurar el seguimiento contable y administrativo de la actividad (Godowski, 2015). Encontramos en sedes regionales o nacionales diferentes departamentos de servicios generales, como por ejemplo, el departamento de marketing, dirección comercial, jurídica, inversiones...

Aquí también se encuentra el departamento de control de gestión y pilotaje. El sector de la banca tiene un carácter específico y su gestión es diferente de las otras empresas, y eso justifica el uso de métodos y herramientas propias. El banco tiene que poner en marcha un sistema, capaz de producir informaciones, analizarlos de manera retrospectiva (indicadores de costes), y de manera perceptiva (planificación, definición de objetivos a corto y largo plazo) (Renard y Nussbaumer, 2018). La actividad bancaria de desarrolla mediante una estructura compleja, los elementos de la empresa que no son directamente vinculados a las operaciones bancarias diarias son numerosos: departamento de estudios económicos, departamento jurídico, todos los *back office*, entre otros. La complejidad del entorno bancario, que comprende varias profesiones, productos, perfiles de cliente, puntos de ventas, obliga el control de gestión a tener una adaptabilidad importante para poder responder a esta diversidad. De hecho, los análisis de rentabilidad se enfocan por centro de ingresos, productos, por tipo de cliente o por profesión, según la demanda de los departamentos.

El primer reto que hay que enfrentar cuando hablamos del control de gestión en el entorno bancario es definir claramente sus funciones. Para ello es imprescindible tener claro las misiones y sus dispositivos. El primer objetivo del control de gestión es asegurar la coherencia y la coordinación de las estructuras, siempre más complejas, por culpa de descentralización de responsabilidades que ha aparecido en las grandes empresas, medir el desempeño mediante indicadores evaluando la eficiencia de la gestión. Estos indicadores son necesarios para asegurarse del seguimiento de las realizaciones del banco y compararlas con los objetivos, mediante herramientas como cuadros de mandos, son necesarios también para facilitar la toma de decisiones en términos de estrategia comercial, basada en la relación producto-cliente, la tarificación de los productos, o el despliegue de los recursos.

Por otro lado, se ha de organizar un sistema de informaciones y de pilotaje. En el entorno bancario, el sistema organizacional se articula con centros de responsabilidades. Una de las misiones del control de gestión es permitir una descentralización más grande de las responsabilidades. Además, tiene que hacer un trabajo de recopilación de informaciones con fin de analizar y sintetizar los datos presupuestarios y controlar las salidas de dinero. Pilotar una organización es definir los objetivos, encontrar los recursos y prever las regulaciones y el seguimiento para asegurar la adecuación objetivos-recursos. El pilotaje se apoya en el sistema de informaciones de gestión y en herramientas como la gestión presupuestaria, gestión previsional y control interno. Además, el control de gestión en el entorno bancario tiene un papel estratégico, fomentando planes de presupuesto proposiciones de proyectos para desarrollar el banco. Tiene tareas de *reporting*, de elaboración de previsiones y de seguimiento de cuadros de mando. Por último, las misiones que más nos interesan en este trabajo son misiones de análisis de los costes y de su repartición, de identificación de los puntos mejorables y controlar la eficacia de los planes en desarrollo.

Los análisis del departamento de control de gestión tienen una vocación estratégica y como objetivo último, la toma de decisiones apropiadas por las diferentes direcciones del banco. De hecho, el control permanente de las realizaciones en relación con las previsiones permite hacer un seguimiento eficaz, alertar en caso de no cumplimiento de los objetivos y trabaja para mejorar el desempeño del banco, y minimizar las cargas y los gastos en cada área.

## B. Definición del enfoque: Los bienes inmuebles de un banco

### 1. La estructura de organización un banco por centros de responsabilidades

Un centro de responsabilidad o centro presupuestario podría ser definido como una entidad de gestión que dispone a la vez de una delegación oficial de autoridad para asignar recursos y seguir los objetivos definidos como parte del plan operacional de presupuesto, y de un sistema de pilotaje de su gestión (*reporting*, cuadros de mandos) del uso de sus recursos y del estado de su desempeño en relación con sus objetivos propios (Naulleau y Rouach, 2013). Hay varios niveles de descentralización posibles en los bancos: en función de su ciclo de vida, tipo de organización y de su antigüedad. Para tenerlo más claro, distinguimos tres tipos de centros de responsabilidades en la organización del banco: los centros de costes (coste elevado), los centros de ingresos (coste importante, ingresos importantes), y los centros de ganancias (coste elevado, ingresos elevados, márgenes importantes) (Miroir-Lair, 2011).

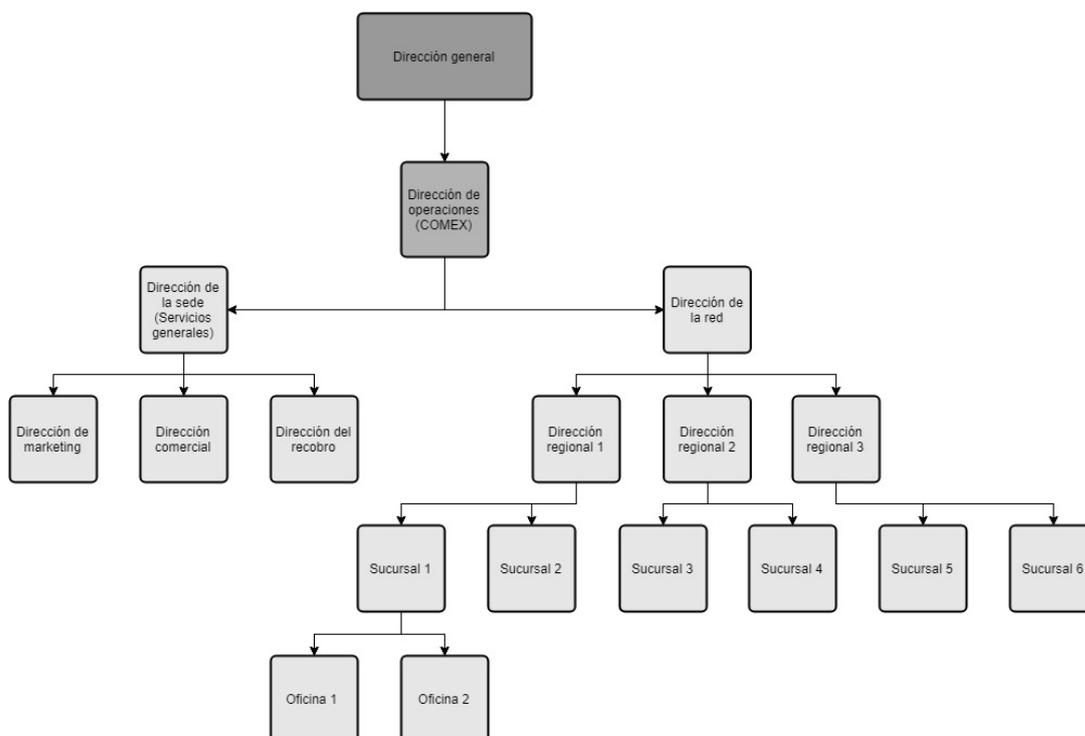
En un centro de costes (entidad de gestión que solo genera salidas de dinero, con fin de realizar una prestación o un producto) hay que definir el nivel de gastos que la organización pone a la disposición para un producto o un servicio. En el banco, un centro de costes corresponde a un departamento del *back office*, que no es capaz de generar ingresos inmediatos para el banco. Distinguimos tres centros de costes diferentes: en primer lugar, hay los centros de estructura, donde se realizan prestaciones no repetitivas; sus misiones son controlar y coordinar las actividades de los otros centros, como por ejemplo la dirección general. En segundo lugar: los centros de soporte, que realizan diferentes servicios identificables pero que no se repiten, son servicios más generales como el departamento de Organización, Contencioso, o de Marketing. Por último, están los centros operacionales, que realizan servicios identificables y repetitivos mediante un método de operación con procedimientos definidos como el tratamiento de operaciones de importe alto o la ejecución de los órdenes de bolsa.

En un centro de ingresos, hay que definir los gastos y el nivel de actividad ideal. Generalmente, se trata de oficinas que no tienen delegación libre de negociación

comercial, tarificación y condiciones clientes centralizadas. El objetivo es cumplir los compromisos en volumen de negocio y en presupuesto operacional.

Un centro de ganancias es parecido a un centro de ingreso, el objetivo es realizar un nivel de ingresos que permite generar un margen o un nivel de rentabilidad más importante buscando la mejor combinación entre actividad y gastos. El resultado económico se expresará con una ratio margen y volumen de negocio.

La estructura de las actividades bancarias es muy específica, por ejemplo la red de oficinas de los servicios generales que dan apoyo logístico, comercial, o de recobro. En el organigrama a continuación enseñamos de manera bien clara la importancia del servicio de distribución.



*Ilustración 1: Distribución de una red bancaria clásica*

*Fuente: Naulleau y Rouach, (2016)*

Las oficinas pueden ser consideradas como puntos de ventas, realizan operaciones diarias de reintegro, depósito, préstamos, y en ciertos casos, operaciones financieras como la venta o compra de acciones. En las grandes organizaciones, encontramos direcciones regionales a las que se adjuntan varias sucursales.

## 2. Formas de bienes inmuebles, sus ventajas e inconvenientes

La red bancaria se organiza a través de oficinas y sucursales, cuyo objetivo es proveer a clientes productos y servicios financieros. La noción de cercanía es un componente imprescindible en la fidelización del cliente, y eso implica tener una estrategia de implantación de oficinas por todas las partes del territorio, con el fin de mantener una presencia a largo plazo en la mente de los clientes.

Para desarrollar esta estrategia, hay varias maneras de abrir nuevas oficinas, pero no todas tienen el mismo coste, o el mismo efectivo sobre el resultado de la empresa. En este estudio nos centramos en tres formas distintas de desarrollar su red de oficinas, los créditos-bail, la propiedad, y el alquiler del bien inmueble.

