

UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID
ESCUELA DE ARQUITECTURA, INGENIERÍA Y DISEÑO

INGENIERÍA TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

MEJORA DE PROCESOS EN ING

Alumno: D^a. CLARA PALAO FERNANDEZ

Director: D./D^a. MARÍA DEL CARMEN ESPINOSA ELVIRA

JUNIO 2022

TÍTULO: Mejora de procesos en ING

AUTOR: CLARA PALAO FERNÁNDEZ

DIRECTOR DEL PROYECTO: MARÍA DEL CARMEN ESPINOSA ELVIRA

FECHA: 19 de junio de 2022

RESUMEN

El principal objetivo de este proyecto es mejorar una brecha de gestión que ha sido identificada en la sede española del banco ING y reducir las importantes pérdidas económicas que ésta implica para el banco.

Hoy en día, cuando un cliente del banco tiene deudas y está incurriendo en impagos, en vez de ser ayudado a buscar una reestructuración de su deuda, se le recomienda que vaya directamente a un concurso de acreedores.

Por lo tanto, no se están atendiendo las solicitudes de acuerdo extrajudicial que son comunicadas al banco ni se incentiva que más clientes recurran a esta vía, cuya primera consecuencia es que el banco debe suspender las acciones de recobro de su deuda por 2 meses.

Esta situación perjudica tanto al cliente, al que se le cobran intereses que no corresponden, como al propio banco, que asume un riesgo tanto financiero como no financiero que podría derivar en una multa o demanda. Esto supone tener, además, un coste extra de gestión y dañar la marca del banco ya que genera una imagen de desatención en un momento crítico para los clientes.

Palabras clave: concurso, acreedores, ING, clientes, extrajudicial, pago

ABSTRACT

The main objective of this project is to improve a management gap that has been identified in the Spanish headquarters of the ING bank and to reduce the significant economic losses that this implies for the bank.

Today, when a client of the bank has debts and is incurring defaults, instead of being helped to seek a restructuring of his debt, he is recommended to go directly to a creditor's bankruptcy.

Therefore, requests for out-of-court settlements that are communicated to the bank are not being addressed nor is there an incentive for more customers to resort to this method, the first consequence of which is that the bank must suspend its debt recovery actions for 2 months.

Clara Palao Fernández

This situation harms both the customer, who is charged interest that does not correspond, and the bank itself, which assumes a risk both financial and non-financial that could lead to a fine or lawsuit. This also means having an extra management cost and damaging the bank's brand as it generates an image of neglect at a critical time for customers.

Key words: creditors, ING, clients, out-of-court, payment

Índice

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 3 |
| ABSTRACT | 3 |
| Capítulo 1. INTRODUCCIÓN | 10 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 10 |
| 1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO..... | 11 |
| 1.3 ESTRUCTURA DEL PROYECTO..... | 11 |
| Capítulo 2. METODOLOGÍA UTILIZADA | 13 |
| 2.1 Kaizen | 13 |
| Capítulo 3. ANTECEDENTES DEL SECTOR | 15 |
| 3.1 ING..... | 15 |
| 3.2 Concurso de acreedores en España | 16 |
| Capítulo 4. MEMORIA | 19 |
| 4.1 Definición del problema..... | 19 |
| 4.1.1 Enunciado del problema | 19 |
| 4.2 Entorno legal | 20 |
| 4.2.1 Preconcurso de acreedores..... | 20 |
| 4.2.2 Concurso de acreedores | 25 |
| 4.2.3 SIPOC | 27 |
| 4.2.4 Diagrama del proceso | 27 |
| 4.3 Análisis de los datos recolectados..... | 36 |