### a) *Arrendamiento financiero*

Esta operación, llamada también *renting-leasing* o crédito-bail permite a una empresa, en este caso al banco, de alquiler bienes inmuebles durante el tiempo del contrato y luego adquirirlos a un precio preferencial cuando se acaba el contrato. El mecanismo de crédito-bail se genera con dos contratos, uno de venta y un segundo de alquiler. En el caso de los bancos, existen varios supuestos sobre el crédito-bail, entre ellos están: el bien inmueble, ya construido y libre de explotación, y la empresa arrendadora lo alquila al banco con la promesa de vender el bien al fin del contrato; el bien inmueble pertenece al banco y lo vende a una empresa, que le alquila por su parte con una promesa de compra en fin de contrato (cesión-bail) (González Núñez, 2011). En este estudio nos enfocaremos sobre el primer tipo de contrato, dado es el más tipo de contrato más común entre estos.

La ventaja principal del contrato de arrendamiento financiero es fiscal, ya que en varios países en la unión europea y entre ellos España, la regulación ha sido muy amplia (González Núñez, 2011). En cualquier caso, la regulación de contratos de arrendamiento financiero va en sentidos opuestos, por una parte, a su fomento como instrumento de política de inversión y por otra parte, a establecer los límites del importe fiscalmente

deductible de las cuotas de arrendamiento, cuyo objetivo era evitar los abusos de amortización acelerada.

Los importes que se pagan son deductibles en impuesto sobre las sociedades. En España se regula los contratos de arrendamiento financiero según el Decreto Ley 15/1977 del 25 de febrero, el cual ha sido encaminado principalmente a dos ámbitos: contable y fiscal.

De hecho, constituyen gastos o costos de operación totalmente deducible del beneficio imponible, y ni el bien inmueble ni los recursos de financiación obtenidas aparecen en el balance de la empresa, lo que limita el endeudamiento aparente. A continuación, el arrendador presta el IVA, esto resulta un efecto positivo en la tesorería de la empresa arrendataria. Así, el banco puede mantener su tesorería y sus fondos propios, necesarios para financiar los gastos operativos. Cuando se adquiere una propiedad o varias con compra directa, la inversión es muy grande y supone mucho IVA que recuperar. Con el crédito-bail se puede evitar toda esta financiación.

Otra ventaja del crédito-bail o arrendamiento financiero es que las mensualidades pueden ser flexibles: si las dos partes del contrato llegan a un acuerdo se puede fijar las mensualidades de manera constante, hacerlas regresivas, según la voluntad de las dos partes. El precio de compra preferencial también será decidido en principio cuando las dos partes firman los contratos. No suele superar los 20% del precio del bien. Funciona entonces como una verdadera amortización acelerada: el valor de la última cuota suele ser muy inferior al valor residual del bien según una tabla de amortización (González Núñez, 2011). Esto es importante porque establece el criterio fiscal para deducir la parte correspondiente a la recuperación de la propiedad, y no el gasto financiero que siempre es deducible. En otras palabras, dado que el importe de la opción de compra es insignificante y muy inferior al valor residual del activo según los cuadros, no habrá dudas razonables sobre el ejercicio de la opción de compra, que normalmente se ejerce, por lo que la deducción de los alquileres será limitada y dependerá de los calendarios de amortización del activo.

Sin embargo, por ley, la duración del contrato tiene como plazo mínimo 10 años en España, y puede constituir una desventaja en caso de cambio de la estrategia de implantación porque quedan bloqueados el pago de las mensualidades y el pago del bien a precio preferencial al final del contrato. El contrato de arrendamiento financiero puede

ser vendido a una tercera empresa o persona, con el acuerdo de la empresa arrendadora. La posibilidad de compra del bien inmueble puede ser anulada también generalmente, después del séptimo año.

Sin embargo, esta estrategia no suele ser usada mucho en España para desarrollar su red bancaria, aunque sea posible. El modelo tradicional de alquiler-propiedad es muy arraigado y popular. Además, en la mayoría de los países occidentales, el arrendamiento financiero se suele usar más para la adquisición de bienes mobiliarios que para los bienes inmobiliarios. Según la entrevista con Alex Aguye, la proporción que encontramos en el mercado global es del 20% en los inmobiliarios y 80% en los mobiliarios (bienes de tecnología informáticos, coches, con una importante depreciación tecnología). Por lo tanto, podemos afirmar que, para abrir nuevas oficinas tras la adquisición de nuevos bienes inmuebles, las ventajas del crédito bail son numerosas, y los inconvenientes no suelen ser numerosos, pero es una estrategia que los bancos no han adoptado en España por el momento.

#### *b) Propiedad*

Adquirir un nuevo bien inmueble por compra directa puede tener varias ventajas, pero también puede ser peligroso. Un bien inmueble en propiedad da seguridad, es una inversión a lo largo del tiempo, donde, se supone que tendremos el uso del bien durante numerosos años. La amortización de una propiedad se suele establecer en 50 años. Se supone también que luego, cuando cambiaremos de estrategia de implantación, o cuando se realiza un análisis de rentabilidad se tomará la decisión de cerrar esta sucursal, no tendremos ningún problema para vender el bien o ponerlo en alquiler. A continuación, el banco no tendrá que pagar mensualidades y se exógena, de una cierta manera, de un compromiso a largo plazo. El dinero que ocasiona la compra se puede recuperar mediante la venta, no hay “pérdida” propiamente dicho, al contrario de las mensualidades de un alquiler, que nunca volverán en los fondos del banco. A continuación, si el banco decide de comprar el bien inmueble, podrá acondicionar el espacio de trabajo según su propia idea y si hay cambios necesarios para reformarlo según una estrategia de marketing para atraer clientes o construir espacios de trabajos individuales, está libre de hacer lo que quiera

sin necesitar autorización del arrendador. La amortización de las obras, por ejemplo, si son importes alrededor de 400 000 euros se hace en 10 años. Al nivel fiscal, la compra del bien inmueble permite ahorrarse de varios gastos y es posible también recuperar el IVA tras la adquisición del bien. Por último, mediante una adquisición de bien inmueble, aumenta el valor de la empresa, sube el patrimonio del banco por el aumento del activo inmovilizado.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que las fluctuaciones del mercado, a medio plazo, pueden provocar una caída del valor del bien en el mercado, y si tenemos que ceder el bien inmueble con prisa, podemos realizar una minusvalía. No podemos estimar con precisión si el bien será más o menos líquido, tendremos que analizar si hay que pagar comisiones de venta, cuanto tiempo necesitaremos para venderla, si la rentabilidad prevista seguirá buena o no durante muchos años. En caso de hacer una plusvalía tras la venta del bien, suele ser imponible. Además, para comprar un nuevo bien, tenemos que invertir dinero por lo que se requiere recursos financieros por parte del banco que tenemos que inmovilizar. Al final, comprar bienes inmuebles puede formar parte de una cierta estrategia, por ejemplo, fiscal para pagar menos impuestos en caso de tener una cifra de negocio alta, pero no es una solución ágil y no está muy adaptada a la banca, que suele cerrar y abrir oficinas en función de la repartición de los clientes. Es mucho más sencillo mover una red en alquiler que una red que es propiedad, según Alex Aguye. Lo que se suele dar generalmente en el sector de la banca, es comprar el edificio entero donde está ubicado *el back-up*. Es muy difícil mover una sede central, pero es muy fácil mover una oficina. Para cuestiones de gestión y de agilidad, las propiedades suelen ser minoritarias en la red de oficinas de un banco.

### *c) Alquiler de un inmueble*

Un banco puede decidir, si alquilar el local y ubicar su nueva oficina dentro. Este método de crecimiento es frecuente, puede parecer más flexible que la compra del bien y más libre (en el sentido que no hay tanto compromiso) que el crédito-bail. Alquilar un bien inmueble tiene como ventajas encontrar rápidamente el producto más adaptado a las necesidades del banco, además de ser la solución más sencilla. De hecho, a corto y medio

plazo, los importes de mensualidades son más baratos que el precio de compra del bien, y además las obras importantes no son a cargo de la empresa inquilina. Por otro lado, se ofrece libertad al banco en cuanto a su ubicación, siendo así mucho más sencillo encontrar un local a alquilar que un local a vender. Los estudios de rentabilidad por zona suelen demostrar que los cajeros automáticos más rentables y las oficinas con el mayor número de cliente son las ubicadas en las zonas más atareadas, como las calles mayores de las ciudades o las zonas turísticas (se debe tener en cuenta que la rentabilidad es estacional en estas zonas). El alquiler ofrece una solución ágil, no se amortiza el precio de compra y aunque en el contrato se puede especificar una duración mínima de alquiler, no suele superar 6 o 7 años. Con esta estrategia, el banco tiene flexibilidad para seguir a sus clientes, para desarrollar estrategias de implantación. Permite también cerrar una oficina rápidamente y sin complicaciones de venta del local, sin preocupaciones de minusvalía y comisiones de venta. El IBI no está a cargo del inquilino, suelo del dueño, aunque lo repercute en la renta global. Con una buena negociación, la renta global engloba todos los gastos y facilita la gestión de la oficina. Fiscalmente, se ahorra también la financiación del IVA porque el banco no tiene que comprar el bien inmueble.

Sin embargo, a largo plazo, el alquiler no es rentable. Año tras año, los importes de alquiler suben, porque son vinculado a un índice, el IPC, Índice de Precios de Consumo: 3% en 2016, 0,6% en 2017, 1% en 2018 (Instituto Nacional de Estadística) que marca la cuantía que subirá el alquiler durante los cinco primeros años del contrato. Por otro lado, se podrá usar otro índice, como el de Vivienda Rubrica, según el acuerdo entre las dos partes del contrato (Domínguez Barrero, 2012). Además, tras varios años de pago de alquiler, alcanzaremos el precio de compra del bien, pero sin ser propietario. La empresa inquilina también está sometida a la voluntad del arrendador, está libre de vender su bien cuando lo necesita. Este tipo de decisión, independiente de la voluntad del banco, puede constituir un problema, debido a los gastos que ocasiona una mudanza, el tiempo necesario para encontrar una nueva oficina y los recursos que impide. El cambio de ubicación o el cierre de oficina es un trabajo complicado, tanto al nivel logístico como a nivel de relación con cliente. La comunicación de las informaciones sobre la nueva oficina a los clientes a veces no es tan sencilla, y si aumenta la distancia entre el domicilio del cliente y la oficina más cerca, puede ocasionar la pérdida del cliente, o una pérdida de

atractividad para futuros clientes. En caso de comprar el bien para no perder la ubicación de la oficina, se perderá el importe pagado desde el principio del contrato de alquiler.

d) *Tendencias en el mercado*

El mercado de la banca en España se organiza según un patrón, se suele establecer que hay 20% de las oficinas en propiedad y 80% en alquiler, según Alex Aguye. Se puede explicar esta proporción por la necesidad de agilidad de los bancos. Efectivamente, la demanda se mueve y los bancos deben seguirla. No se puede estimar con precisión exacta donde estarán los clientes de un banco en quince años. Comprar una oficina supone decenas de amortización, supone una inversión muy grande y si se compran varias oficinas, supone un préstamo hipotecario, por lo que hay incertidumbre en cuanto a la venta del bien. Mientras que si se alquila, permite tener un riesgo menor, cuando cambiarán los clientes, seguirán las oficinas.

Por lo tanto, el mercado suele tener una proporción de oficinas en alquiler mucho más alta que oficinas en propiedad. Sin embargo, la solución de crédito-bail o leasing renting, no es utilizada en España, no es una estrategia muy común. Según Alex Aguye, director del departamento de Inmuebles en Targobank España,

*“la hipoteca es algo que se ha hecho toda la vida aquí, y al final, no sabemos muy bien cómo funciona el leasing, como pagar el residual y las modalidades”.*

Históricamente, no ha sido utilizado, aunque tenga ventajas y puede consistir para la banca una oportunidad de desarrollo de la red de oficina sin hacer inversiones muy grandes, aunque sea menos flexible que el alquiler básico.

C. Estrategias y posicionamiento de la banca española en relación con la red de oficinas

En 2017, el número de oficinas bancarias en España era de 27480 (Hernández N., 2018). Si lo comparamos con número de oficinas en 2008, son más de 18 000 oficinas que se han cerrado durante estos nueve años, o sea un 40% de oficinas que han desaparecido.



*Ilustración 2: Evolución del número de oficinas en España*

*Fuente: Hernández N., (2018).*

No obstante, no está previsto que desaparezca totalmente el concepto de oficinas, forma parte de manera ineludible de la relación con los clientes que los bancos quieren mantener. La mayoría de los clientes de los bancos afirman que tienen la necesidad de ir al banco a lo menos una vez por mes. Hay que analizar cuáles son las razones que llevan los bancos a cambiar sus estrategias con las oficinas.

1. Una relación imprescindible con el canal digital y las nuevas tecnologías

Tras la crisis de 2008, hubo varias transformaciones del entorno bancario y formaban parte de estas transformaciones varios planes de reducción de la red bancaria. Hemos asistido a una mutación de la cultura empresarial de la banca, y a una transformación del sector, que condujo a la aparición de alternativas al modelo antiguo de banca, tal como las

Fintech (Hernández N., 2018). Podemos darnos cuenta de que nuestra sociedad se digitaliza, y este proceso necesita una respuesta adaptada de la banca, para responder a la nueva demanda de los clientes. El patrimonio de los bancos, en términos de número de oficinas, se está reduciendo, en beneficio de un nuevo tipo de oficina, pero también por culpa del desarrollo de la banca a distancia, de los cajeros. El servicio proporcionado por las aplicaciones móviles del banco o por la página web siempre es más importante, no hace falta desplazarse hasta la oficina. Los cajeros ahora empiezan a desarrollar nuevas funciones como la “función ingreso”, para poder ingresar el dinero que un cliente tiene en efectivo en su cuenta sin pasar por la ventanilla en la oficina.

Este proceso de modernización esta considero por los bancos como una oportunidad de desarrollar una mejor eficacia y ofrecer servicios más transparentes. Para alcanzar este objetivo, es necesario reformar el modelo antiguo de oficina, para llegar a algo más moderno, más adaptado, más eficiente. Por otro lado, aunque los clientes no suelen ir tanto a la oficina para servicios ahora accesibles a cualquier hora del día por vía digital, necesitan un asesoramiento más importante y servicios de mayor valor añadido. Al final, el cliente elija al momento el canal que le gusta más y que sea más adaptado a sus expectativas, físico o digital.

## 2. Las rutinas de los clientes

El hecho de que un cliente siga teniendo la necesidad de ir a la oficina bancaria tiene explicaciones múltiples. Desde hace muchos años, los clientes se han desplazado al banco para cualquier servicio y para algunas personas el cambio necesita tiempo. Hay un cierto tipo de cliente que no cree en la banca en línea, y no se puede olvidar de estos clientes, sigue siendo importante mantener una red de oficinas para ellos.

La Caixa, aunque cerro muchas oficinas, sigue manteniendo la red más importante de España. Forma parte de los bancos que todavía creen que este canal, con contacto físico, es la mejor ventaja para comunicar con ellos y proponer un servicio de calidad (Larrouy D, 2018). El objetivo es no dejar ningún cliente sin contacto físico, por eso han desarrollado una estrategia de presencia apoyada, con ventanillas abiertas parcialmente

en las poblaciones rurales, y una presencia casi total en las poblaciones de más de 5000 de habitantes.

Sin embargo, no se nos puede olvidar otro tipo de público público, los de 60 años y más, que no son afines con las nuevas tecnologías, y que necesitan hablar con una persona física para negociar las modalidades de un préstamo, por ejemplo.

### 3. Un nuevo tipo de oficinas como respuesta a nuevas expectativas

Tras el cambio que se opera en las necesidades de los clientes, el mercado bancario tuvo que adaptarse, proporcionando una nueva manera de responder y comunicar con sus clientes. Poco a poco, las nuevas oficinas se van a centralizar en un mejor asesoramiento y en servicio con mayor valor añadido. Este cambio ya se ha operado en numerosas entidades bancarias en España, mediante la apertura de espacios especiales que permiten el desarrollo de cercanía con los clientes. Estos espacios tienen horarios de aperturas más amplios en comparación con los de las oficinas tradicionales para adaptarse a las obligaciones profesionales o personales de cada uno de los clientes. Contratan agentes especializados en el asesoramiento y la personalización de los servicios.

Este nuevo formato de oficinas, más grandes, más polivalente, que se ilustra por un diseño igual a las nuevas tiendas electrónicas, como la de Apple, por ejemplo. Son oficinas que intentan captar las tendencias modernas, el objetivo, entre otros, es que las personas se sientan bien. Ponen en marcha espacios de cafetería, donde antes encontrábamos mesas de trabajadores, hay espacios de coworking. Proponen una combinación de servicios buenos y sencillos de entender, contratos simplificados sin pequeñas líneas. Los grandes grupos bancarios como Santander, La Caixa, BBVA ya han puesto en marcha este tipo de oficinas en Madrid y tiene mucho éxito. El modelo antiguo de la oficina con una cola y ventanillas con cristales ya no son el modelo de oficina más eficiente.

Un ejemplo que tenemos es el de la Caixa, empezó en 2013 a desarrollar este nuevo modelo de oficina, llamado un “Store” en Barcelona (Larrouy D., 2018). Este edificio muy grande, de 1000m<sup>2</sup>, implementado en el centro de Barcelona mismo, da nuevas

oportunidades al banco para responder a la demanda del mercado. Existen unos doscientos *Stores* en España, dirigidas a particulares en la mayoría de los casos. Según Alex Aguye, director del departamento de Inmuebles en Targobank España, el número de oficinas ira decreciendo, desde la crisis de 2008 todos los bancos han cerrado oficinas: “Por ejemplo, la Caixa, tenía 3800 oficinas pequeñas, era un banco muy grande. Cerró como 1000, y ahora tiene dos tipos de oficina. Los “*Stores*”, 500m<sup>2</sup> de oficina como mínimo, significa que puedes aparcar un coche dentro. Caben 6 cajeros, hay un salón enorme, puedes hacerte un café, pero sigue manteniendo oficinas pequeñas. Los grandes *Stores* están muy bien situados, en el centro de la ciudad.

Es un concepto nuevo, para que el cliente no sea lo de un banco normal. Hay ofertas de coche, de móviles, coches venden de todo. Han cambio la filosofía de un banco completamente.” Por estas razones, Alex Aguye no entiende para que debemos mantener miles de personas en plantilla cuando al final la gente ya no suele ir tanto a la oficina bancaria para acceder a numerosos servicios. En definitiva, asistimos a una remodelación de la red bancaria tradicional, y supone por eso, un cambio en la estructura de los costes de oficinas y de las fuentes de ingresos. Para proponer servicios más personalizados, una estrategia desarrollada por los bancos era de dividir su red de oficina en función de la clientela que tiene, enfocándose por ejemplo en los particulares para una, y en las empresas en otra sucursal. El nuevo servicio proporcionado en estas oficinas de nueva generación se puede dirigir a la vez a clientes y no clientes del banco, mediante espacios de coworking abiertos al público.

El objetivo perseguido es atraer en las oficinas nuevas personas y potenciales clientes. Por último, aunque las estrategias desarrolladas por los bancos pueden ser distintas, podemos darnos cuenta de que la convivencia de la banca a distancia y la presencia física personalizada mediante este nuevo tipo de oficina son compatibles y tienen un futuro juntos. No se plantea el problema, en día de hoy y a medio plazo, de si una plataforma va a superar o reemplazar la otra (Hernández N., 2018).