| | | |
|--------------------|---|-----------|
| 4.4 | Análisis de las causas | 43 |
| 4.5 | Propuestas de mejora..... | 47 |
| 4.5.1 | Reducir el tiempo dedicado a las tareas del proceso de concursal | 47 |
| 4.5.2 | Asegurar que los clientes no soliciten entrar en concurso de acreedores | 51 |
| 4.5.3 | Garantizar que los empleados de ING están preparados para gestionar a un cliente en estado de insolvencia | 52 |
| 4.5.4 | Mejorar la gobernanza del proceso | 52 |
| Capítulo 5. | PRESUPUESTO Y CALENDARIO. ADAPTACIÓN | 54 |
| 5.1 | Presupuesto | 54 |
| 5.2 | Calendario adaptación de fechas | 56 |
| Capítulo 6. | CONCLUSIONES | 58 |
| Capítulo 7. | BIBLIOGRAFÍA | 60 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Ilustración 1: Metodología Kaizen | 13 |
| Ilustración 2: Logo ING..... | 15 |
| Ilustración 3: ING en el mundo | 15 |
| Ilustración 4: ING en España..... | 15 |
| Ilustración 5: Gráfica total deudores concursados en España..... | 16 |
| Ilustración 6: Gráfica empresas deudoras concursadas en España | 17 |
| Ilustración 7: Gráfica personas físicas deudoras concursadas en España..... | 18 |
| Ilustración 8: Memoria del proyecto..... | 19 |
| Ilustración 9: Acuerdo extrajudicial de pagos | 22 |
| Ilustración 10: Formulario solicitud para alcanzar un acuerdo extrajudicial..... | 23 |
| Ilustración 11: SIPOC | 27 |
| Ilustración 12: Resumen del diagrama de precurso | 28 |
| Ilustración 13: Primera parte del diagrama de precurso | 29 |
| Ilustración 14: Segunda parte del diagrama de precurso | 30 |
| Ilustración 15: Tercera parte del diagrama de precurso | 30 |
| Ilustración 16: Cuarta parte del diagrama de precurso | 31 |
| Ilustración 17: Quinta parte del diagrama de precurso | 31 |
| Ilustración 18: Resumen del diagrama de concurso de acreedores- | 32 |
| Ilustración 19: Primera parte del diagrama de concurso de acreedores..... | 33 |
| Ilustración 20: Segunda parte del diagrama de concurso acreedores | 33 |
| Ilustración 21: Tercera parte del diagrama de concurso de acreedores | 34 |
| Ilustración 22: Cuarta parte del diagrama de concurso de acreedores..... | 34 |

| | |
|--|----|
| Ilustración 23: Quinta parte del diagrama de concurso de acreedores | 34 |
| Ilustración 24: Sexta parte del diagrama de concurso de acreedores | 35 |
| Ilustración 25: Séptima parte del diagrama de concurso de acreedores | 36 |
| Ilustración 26: distribución de la deuda | 42 |
| Ilustración 27: esquema del diagrama de Ishikawa | 43 |
| Ilustración 28: diagrama de Ishikawa | 44 |
| Ilustración 29: método de los 5 porqués | 44 |
| Ilustración 30: software paralización de intereses | 48 |
| Ilustración 31: software paralización de intereses (II)..... | 49 |
| Ilustración 32: asignar un líder del proceso | 52 |
| Ilustración 33: procesos de precurso y concurso de acreedores unidos | 53 |
| Ilustración 34: calendario de adaptación de fechas (Octubre)..... | 57 |
| Ilustración 35: calendario de adaptación de fechas (Noviembre)..... | 57 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Bloque de las tareas de gestión..... | 37 |
| Tabla 2: Tiempo medio unitario empleado en realizar las tareas del proceso | 38 |
| Tabla 3: Resumen del coste del tiempo invertido en las tareas del proceso..... | 38 |
| Tabla 4: Resumen del coste del tiempo invertido en las tareas del proceso..... | 39 |
| Tabla 5: Número de clientes anuales que entran en precurso/concurso | 39 |
| Tabla 6: Cálculo de la deuda..... | 40 |
| Tabla 7: Escenario I (conservador)..... | 41 |
| Tabla 8: Escenario II (optimista) | 41 |
| Tabla 9: Escenario III (pesimista)..... | 41 |
| Tabla 10: Matriz de priorización | 45 |
| Tabla 11: Método de los 5 porqués..... | 46 |
| Tabla 12: Software paralización de intereses | 50 |
| Tabla 13: Presupuesto del proyecto | 54 |
| Tabla 14: Estimación de ahorros año 2023..... | 55 |
| Tabla 15: Flujo de caja..... | 56 |

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal objetivo de este proyecto es mejorar un problema que ha sido identificado en la sede española del banco ING.

Actualmente, no se están atendiendo correctamente las solicitudes de acuerdo extrajudicial que son comunicadas al banco ni se incentiva que más clientes con dificultades para atender sus pagos recurran a esta vía. Cuando un cliente, esto es una persona física con o sin actividad empresarial, tiene deudas y está incurriendo en impagos, en vez de ser ayudado a buscar una reestructuración de su deuda se le recomienda que vaya directamente a un concurso de acreedores.

Esto perjudica al cliente, ya que se le cobran intereses que no corresponden, pero también al propio banco, que asume un riesgo, tanto financiero como no financiero. Esto supone asumir, además, un coste extra de gestión ya que los clientes reclaman esos intereses que se les han cobrado de más, y el banco gestiona la devolución de los mismo a través de hilos de correos (retrabajo).

Todo ello, implica una mayor carga de trabajo para el personal del banco con el consiguiente coste económico, además de un riesgo reputacional ya que el banco genera una imagen de desatención en un momento que es crítico para el cliente.

Esta actitud pasiva al no gestionar correctamente estos acuerdos extrajudiciales de pago implica empujar a los clientes al concurso de acreedores, impide la recuperación de deuda de deudores proactivos al pago y aumenta las posibilidades de derivar en una exoneración de pago. Todo ello se traduce en grandes pérdidas económicas para el banco, aproximadamente entre 4,5 y 7 millones cada año.

En resumidas cuentas, con la puesta en práctica de este proyecto se va a reducir tanto el número anual de clientes que llegan a preconcurso de acreedores, como los que pasan a concurso. Gracias las mejoras propuestas se va a conseguir:

- Reducir el coste de la gestión de este proceso para ING, mediante la reducción del tiempo dedicado al mismo por parte de los trabajadores implicados
- Mejorar la reputación del banco
- Reducir las pérdidas económicas que derivan de concurso de acreedores

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

El principal objetivo de este proyecto es **disminuir el número de clientes que solicitan un precurso de acreedores y los que pasan a concurso**. Con ello se reducirán las pérdidas económicas anuales del banco y mejorará aún más su reputación. Para alcanzar este objetivo se establecen, junto con la Dirección del Banco, los siguientes objetivos parciales:

- Definir el problema de forma clara y precisa y las principales consecuencias del mismo
- Ofrecer una explicación rigurosa sobre el entorno legal para asegurar que todas las personas del departamento entienden el entorno y los diferentes mecanismos concursales y concursales
- Recoger y analizar todos los datos necesarios para entender el problema planteado: el tiempo actual que se tarda en elaborar manualmente todas las tareas del procedimiento concursal, el número anual de clientes que solicitan un precurso/concurso, la deuda económica que supone para el banco la entrada de tantos clientes en precurso/concurso y la distribución de esta deuda
- Analizar las causas que originan el problema planteado mediante un diagrama de Ishikawa y el método de las 5Why.
- Mediante una matriz de priorización, se escogen los problemas con mayor impacto y urgencia y se desarrollan propuestas de mejora

1.3 ESTRUCTURA DEL PROYECTO

En este primer capítulo se introduce el trabajo, planteando el problema detectado y desarrollando los objetivos que se van a atacar en el proyecto.

En el segundo capítulo se explica la metodología empleada para solucionar el proyecto, Kaizen, el origen de la misma y cuáles son los pasos para aplicarla.

En el tercer capítulo se desarrollan los antecedentes del proyecto. Se explica brevemente el papel que tiene el banco ING en España y en el mundo y, por otro lado, se da un contexto genérico de cómo es la situación en España desde 2004 a 2021 en relación al concurso de acreedores

En el cuarto capítulo se define el problema, se explican los conceptos teóricos relevantes para entender el proyecto, concretamente los mecanismos concursales y concursales que hay actualmente, Se aplica la metodología elegida, Kaizen, para resolver el problema. Se define el producto y se recolectan datos, se analizan estos datos mediante un ‘diagrama de Ishikawa’ y el método ‘5Why’. Mediante una encuesta dirigida al banco, se escogen las 4 causas del problema estudiado con mayor impacto y de ellas se sugieren varias propuestas de mejoras.

Clara Palao Fernández

En el quinto capítulo, se elabora un presupuesto que indica el coste que supone para el banco implantar estas mejoras y un calendario de adaptación del proyecto. Además, se compone el flujo de caja previsto donde se refleja el retorno por inversión.

En el capítulo sexto se redactan las conclusiones del proyecto. En ellas se expone el aprendizaje que ha supuesto este trabajo y las mejoras que va a suponer para el banco implantar estas propuestas, a nivel económico y reputacional.