### **III. Definición de los costes vinculados a los bienes inmuebles de un banco**

#### **A. Costes genéricos/ordinarios de las sucursales**

Varios costes se imputan a las sucursales, en términos de inmuebles, que estén en alquiler o en propiedad. En España, según la comunidad autónoma, o a menudo la ciudad, los costes pueden ser distintos. Como coste ordinario, cada local comercial tiene que hacer frente a sus cargas para conservar el inmueble. Se puede mencionar las clásicas cargas

de energía, gas luz y agua. Se diferencia en España los regímenes de propiedad vertical y propiedad horizontal.

Una propiedad horizontal en un edificio con muchos pisos se ha dividido por pisos y cada propietario tiene un piso, cada parte paga 1/9, todos participan de lo mismo. En caso de la vertical, no hay división, cuando viene un inquilino, el propietario repercute los gastos a todos los inquilinos. Son los dos ejemplos de fincas que hay en España.

Se tiene que pagar el gasto de comunidad, y según el Artículo 9.1 letra e de la Ley de propiedad Horizontal que estipula “Son obligaciones de cada propietario: .... e) Contribuir, con arreglo a la cuota de participación fijada en el título o a lo especialmente establecido, a los gastos generales para el adecuado sostenimiento del inmueble, sus servicios, cargas y responsabilidades que no sean susceptibles de individualización.” Los gastos de comunidad en España no suelen diferenciarse por comunidad o por ciudad, pero sí que los suministros y las tasas basuras pueden variar, como también el vado para el aparcamiento de los coches de los empleados. En cuanto a las tasas basuras, están determinadas por la ciudad donde está ubicada el local, pero también por la calle, el valor catastral, y según el consumo de agua. Hay algunas ciudades como Barcelona o Madrid que no han establecido tasa basura, forma parte del IBI directamente. Otro coste para cualquier bien inmueble es el seguro. Según el perito contable Aymeric Baudet, si la actividad en el local no es de copropiedad, el dueño no tiene obligación de asegurar el bien, aunque sea muy aconsejable de hacerlo por varias razones: cuando el bien está sin inquilino, en caso de defecto de construcción o si el seguro del inquilino es deficiente.

B. Definir qué forma de tener el bien inmueble es la más apropiada.

En esta parte del estudio, vamos a analizar los efectos del arrendamiento financiero en frente de la compra del bien con financiación por deuda. Como el arrendamiento financiero permite financiar una empresa, tiene que pagar las cuotas de arrendamiento que le da derecho el uso del local durante un periodo de tiempo determinado. Después del pago de la última cuota, cuando se acaba el tiempo del contrato, la empresa tiene posibilidad de incorporar el bien a su propiedad mediante un precio reducido (González Núñez., 2011). Para estudiar los recursos generados por la explotación y la ventaja neta

del arrendamiento, necesitamos calcular la VAN de dos proyectos, uno con compra del bien con financiación con deuda y el otro con arrendamiento financiero.

Cabe mencionar el concepto de Recursos Generados que llamaremos RG, dado que su valor será diferente según si el bien adquirido lo ha sido por financiación con deuda o en régimen de arrendamiento. Se considera la diferencia entre los ingresos y los gastos de explotación, después de impuestos y antes del coste de capital. Se podría definir los RG como el flujo de caja después de impuestos. Se supone que la duración de inversión es igual a la vida útil del bien y duración del contrato de arrendamiento.

Para un renting-leasing, como no se incorpora el bien inmueble directamente, no hay amortización del bien, ni intereses de deuda para financiar la compra del bien (González Núñez, 2011). La fórmula para calcular el beneficio después de impuestos para un arrendamiento es la siguiente:

*Beneficios después de impuestos*

$$\begin{aligned} &= \text{Ingresos de explotación} - \text{Gastos de explotación} \\ &- \text{Cuota de arrendamiento} - \text{impuestos} \end{aligned}$$

Cumplimos que:

*Recurso generado bruto de la explotación*

$$\begin{aligned} &= \text{Cuota de arrendamiento} + \text{Impuestos sobre el beneficio} \\ &+ \text{Beneficio después de Impuestos} \end{aligned}$$

Por lo tanto, nos sale la formula siguiente para determinar los Recursos Generados por la explotación para el arrendamiento financiero:

*RG arrendamiento*

$$\begin{aligned} &= \text{Recursos generado bruto de la explotación} \\ &- \text{Cuota de arrendamiento} \\ &- \text{tasa impositiva sobre beneficios} \\ &\times (\text{Recursos generado bruto de explotación} \\ &- \text{Cuota de arrendamiento}). \end{aligned}$$

En el caso de la compra del bien con deuda, sí que la empresa tiene el bien inmueble en propiedad. Eso provocará la presencia de amortización, y de intereses de deuda. Nos sale la formula siguiente:

$$\begin{aligned} \textit{Beneficio despues de impuestos} \\ &= \textit{Ingresos de explotacion} - \textit{Gastos de explotacion} \\ &- \textit{Amortizacion} - \textit{Intereses} - \textit{Impuestos sobre el beneficio} \end{aligned}$$

Cumplimos que:

$$\begin{aligned} \textit{Recursos generado bruto de explotacion} \\ &= \textit{Beneficio después de Impuestos} + \textit{Amortizacion} \\ &+ \textit{Interesados} + \textit{Impuestos sobre el beneficio} \end{aligned}$$

Por lo tanto, nos sale la formula siguiente de los Recursos Generados por la explotación para la compra del bien con financiación por deuda:

$$\begin{aligned} \textit{RG compra} = \textit{Recursos generado bruto de explotacion} \\ - \textit{tasa impositiva} \times (\textit{Recursos generado de explotacion} \\ - \textit{Amortizacion}) \end{aligned}$$

Ahora, cabe calcular las VAN de cada proyecto, con fin de encontrar la VNA o sea la diferencia entre las dos VAN. Las formulas de las VAN respectivas son las siguientes, entendiendo que k es la tasa de descuento nominal anual después de impuestos y n el número de anos.

$$VAN_{\textit{Arrendamiento}} = \frac{RG}{(1+k)} + \frac{RG}{(1+k)^2} + \dots + \frac{RG}{(1+k)^N}$$

$Van_{\textit{Compra con deuda}}$

$$\begin{aligned} &= \textit{Desembolso inicial de la inversion} \\ &\times (1 - \textit{Desgravacion fiscal}) + \frac{RG}{(1+k)} + \frac{RG}{(1+k)^2} + \dots + \frac{RG}{(1+k)^N} \end{aligned}$$

Si suponemos que las cuotas de arrendamiento y la amortización quedan constantes, la VNA, es decir  $VAN_{Arrendamiento} - Van_{Compra con deuda}$  vienen dada por la formula siguiente:

$$\begin{aligned}
 VNA = & \text{Desembolso inicial de la inversion} \times (1 - \text{Desgravacion fiscal}) \\
 & + (\text{Tasa impositiva} \times (\text{Cuota Arrendamiento} - \text{Amortizacion}) \\
 & - \text{Cuota de Arrendamiento}) \times \left( \frac{(1+k)^n - 1}{(1+k)^n \times k} \right)
 \end{aligned}$$

#### **IV. Repartición de los costes entre las sucursales y los servicios centrales**

##### A. Sucursales, departamentos de la sede, personal desplazados

Una de las tareas del departamento del control de gestión es la repartición adecuada de los costes entre las sucursales, tomando en cuenta la superficie de trabajo de cada persona, los recursos que usa (aparcamiento, por ejemplo). En casos especiales, las sucursales del banco se desglosan según el tipo de cliente que acoja. En el caso de TargoBank S.A.U. las sucursales se dividen entre las de Gran Público, donde hay cajeros y ventanillas donde se proporcionan servicios para los particulares, las de Empresas, donde el servicio está

enfocado sobre los profesionales, y por último las de Gran Empresa que proporciona un servicio especial para las empresas que tienen necesidades y expectativas del banco más altas. Puede ocurrir que un bien inmueble tiene dos oficinas dentro de una sucursal, una de gran público y una de Empresas, por ejemplo. En este caso, hay que determinar la superficie de los recursos que usan cada sucursal, y luego imputar a cada área sus costes correspondientes.

Una segunda tarea del departamento de control de gestión es la repartición adecuada de los costes de alquiler o amortización del edificio y de su mantenimiento por plantas de los sitios centrales. Se tiene que desglosar el importe total del alquiler del edificio por departamento y superficie ocupada. No se diferencia mucho del reparto que se tiene que hacer en las sucursales, si no que el coste se tiene que imputar a un departamento y no a una oficina.

Un caso específico a los bancos es el personal desplazado. Con personas desplazadas queremos decir que son trabajadores de servicios centrales como por ejemplo responsables de área comercial, letrados de contencioso, técnicos del departamento de inversiones o de riesgos. Estas personas, aunque estén ubicadas en las sucursales, no forman parte de ella en sí misma, porque las tareas que tienen que ejecutar en la actividad diaria son tareas a destino del *back office*. No se puede considerar el espacio que ocupan como formando parte de la sucursal. La superficie que utilizan se tiene que imputar al departamento correspondiente.

Para ello, hay que determinar cuántas personas trabajan en la sucursal, cuantos despachos usan las personas desplazadas, la superficie de las partes comunes y la superficie ocupada por los equipos de la sucursal y las personas desplazadas. Este trabajo, ejecutado en cooperación con los departamentos de contabilidad, inmuebles y control de gestión, tiene como objetivo la recopilación de todos los costes vinculados a una sucursal, y luego el desglose por persona y la superficie que ocupa.

## B. Propuesta de cuenta de resultado de la Contabilidad de gestión

En esta parte, proponemos una repartición ficticia de varios gastos soportados por una sucursal y una planta de servicio generales. Usaremos una empresa X que quiere repartir los costes y los gastos que tiene de manera a establecer lo que cuesta cada departamento y cada área. Podrá así determinar así cuales son las mejoras que necesita y podrá tomar las decisiones adecuadas.

El banco X tiene varias sucursales repartidas por todo el territorio nacional, una sede central con la mayoría de los servicios generales y un centro de back-office donde se operan las llamadas de atención al cliente y donde se tratan las operaciones. Sin embargo, en las sucursales, es posible encontrar a un director regional o personas desplazadas de los servicios centrales.

En términos de gastos de personal, el sueldo bruto devengado de cada empleado de la oficina gran público alcanza 22 400 euros por año, el sueldo bruto devengado del director regional es de 35 000 euros por año, y el sueldo devengado para cada uno de los dos analistas de inversiones es de 28 000 euros por año.

En términos de gastos, los suministros de gas, luz y electricidad al igual que las tasas basuras se consideran atribuibles por partes iguales a cada persona que trabajan en la sucursal. Esta ciudad sí que ha establecido una tasa basura fija anual de 150 euros. Los consumos de suministros se consideran fijos, de 500 euros por mes.

No se toma en cuenta en este estudio los gastos de seguridad o de mantenimiento de los cajeros o dispositivos relativos a la infraestructura.

Sin embargo, el contrato de seguro que se ha iniciado en la oficina es de 3000 euros anuales. Se considera que el precio del seguro es atribuible por partes iguales a los empleados de la sucursal.

Un banco comercial suele generar ingresos de una cierta manera. Tienen tres elementos fundamentales, en primero están los intereses generados por los préstamos de dinero a clientes. La diferencia entre los intereses cobrados y pagados por el banco es el Margen de intereses. El departamento de Contabilidad nos informa que la sucursal tiene 100 000€ euros por mes de intereses cobrados y 50 000€ euros por mes de intereses pagados. A continuación, las comisiones consisten en otra manera de generar ingresos. Suelen ser generadas por la prestación de servicios bancarios a los clientes. En la sucursal, alcanzan

45 000 euros por mes. Los dos analistas de inversión, tras la compra y venta de activos, consiguen generar resultados de operaciones financieras y diferencias de cambio, que alcanzan 7000 euros por mes.

Se propone en la fase siguiente una propuesta de reparto de los costes de centros, por persona y por superficie. Se supone que la superficie ocupada por cada despacho o ventanilla es igual entre los 5 empleados que trabajan en la oficina. Se supone también que las cuentas que vamos a establecer son cuentas anuales para una oficina.

1. Propuesta de cuenta de reparto de los costes, de resultado y de balance en el caso de un alquiler

En la sucursal X1, trabajan 5 personas para una superficie total de 150m<sup>2</sup>. Dos de estas personas trabajan para la oficina gran público, uno trabaja como director regional, que depende de la dirección comercial y dos trabajan como personas desplazadas del departamento de Inversiones. Además, hay cinco espacios de aparcamiento que el banco alquila. El alquiler para el local de la oficina es de 80 000 euros anuales y tiene posibilidad de comprar este bien al fin del periodo de 10 años más una cuota adicional por su opción de compra. El coste final del aparcamiento cuesta 100 euros por mes por cada plaza.

*Suma de costes y costes de centro de la sucursal X1, elaboración propia*

<b>Conceptos</b>	<b>Total</b>	<b>Oficina Gran Publico</b>	<b>Dirección regional</b>	<b>Departamento de Inversiones</b>
Cuota de arrendamiento de la Oficina X1	80 000	32 000	16 000	32 000
Espacios de aparcamiento	6 000	2400	1 200	2 400

Gastos de personal	135 800	44 800	35 000	56 000
Tasa basura	150	60	30	60
Suministros	6 000	2400	1200	2 400
Seguro	3 000	1200	600	1 200
<b>Total Costes</b>	<b>230 950</b>	<b>82 820</b>	<b>54 030</b>	<b>94 060</b>

*Cuenta de resultados de la sucursal XI, elaboración propia*

<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>
Intereses adquiridos	1 200 000
Intereses pagados	-600 000
<b>= Margen de Intereses</b>	<b>600 000</b>
Comisiones netas	540 000
Resultado de operaciones y diferencias de cambio	84 000
<b>= Margen Bruto</b>	<b>1 224 000</b>
Gastos de personal	-135 800
Gastos de Administración	-95 150
<b>= Resultado antes de impuestos</b>	<b>993 050</b>
Impuesto sobre beneficios al 25%	-248 262,5

<b>= Resultado neto</b>	<b>774 787,5</b>
-------------------------	------------------

Con el alquiler del local a 80 000 euros anuales y sin inversión inmobiliaria ni prestamos hipotecario un balance que será según el modelo siguiente. Los datos corresponden a un banco ficticio pero la estructura de reparto del activo y del pasivo se inspiren de los balances de bancos reales, reducidos a la escala que nos interesa.

*Balance de la sucursal XI, elaboración propia.*

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
Caja y depósitos en Bancos centrales	650 000	Fondos propios	1 000 000
Cartera en negociación	310 000	<i>Reservas</i>	120 000
Activos financieros disponibles para la venta	500 000		
Inversiones crediticias	3 650 000	Pasivos financieros a coste amortizado	3 600 000
<b>Activo Material</b>	150 000	Pasivos por contratos de seguro	720 000
<i>Inmovilizado intangible</i>	150 000	Provisiones	90 000
<i>Inversiones inmobiliarias</i>	0		

Activo intangible	50 000		
Activos fiscales	150 000	Pasivos fiscales	50 000
Restos de activos	40 000	Resto de Pasivos	40 000
<b>Total Activo</b>	<b>5 500 000</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>5 500 000</b>

Ahora cabe calcular la VAN del proyecto, gracias a las fórmulas que hemos mencionado en el capítulo anterior.

$$\begin{aligned} \text{Beneficios después de impuestos} &= 1\,824\,000 - 830\,950 - 248\,262,5 \\ &= 744\,787,5\text{€} \end{aligned}$$

Cumplimos que:

$$\text{Recurso generado bruto de la explotación} = 80\,000 + 248\,262,5 + 744\,787,5$$

$$\text{O sea } RG \text{ bruto de explotación}_{\text{Arrendatamiento}} = 1\,073\,050$$

Por lo tanto, nos sale la formula siguiente para determinar los Recursos Generados por la explotación para el arrendamiento financiero:

$$RG \text{ arrendamiento} = 1\,073\,050 - 80\,000 - 0,25 \times (1\,073\,050 - 80\,000).$$

$$\text{O sea, } 1\,073\,050 - 80\,000 - 248\,262,5 = 744\,787,5$$

Calculamos la VAN para 10 años.

$$VAN_{\text{Arrendamiento}} = 744\,707,5 \times \left( \frac{1,03^{10} - 1}{1,03^{10} \times 0,03} \right) = 6\,352\,506\text{€}$$

- Propuesta de cuenta de reparto de los costes, de resultado y de balance en el caso de la compra del edificio.

En la sucursal X2, trabajan el mismo número de personas. Hay 5 personas para una superficie total de 150m<sup>2</sup>. Dos de estas personas trabajan para la oficina gran público, uno trabaja como director regional, que depende de la dirección comercial y dos trabajan

como personas desplazadas del departamento de Inversiones. Los cinco espacios de aparcamiento forman parte del edificio, así que no es necesario pagar un alquiler. Supone que el banco compra el local por 800 000 euros. Financia esta inversión al 100% con préstamo hipotecario al 4% de interés mensuales real en 10 años, que se devuelve El capital al fin de la duración del préstamo. Los datos corresponden a un banco ficticio pero la estructura de reparto del activo y del pasivo se inspiren de los balances de bancos reales, reducidos a la escala que nos interesa. La amortización del edificio corresponde a 32 000 euros por año durante 25 años, repartidos por superficie ocupada. No se considera necesario hacer obras en el local. El IBI se fija en el valor catastral del bien inmueble (50% del precio del mercado). El IBI retenido es de 0,4%. A continuación, por ley hay una posibilidad de desgravación fiscal, pero no se considera en este estudio. Para el cálculo de la VAN, suponemos que la tasa de descuento es de un 3%.

*Suma de costes y costes de centro de la sucursal X2, elaboración propia*

<b>Conceptos</b>	Total	Oficina Gran Publico	Dirección regional	Departamento de Inversiones
Amortización del local de la Oficina X2	32 000	12 800	6 400	12 800
Espacios de aparcamiento	0	0	0	0
IBI	16 000	6 400	3 200	6 400
Gastos de personal	135 800	44 800	35 000	56 000
Tasa basura	150	60	30	60

Suministros	6 000	2400	1200	2 400
Seguro	3 000	1200	600	1 200
<b>Total Costes</b>	<b>192 950</b>	<b>67 660</b>	<b>46 430</b>	<b>78 860</b>

*Cálculo de los intereses acumulados en el primer año, elaboración propia*

mes	pagadero	capital	interés	capital residual
1	2666.67 €	0.00 €	2666.67 €	800000.00 €
2	2666.67 €	0.00 €	2666.67 €	800000.00 €
3	2666.67 €	0.00 €	2666.67 €	800000.00 €
4	2666.67 €	0.00 €	2666.67 €	800000.00 €
5	2666.67 €	0.00 €	2666.67 €	800000.00 €
6	2666.67 €	0.00 €	2666.67 €	800000.00 €

7	2666.67 €	0.00 €	2666.67 €	800000.00 €
8	2666.67 €	0.00 €	2666.67 €	800000.00 €
9	2666.67 €	0.00 €	2666.67 €	800000.00 €
10	2666.67 €	0.00 €	2666.67 €	800000.00 €
11	2666.67 €	0.00 €	2666.67 €	800000.00 €
12	2666.67 €	0.00 €	2666.67 €	800000.00 €

*Cuenta de resultados de la sucursal X2, elaboración propia*

<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>
Intereses adquiridos	1 200 000
Intereses pagados	632 000
<b>= Margen de Intereses</b>	<b>568 000</b>
Comisiones netas	540 000
Resultado de operaciones y diferencias de cambio	84 000
<b>= Margen Bruto</b>	<b>1 192 000</b>
Gastos de personal	-135 800
Gastos de Administración	-57 150
<b>= Resultado antes de impuestos</b>	<b>999 050</b>