En el séptimo y último capítulo hay un listado con todas las fuentes bibliográficas empleadas para la elaboración de este proyecto

Capítulo 2. METODOLOGÍA UTILIZADA

2.1 Kaizen

Se ha recogido información sobre la metodología Kaizen en 3 diferentes fuentes mencionadas a continuación: (Rodríguez, Método Kaizen: definición, pasos y ejemplos, 2022), (Anónimo, 2018), (Anónimo, 2019)



Ilustración 1: Metodología Kaizen

La palabra ‘kaizen’ tiene origen japonés y la componen dos vocablos (kai y zen). Kai significa ‘cambio’ y zen ‘para algo mejor’, por ello Kaizen se traduce como mejoras continuas, aplicado a los procedimientos de gestión de procesos. Este concepto fue ideado por el profesor Masaaki Imai como consecuencia de la II Guerra Mundial.

Así, kaizen, es una metodología utilizada diariamente para la mejora continua de los individuos y la sociedad. Su objetivo principal es mejorar los resultados actuales de la empresa para utilizar sus recursos de manera más eficiente, para lograr cumplir la mayor cantidad de objetivos posibles. Para su aplicación, es necesaria la implicación de todos los empleados involucrados en el proceso. Se requiere la realización de una serie de acciones que no suponen apenas esfuerzo ni costes adicionales, y que contribuyen a la mejora de las condiciones de trabajo y la calidad del producto o servicio.

Clara Palao Fernández

Kaizen en la gestión es una metodología sistemática planificada que tiene como objetivo lograr un cambio en las prácticas que conduce a un aumento en la productividad empresarial. Los principios de esta práctica se basan en el principio de que el tiempo es el mejor indicador de competitividad, además del reconocimiento y desperdicio existente en la empresa, ya sea en el proceso productivo, nuevos productos o mantenimiento de procesos administrativos

Los pasos que se proponen para para aplicar este método Kaizen al problema que se aborda son los siguientes:

1. Definir el problema: el primer paso es definir el problema que vamos a querer tratar de resolver. Para ello hay que fijar una serie de objetivos, además de determinar los procesos que se van a querer mejorar. También es importante que el equipo se encargue de motivar y transmitir los nuevos cambios que se van a producir a todos los miembros de la empresa
2. Entorno legal: es importante dar un contexto a nivel legal para que se entienda bien el el problema y sus causas
3. Recolectar y analiza los datos: para poder empezar a trabajar los objetivos es necesario hacer un trabajo previo de recolecta y análisis de datos para conocer el punto de partida y las causas que están provocando la insuficiencia en esos procesos. Posteriormente se analizan los datos recolectados para comprobar que cosas están correctas y enfocarse en las que no lo están.
4. Análisis de causas: una vez analizados los datos recolectados es momento de estudiar las posibles causas que originan nuestro problema planteado. Este análisis se realiza mediante diferentes herramientas de análisis de procesos
5. Propuestas de mejora: tras haberse identificado cuáles son los daños en el proceso organizativo, es el momento de hacer una lluvia de ideas para tratar de determinar cuáles son las rutas de solución más óptimas. Todos los planes de acción que diseñen deben ser registrados con fechas, descripción de actividades/tareas y personas para llevarlos a cabo

Capítulo 3. ANTECEDENTES DEL SECTOR

En el análisis de los flujos del proceso de gestión de concurso de acreedores, se identificaron factores que motivaron el prestar especial atención a la situación de preconcursal. Se identificó una brecha de gestión en la sede española del banco ING, en la que no se están atendiendo las solicitudes de acuerdo extrajudicial que son comunicadas por parte de clientes con dificultades para atender sus pagos. A los clientes que anuncian su intención de participar en un acuerdo extrajudicial, se les debe suspender las acciones de recobro de deuda por dos meses, pero no se está aplicando correctamente



Ilustración 2: Logo ING

3.1 ING

Mediante la web interna del banco (About ING, n.d.) se ofrece un contexto general del impacto que tiene el banco ING a nivel mundial y en España

El Grupo **ING** nació en Holanda hace más de 160 años. **ING** es una institución financiera presente en todo el mundo, que desarrolla gran parte de su actividad en Europa. La oficina central está situada en Ámsterdam.