Impuesto sobre beneficios al 25%	249 762,5
<b>= Resultado neto</b>	<b>749 287,5</b>

*Balance de la sucursal X2, elaboración propia*

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
Caja y depósitos en Bancos centrales	650 000	Fondos propios	1 000 000
Cartera en negociación	310 000	<i>Reservas</i>	<i>120 000</i>
Activos financieros disponibles para la venta	500 000		
Inversiones crediticias	3 650 000	Pasivos financieros a coste amortizado	4 400 000
<b>Activo Material</b>	<b>950 000</b>	Pasivos por contratos de seguro	720 000
<i>Inmovilizado intangible</i>	<i>150 000</i>	Provisiones	90 000
<i>Inversiones inmobiliarias</i>	<i>800 000</i>		
Activo intangible	50 000		
Activos fiscales	150 000	Pasivos fiscales	50 000
Restos de activos	40 000	Resto de Pasivos	40 000
<b>Total Activo</b>	<b>6 300 000</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>6 300 000</b>

*Beneficio despues de impuestos*

$$= 1\,824\,000 - 1\,074\,712,5 \text{ o sea BDI} = 749\,287,5\text{€}$$

O sea Recursos generados bruto de explotación RGB = 749 287,5 + 32 000 + 32 000 – (0,25 × 32 000) = 805 287,5€

Por lo tanto, nos sale la formula siguiente de los Recursos Generados por la explotación para la compra del bien con financiación por deuda:

$$RG compra = 805\,287,5 - 0,25 \times (805\,287,5 - 32\,000) = 611\,965,625\text{€}$$

$$VAN = 800\,000 + 611\,965,625 \times \frac{(1,03^{10} - 1)}{(1,03^{10} \times 0,03)} = 6\,020\,191\text{€}$$

### 3. Recomendaciones

Gracias a las VAN de los dos proyectos que acabamos de calcular, ahora podemos tener la VNA mediante la fórmula siguiente:

$$\begin{aligned} VNA &= VAN_{Arrendamiento} - VAN_{Compra con deuda}, o sea VNA \\ &= 6\,352\,506 - 6\,020\,191 = 330\,315 \text{ €} \end{aligned}$$

Como la VNA es positiva, recomendamos en este caso al Banco X privilegiar el formato de oficina en alquiler, mas que en compra, para 10 años de actividad. Se puede explicar este resultado porque el arrendamiento supone una amortización acelerada, y un incremento de los recursos generados a lo largo del ejercicio.

Hay varios factores, entre otros fiscales, que permiten generar una ventaja competitiva en este caso. Sin embargo, este análisis tiene límite, porque la VAN calculada del proyecto de compra con deuda se ha establecido en 10 años aunque la duración de amortización es de 25 años.

Sin embargo, comprar el bien nos permite tener un activo mas fuerte y así mas solidez y credibilidad si se quiere hacer nuevos prestamos o incrementar la deuda.

Por último, proponemos que cuando el banco quiere abrir una nueva oficina, tiene que realizar una simulación como esta, adaptándola a la duración que planean mantener la oficina en este local. Como hemos visto en los capítulos anteriores, como una red de oficina se mueve, parece mas interesante en varios aspectos no comprar el bien inmueble, si no hay las condiciones óptimas para hacerlo (ubicación excelente, precio muy debajo de los precios del mercado, entre otros).

En cuanto a la imputación de los costes, podemos darnos cuenta de que la actividad de los dos empleados del departamento de Inversiones no genera ingresos para en banco, sino que cuestan dinero. Habría que reevaluar la necesidad de mantener este departamento en el formato actual, plantear evoluciones o desarrollos para mejorar los ingresos o limitar los costes que tienen.

## **V. Conclusiones**

En el trabajo de fin de grado ha pretendido realizar un análisis de las opciones ofrecidas a un banco cuando quiere desarrollar su red bancaria y conocer las perspectivas del mercado en el futuro. Ha pretendido proponer una manera de repartir los costes con el fin de evaluar la rentabilidad de los departamentos y determinar el nivel de organización óptimo y tener una visión clara, desde el departamento de control de gestión, de donde vienen las salidas de dinero. Se ha planteado, a lo largo del trabajo, un método para evaluar que modelo esta mas adaptado de implementar una nueva oficina. Se ha establecido que el control de los costes y la planificación del departamento de control de gestión son necesarios para tomar decisiones, entre otras decisiones de desarrollo de un departamento, o de cierre, en cuanto a sus ingresos y sus gastos, pero también si hay que invertir en un bien inmueble o alquilarlo.

Se ha enfocado en un caso concreto de una sucursal, donde se han repartido los costes según el puesto de trabajo de cada uno, para luego conocer quienes son los departamentos

que cuestan mas dinero a la empresa, el fin de este tipo de reparto es encontrar el sistema óptimo de organización. Por otro lado, se ha establecido una lista de todos los tipos de costes que tocan a un bien inmueble, y los diferentes tipos de regímenes, como por ejemplo el régimen bajo propiedad horizontal y propiedad vertical.

Hemos entendido que comprar un bien inmueble no se hace tanto en el entorno bancario cuando se quiere desarrollar su red de oficinas, por cuestiones fiscales, de liquidez, pero también porque una red se mueve, los clientes cambian y se necesita mucha agilidad para cerrar y abrir nuevas ventanillas o sucursales. Se entiende que esta mejor para el banco comprar un edificio para ubicar su *Back-up*, que normalmente no necesita cambiar de ubicación. La opción del *renting-leasing*, o arrendamiento financiero o crédito-bail, ha sido evocada. Es una buena oportunidad para una empresa que quiere incorporar un bien inmueble con una amortización acelerada, tiene una ventaja fiscal en hacerlo. Al final de la duración del contrato de alquiler, la opción de compra puede ser ejercita, al contrario de un bien en alquiler normal, donde no se puede comprar el bien mediante el valor residual. El calculo de la VAN, durante la simulación de una compra con deuda frente al arrendamiento, no ha enseñado que para un proyecto de 10 años, a situación comparable, es mas preferencial optar por el arrendamiento.

La elaboración de este trabajo de fin de grado ha permitido de explorar las opciones, a veces desconocidas por falta de conocimiento legal o falta de entendimiento de las modalidades, que tiene el control de gestión para hacer operaciones de arrendamiento financiero. La reglamentación fiscal varía según los países, y se diferencia el arrendamiento financiero del operativo. Este tema no es muy conocido en el entorno bancario y constituye una oportunidad para el mercado.

Sin embargo, este estudio presenta límites. Puede ser difícil comparar una sucursal en alquiler y una sucursal en propiedad cuando queremos desarrollar la red comercial, dado que hemos concluido que las sucursales en propiedad que el banco tienen que estar amortizada sobre varias decanas. Esta estrategia no esta efectiva, como la red se mueve las oficinas deben seguir. Por eso, la proporción de oficinas en propiedad no es muy alta no esta previsto que cambie, a lo contrario, el numero de oficinas global se está reduciendo. Sin embargo, con el nuevo modelo de oficinas de tipo “*Store*” de la CaixaBank, se plantea el dilema de alquilar o comprar el edificio. Como son bienes

inmuebles muy grandes y muy bien ubicados, generalmente en los centros de grandes ciudades o en distritos de negocios. Este tipo de bien inmueble cuesta mucho dinero pero forma parte de una estrategia global de innovación, pero si se compra supone una inversión muy grande, préstamo hipotecario y una amortización a largo plazo. Los bancos tendrían que estudiar cuál de los métodos que tienen a disposición es la mas adaptada a la estrategia planteada.

Por último, el mercado de la banca en España esta cambiando, con el salto adelante de las nuevas tecnologías, una regulación de los productos siempre mas fuerte y las nuevas expectativas de los clientes, que ahora buscan mas un servicio de asesoramiento, la oficina tradicional ya no esta el modelo mas eficaz. Esta transformación supone un cambio en la estructura del banco por centros de responsabilidades, supone una transformación en los costes imputables a las sucursales.

## **VI. Bibliografía**

- Miroir-Lair, I. (2017): *Contrôle de gestion*, redactado por un profesor de investigación de Neoma Business School en control de gestión.
- Tournier, B. (1993) : *Les orientations de gestion des banques et le rôle du contrôle de gestion bancaire*
- Godowski, C. (2015) : *Contrôle de gestion sur mesure. Industrie - grande distribution - banque - secteur public – culture* », (Vol 21 Issue 3) p.177-178. *Artículo de la Universidad de Tolosa.*
- Naulleau G., Rouach M. (2013) : *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque* »
- Renard J., Nussbaumer S. (2018) : *Audit Interne et contrôle de gestion*

- Naulleau G., Rouach M. (2016) : *Contrôle de gestion bancaire & direction financière*.
- Domínguez Barrero, F. (2012): *Elección entre compra y alquiler: la vivienda y los impuestos*. Departamento de Economía Pública, Facultad de Economía y Empresa, Universidad Zaragoza [En línea]  
  
Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/catart?codigo=4208442>  
  
[Ultimo acceso: 19 de mayo 2019]
- González Núñez, J.L. (2013): *Arrendamiento o compra de inmovilizado utilizando el endeudamiento*. Volumen 58, Issue 2, Paginas 173-196.
- López Pascual J., Sebastián González A. (2005): *Gestión bancaria, Factores claves en un entorno competitivo* tercera edición.
- Hernández N. (2018): *La reinversión de las sucursales bancarias para seguir atrayendo a los clientes*, Artículo de Hablemos de Empresas. [En línea]  
  
Disponible en: <https://hablemosdeempresas.com/grandes-empresas/reinversion-sucursales-bancarias/>  
  
[Ultimo acceso: 26 de mayo 2019]
- Larrouy, D (2018): *De cafeterías a tiendas de electrónica: la banca ensaya nuevos modelos de sucursal cuando llegan cientos de cierres*, Artículo de El Diario [En línea]  
  