ING en el mundo

ING está presente en más de 40 países, cuenta con más de 54 000 profesionales y da servicio a más de 34 millones de clientes (dato registrado a finales de 2015). Ofrece servicio a particulares, pequeñas y medianas empresas, grandes organizaciones e instituciones a través de sus dos unidades de negocio: Retail Banking y Wholesale Banking.



Ilustración 3: ING en el mundo

En el pasado ejercicio el Grupo registró un beneficio neto de 4219 millones de euros, un 23,2% superior al año anterior.

ING en España

En lo que respecta a nuestro país, ING está presente en España desde 1982 con ING Wholesale Banking, y desde 1999 con ING (Retail). En enero de 2015, ambas entidades se integran en una única entidad jurídica: ING Bank Spain & Portugal, compañía en la que trabajan más de 1100 profesionales y que ha sido reconocida como una de las mejores empresas españolas para trabajar.



Ilustración 4: ING en España

Su orientación al cliente le lleva a ser el banco más recomendado, con una distancia de más de 19 puntos sobre la media del sector.

3.2 Concurso de acreedores en España

Tras recoger los datos necesarios en el Instituto Nacional de Estadística (Estadística del Procedimiento Concursal, 2021) se ha elaborado un análisis del total de deudores concursados en España desde 2004 a 2020 mediante el apoyo de varias fuentes (Valentín Pich, 2021), (Grupo Cesce, Agosto 2021), (Esteban, 2022)



Ilustración 5: Gráfica total deudores concursados en España

El contexto en España en este sector lo muestra esta gráfica, que representa el número total de deudores concursados en España desde 2004 a 2021. Estos datos constituyen la suma total de deudores concursados, cuya naturaleza jurídica es:

- Personas físicas sin actividad empresarial,
- Empresas: personas físicas
- Empresas: S.A.
- Empresas: S.R.L.
- Empresas: otras

En total, el año 2021, acabó con 12.037 deudores concursados, un 38% más que en 2020, que terminó con un resultado de 8.662 declaraciones de concurso.

Clara Palao Fernández

Sin duda los negocios más afectados a raíz de la crisis de coronavirus han sido los establecimientos comerciales, los cuales suponen un 23,9% del total. Las empresas constructoras reflejan un 16,5% del total y la industria manufacturera un 13%.

En cuanto al tamaño de los negocios que no han resistido la pandemia del COVID, predominan las pequeñas y medianas empresas (pymes). Un dato relevante es que un 54,3% de las empresas concursadas a raíz de la crisis tienen menos de seis asalariados y, entre estas, el 23,9% no tiene asalariados.

Para este año 2022, se prevé una avalancha de solicitudes, ya que se van a ver los verdaderos efectos de la crisis producida por la pandemia y el elevado número de empresas que han estado activas durante todo este tiempo gracias a las medidas públicas de apoyo. Por ello es tan importante la puesta en marcha de mejoras en el proceso cuanto antes.

A continuación, vamos a segmentar los datos anteriores en dos partes: en primer lugar, las empresas (S.A, S.R.L, otras) y seguidamente las personas físicas (con o sin actividad empresarial)