Disponible en: [https://www.eldiario.es/economia/ensayan-nuevos-modelos-sucursales-avecinan\\_0\\_841316230.html](https://www.eldiario.es/economia/ensayan-nuevos-modelos-sucursales-avecinan_0_841316230.html)  
  
[Ultimo acceso: 25 de mayo 2019]

- Gobierno de España, 1997. *Real Decreto-ley 15/1977, de 25 de febrero, sobre medidas fiscales, financieras y de inversión pública*. Madrid: Boletín oficial del Estado
- Gobierno de España, 1960. *Ley 49/1960, de 21 de Julio, de Propiedad Horizontal*. Madrid: Boletín oficial del Estado
- Blog de Bankinter (2017): *Cómo leer la cuenta de resultados de un banco* [En línea]  
Disponible en: <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2014/04/22/como-leer-la-cuenta-de-resultados-de-un-banco.aspx>  
[Ultimo acceso: 30 de mayo 2019]
- Tabla de amortización (2019) [En línea]  
Disponible en: <http://www.tabla-amortizacion.es>  
[Ultimo acceso: 25 de mayo 2019]
- Instituto Nacional de Estadística, 2018. *Cálculo de variaciones del Índice de Precios de Consumo (sistema IPC base 2016)*. [En línea]  
Disponible en: <http://www.ine.es/varipc/>  
[Ultimo acceso: 25 de mayo 2019]
- Fuentes internas a Targobank S.A.U. Grupo Crédito Mutuel, 2019. (Catálogo inmobiliario, balances, entre otros), entrevistas en anexos con Alex Aguye, director del departamento de Inmuebles, y Helena Arias, analista de riesgos Promoción Inmobiliaria  
[Ultima reunión: 25 de mayo 2019]
- Aymeric Baudet, perito contable en la empresa AB & Associés, intercambios de mails  
[Ultimo mail: 23 de mayo 2019]

## **VII. Anexos**

### **A. Entrevistas en profundidad**

1. Transcripción de la entrevista con Alex AGUYE, director del departamento Inmuebles en Targobank S.A.U. con supervisión de Olivier BERNARD, director del departamento Control de gestión en Targobank S.A.U.

La primera entrevista tuvo lugar el 24 de abril 2019, en una sala de reunión de la sede de Targobank España, en Madrid calle Claudio Coello 23. Las personas presentes en esta entrevista eran Olivier BERNARD (OB en la transcripción), Alex AGUYE (AA en la transcripción) y Tristan BLOIS (TB en la transcripción). El objetivo era aprender más sobre la red bancaria, el mercado en general y las perspectivas que hay.

-TB: Buenos días a todos, gracias por recibirme hoy para contestar a mis preguntas y contribuir a la elaboración de mi trabajo de fin de grado, cuyo objetivo es definir el papel del control de gestión en el banco y entender cómo puede contribuir en una gestión óptima

de los costes de sucursales y de departamentos centrales, tomando en cuenta las necesidades de hoy para los clientes y la situación del mercado. Por favor, les dejo introducirse y explicar el papel que tienen en Targobank en día de hoy.

-OB: Buenos días, me llamo Olivier Bernard, trabajo en Targobank como director del Control de gestión.

-AA: Buenos días, soy Alex Aguye, director del departamento de Inmuebles en Targobank.

-TB: Gracias, para empezar, ¿Cuál es vuestra opinión del Crédito Bail en la adquisición de un bien inmueble? ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas al nivel del banco?

-AA: A ver, ¿a qué te refieres cuando hablas del crédito bail?

-TB: Me refiero a las oficinas, como adquirir nuevas.

-OB: Si, un «renting» de un inmueble.

-AA: Vale, lo que te puedo decir es que en nuestro banco nunca he usado esta estrategia de leasing. Ni en la aseguradora o el banco.

-TB: ¿Y cómo está en mercado, en general?”

-AA: En el mercado general la gente no suele usar el leasing para adquirir nuevas oficinas. Es bastante raro, y te diré por qué. La gente compra con hipotecas, o con equity directamente, vale? Pero no con un renting o un leasing. Por ejemplo, compro un local para una panadería, no voy a usar el renting leasing, se puede usar para bienes inmuebles, pero en la realidad se usa mucho para bienes como los coches.

-TB: Vale, ¿pero me confirmas que es posible hacerlo para adquirir bienes inmuebles, en teoría?

-AA: Si claro, pero la verdad es que en España es raro. No sé cómo en Francia lo hacéis.

-OB: En Francia, desconozco la situación actual, pero es verdad que tenemos una pequeña cartera que estamos desarrollando así que para este punto en concreto habría que investigar más. El departamento Promoción Inmobiliaria lleva también los proyectos de leasing inmobiliario, de varios millones.

AA: Ah es verdad, la de Banco Popular. Pues el directivo de Promoción Inmobiliaria está en Barcelona ahora. Para volver a lo que te estaba explicando antes, en España la situación es particular y no usamos esta manera de adquirir inmuebles, con un leasing. Existe, pero no se hace. En comparación con la cartera que tenemos de compra con hipoteca de ocho millones, no es mucho.

TB: ¿Y cómo lo explicas?

AA: Yo creo que hipoteca es algo que se ha hecho toda la vida aquí, y al final, no sabemos muy bien cómo funciona el leasing, como pagar el residual y las modalidades.

TB: Eso es, tienes que pagar el residual al fin del alquiler, para adquirir el bien. El residual normalmente es más bajo que el precio de compra inicial es un precio preferencial.

AA: Al final es como un coche, o lo devuelves, o te lo quedas.

OB: Si. Al final habría que entender el interés en el montaje de esto, y su impacto fiscal. Pero no es muy conocido en España desagrado.

TB: Entonces seguimos, cuando compras directamente un local con fin de implementar una nueva oficina y desarrollar tu red, ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes para un banco?

AA: Aquí hay dos cosas, la red bancaria casi no tiene propiedades, es muy raro. Algunas, sí, pero... 20% en propiedad y 80% en alquiler. Te diré por qué, es muy sencillo. Es decir, tu desarrollas tu red bancaria en función de los clientes que tú tienes. Esta red bancaria, la vas a desarrollar donde más actividad tienes, donde más clientes hay, más oficinas pones. ¿Quién te dije que, en 15 años, tus clientes no cambian? No lo sabes. Por lo tanto, comprar es más arriesgado que alquilar. Básicamente es esto. Las redes bancarias son vivas, se mueven. Cierro 25 oficinas en Andalucía, abro 25 en el país vasco. Cambian. Si tú tienes propiedades, compro, y empezó a amortizar la propiedad. Pero luego tendremos que vender. ¿Cuánto tarda en vender? ¿Es más líquida, menos líquida? ¿Tengo que pagar comisiones de venta? Es más complicado. Mover una red, que es alquiler, es más sencillo que una red que es propiedad. Por lo tanto, la mayoría... puede ser que los bancos se centralizan en propiedades, edificios enteros, donde está mi gente, *mi back-up*, es propiedad. Es muy difícil mover una sede central, pero es muy fácil mover una oficina. Por eso mismo casi todos son de alquiler, para la gestión: abro dos, cierro dos.

TB: Vale lo entiendo gracias. ¿Y al final fiscal, es más interesante ser inquilino?

AA: Si, el IBI no lo pagas, lo paga el propietario muchas veces. Una buena negociación es, yo te pago una renta global, todos los gastos lo asuma el propietario.

TB: Quiero decir, es dueño o propietario sí que va a pagar el IBI.

AA: Si, paga todo. Comunidad, IBI, tasa basura, todos los gastos.

TB: Bueno, ¿tienes la lista de estos gastos?

AA: IBI, seguro, gastos de comunidad, y cualquier tasa o impuesto que te pueden poner, de basura etc. Cada comunidad autónoma tiene gastos diferentes. Pero básicamente son estos.

TB: Olivier, ¿quieres comentar algo sobre este punto antes que cambiamos de pregunta?

OB: Si, para el tema de cuando estas alquilando el local, tienes un contrato, y si quitas en contrato antes de la fecha prevista, sí que hay penalidades.

AA: Hay dos cosas, a ver. Te pongo el ejemplo de Targobank, y Agrupació. Hay un tipo de contrato que hizo en su tiempo el Banco Popular, contrato de lease-back. Lo hacen las empresas para financiarse, pero ¿qué hacen? Pues yo tengo 200 oficinas, hay un señor inversor que le vendo 100 oficinas, con una renta, me lo invento, al 5%. El inversor me va a pagar 100 millones de euros por esto, y el banco le dará a este señor cada año el 5%. Esta operación no se puede deshacer, no te puedo decir: me voy. Por qué el que te ha puesto 100 millones te dirá: a mí me debes el 5% durante 15 años, aunque te vayas. Y tú te vas del local y sigues pagando. Esto es una operación muy complicada, a mí no me gusta. Popular lo hizo, mediante una operación muy grande.

OB: ¿Cuál era el interés de Popular cuando lo ha hecho?

AA: Porque ha vendido a un precio muy alto y se ha financiado, estaba en necesidad de dinero: necesito dinero, ¿cómo lo hago? Muy rápido. Vendo el paquete inmobiliario a 100 millones cuando vale 80. Para 20 años tendré que pagar a este señor, pero ahora mismo necesito dinero. Es una operación de financiación. Para volver al tema de propiedad, lo que hago yo, es firmar una obligación de duración mínima de 6 años. No se puede ir antes. Ahora te voy a explicar algo que es ilegal se llama doble imposición. Si te

vas de un local, como después de 3 años, el propietario te va a decir que no es posible. Si le dices que le vas a pagar hasta que encuentres otro inquilino. Nunca un juez te dará 3 años, porque el dueño cobrará durante estos años el alquiler del nuevo inquilino y los tres años de indemnización, esto está prohibido.

TB: Vale, genial. Ahora, ¿me puedes explicar que políticas puede seguir un banco para desarrollar su red? Ya me has comentado que existe una proporción de 20%-80%.

AA: Si, básicamente es alquiler, es muy raro de los bancos tengan todo en propiedad. 80% de propiedad? No, nunca se ha hecho. Como te lo he dicho, las redes bancarias son vivas. Si tienes propiedades no puedes adaptarte a la demanda de manera flexible. Tienes que vender las antiguas, tienes que comprar. Es mucho más ágil de alquilar.

TB: Entendido, pues seguimos. ¿Cuáles son los costes genéricos, que le van a tocar a la vez las oficinas en alquiler y las en propiedad?

AA: IBI, el vado para el *parking*... Mira, si TBE es inquilino, va a establecer una renta, un contrato de alquiler con un propietario. Le vamos a pagar 1000 euros de renta, por ejemplo, pero luego, asumo los gastos de comunidad, el IBI, el vado, basuras. Se puede hacer así. Pero también, podemos pagar 1500 y pagara el dueño estos gastos. La renta global es mucho cómoda, todo incluido. En propiedad, todos los gastos les tendremos que pagar nosotros claro, suministros etc.

TB: Y sobre los gastos de comunidad, ¿son diferentes según la comunidad autónoma donde está ubicada la oficina?

AA: No siempre son los mismos. ¿Sabes lo que es una propiedad en régimen de propiedad vertical y propiedad horizontal? Una propiedad horizontal en un edificio con muchos pisos se ha dividido por pisos y cada propietario tiene un piso, la comunidad ha hecho 9 partes, y cada parte paga 1/9, todos participan de lo mismo. En caso de la vertical, no hay división, cuando viene un inquilino, el propietario repercute los gastos a todos los inquilinos. Son los dos ejemplos de fincas que hay en España. ¿Como funcionan los gastos de la comunidad? Pues la comunidad tiene una serie de gastos, toda la finca, mantenimiento de ascensor, escaleras, limpieza. Todos los inquilinos pagan en función de la superficie que tienen dentro de todo el edificio, a la prorrata.

TB: Gracias Alex. La pregunta siguiente está más enfocada en Targobank, ¿Cuál es vuestra política, como se organiza el patrimonio del banco?

AA: Aquí tenemos 25 oficinas en propiedad y 100 en alquiler. Como lo organizo el patrimonio del banco, a ver desde inmuebles este patrimonio para que los comerciales vender. Me encargo que todo funcione bien que tengamos un activo que sea gestionado. Si me preguntas que perspectivas que tiene el banco de cerrar y abrir, cerrar pequeñas y abrir grandes...

OB: Si, las perspectivas del mercado, en definitiva. Entiendo que aquí, es más interesante estudiar lo que hace la banca que TBE, porque es una situación complicada.

AA: Os explico cómo va el mercado. Por ejemplo, la Caixa, tenía de 3800 oficinas pequeñas, un banco muy grande. Cerró como 1000, y ahora tiene dos tipos de oficina. Los “stores”, 500m<sup>2</sup> de oficina, significa que puedes aparcar un coche dentro. Caben 6 cajeros, hay un salón enorme, puedes hacerte un café, pero sigue manteniendo oficinas pequeñas. Los grandes *stores*, bien situados, en el centro de la ciudad. Es un concepto nuevo, para que el cliente no sea lo de un banco normal. Hay ofertas de coche, de móviles, coches venden de todo. Han cambiado la filosofía de un banco completamente. Han dejado el sistema antiguo, y han despedido mucha gente. BBVA, Santander, han hecho lo mismo. La oficina bancaria ha cambiado, es una nueva estrategia. Lo de tener un cajero, con un cristal pequeño que se abre, ahora quieren ser gestores, desarrollar una imagen de amigos que te ayudan para varios asuntos. Ahora puedes ir al banco, y comprar tu coche allí, por ejemplo.

TB: Era muy interesante, gracias, Alex. ¿Hay actores exteriores, institucionales como banco de España, banco central europeo que tienen exigencias para el patrimonio de los bancos? ¿Límites o normas en el Patrimonio?

AA: Directivas de BDE o de la BCE para la compra de activos inmobiliarios de un banco, no creo. Tienes que seguir los impuestos como cualquier empresa, según leyes del país. Lo único es, sobre los precios de transferencia. Es decir, un filial del banco no puede comprar un local y alquilarlo a la empresa sede para, por ejemplo, 1€ por mes. Esto está muy prohibido. Dos empresas de la misma madre no se pueden regalar este tipo de cosas.

Tienes que poner el mismo precio de mercado, no estas tributando lo que tienes que tributar por el IVA.

TB: Ya veo, gracias. En cuanto a los costes, ¿Cómo se reparten los costes en las sucursales, personas desplazadas y departamento? Esto ya lo había empezado hace algunos meses cuando trabajaba con vosotros en el departamento de Organización de TBE, pero me gustaría profundizarlo con vosotros.

AA: Te ayudaría mucho, para este tema, encontrar un plan de expansión o de reducción de un banco. Como cogemos oficinas, porque las dejamos. Una reestructuración de oficina. Desde la crisis, todos los bancos han reducido el número de oficinas, y excesivamente. No hay ningún banco que ha crecido en oficinas, ninguno. Todo el mundo reduce, y seguirá así. Con el móvil podemos hacer todo. Yo, por ejemplo, voy pocas veces al banco. ¿Tu, cuantas veces al banco en la semana?

TB: Nunca, jaja.

AA: Mira, ¿para qué tenemos que mantener una plantilla de 10 000 personas cuando la gente no va al banco? Las hipotecas las puedes hacer por móvil, pero es verdad que, si quiero 100 000 euros para mi empresa, voy a negociar al banco. Esto no lo explica el móvil, te lo explica una persona. Pero bueno, creo que las oficinas irán menos. Muy bien situadas, más grandes, en zonas donde hay mucho dinero, pero menos. Menos personas, cada vez venderán más cosas. Las normativas europeas no han puestos un montón de comisiones, todo a ir en detrimento del banco. Cada vez tiene menos negocios donde quedar para ganar dinero. Los bancos de deben reinventar. Deben ser gestores, más que nada. Si necesitas un fontanero, pues llama el banco y te enviara alguien para solucionar tu problema. Por eso cada vez los planes de expansión de la gran banca, es reducir oficinas, hacer oficinas más grandes, más visibles, con menos gente. Hay un público que no te puedes olvidar, los que tienen 60 años y más, no les pueden abrir el móvil. Necesitan ir al banco para hacer una transferencia. A ver si encuentro un plan de expansión de un banco, te lo enviaré.

TB: Seria fenomenal, muchas gracias.

AA: El plan de TBE no te lo puedo dar porque es confidencial, es un poco top secreto. Hicimos uno, que no hemos podido desarrollar.

OB: Típicamente, si estuviésemos más avanzados en TBE, podríamos haber puesto en marcha este plan. Los cajeros también, los de la Caixa, son increíbles.

TB: Si es verdad, me di cuenta de que ahora podemos ingresar nuestra cuenta con billetes directamente en el cajero.

AA: Puedes pagar impuestos, multas en cajeros. Cada vez se puede hacer más servicios sin pasar por la oficina.

TB: Gracias Alex. ¿Una última palabra para concluir?

AA: Pues yo creo mucho en el alquiler. Un banco que compra un local, lo va a amortizar en 50 años. Si alquilas, todo lo que pongas en obras, a 10 años. Es decir, si yo alquilo un local, pongo 400 000 euros en obra, lo amortizas en 10 años, si lo compras, son 50 años. La compra del activo, digo. ¿Comprar o alquilar? Cualquier banco te dirá de alquilar. Si queremos concentrarnos en las baleares y abrir 4 oficinas allí, vamos a alquilarlas, sino mi inversión será altísima. Si no funciona, me voy y ya está.

TB: Muchas gracias, Alex para contestar a mis preguntas, y gracias, Olivier para participar en esta entrevista. Adiós.

## 2. Transcripción de la entrevista complementaria con Helena Arias, analista riesgos promoción inmobiliaria en Targobank S.A.U.

La segunda entrevista tuvo lugar en una sala de reunión de Targobank España, el 25 de abril 2019. Los participantes eran Helena Arias (HA) y Tristan BLOIS (TB). El objetivo era completar la primera entrevista, desarrollando el tema del crédito bail.

TB: Buenos días Helena. Gracias por aceptar hacer esta entrevista conmigo. El objetivo de mi TFG es estudiar cómo se organiza la red bancaria y como se adquiere nuevas oficinas. ¿Qué me puedes contar sobre el método de renting leasing o crédito bail?

HP: Vale, el objetivo final de un renting leasing es financiar un inmueble donde se va a desarrollar una actividad económica. Ambas personas físicas como empresas pueden usar

el leasing inmobiliario. Como mínimo, debe tener una duración de 10 años, y como máximo 15 o 20 años. Se usan las líneas de financiación de ICO. Como tal, la ventaja que tiene un leasing inmobiliario respecto a una hipoteca es cuando tus haces un préstamo hipotecario, el porcentaje de financiación que puedes hacer es mucho menor que puedes hacer con leasing inmobiliario. Realmente el leasing inmobiliario puede financiarse hasta el 100%, y un préstamo hipotecario es como máximo 50%. Además, cuando compras un bien, tienes que pagar el IVA, 21% del importe. Es problema para una compra que este IVA lo tienes que pagar al momento. La empresa debe tener una facturación muy alta y soportar mucho IVA para poder compensárselo porque si no, habrá IVA que se quedará fuera de poder compensarse. Cuando tu tardarías en amortizar totalmente un inmueble 30 o 40 años, aquí lo puedes hacer en 10 años con renting leasing. Eso para la empresa es una ventaja fiscal. Lo ha hecho el Banco Santander, por ejemplo.

TB: ¿Entonces la ventaja es fiscal no?

HP: Si, para mi es el ahorro fiscal que produce a las cuentas del banco final.

TB: Pues creo que ya tenemos todo, muchas gracias, Helena por tu tiempo y tu ayuda, adiós.