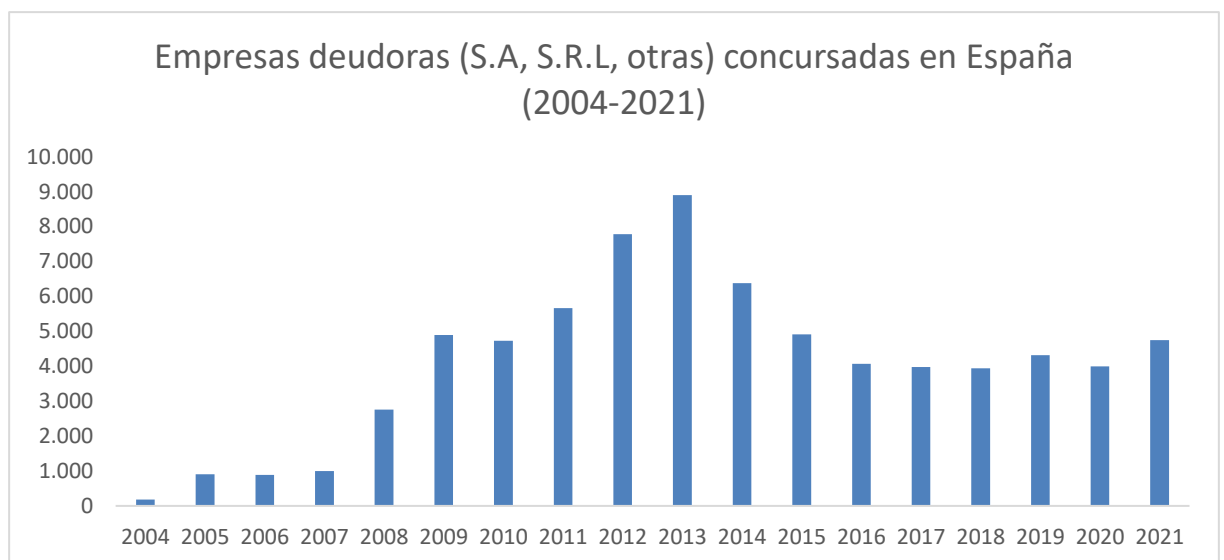
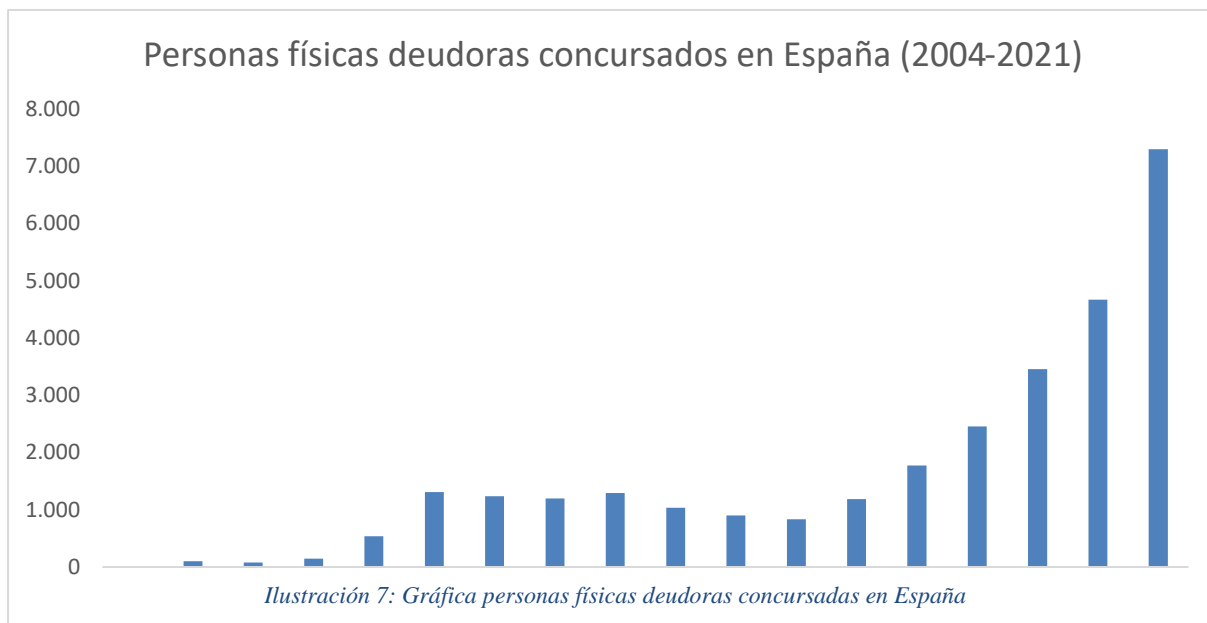


Ilustración 6: Gráfica empresas deudoras concursadas en España

En esta gráfica vemos reflejada las empresas deudoras concursadas en España desde 2004 a 2021. Como resultado del impacto de la crisis que sufrió España desde mediados de 2007, el

Clara Palao Fernández

número de empresas que se declararon en concurso de acreedores sufrió un espectacular incremento hasta 2014, que vivió un ligero descenso.



En cuanto a cómo han evolucionado los concursos de personas físicas podemos observar que, desde la entrada en vigor de la Ley Concursal, crecieron exponencialmente los casos desde 2007 a 2009 como consecuencia de la gran crisis económica española.

Entre 2009 y 2012 se estabilizaron y comenzaron a disminuir hasta el año 2015, que volvió a cambiar la tendencia.

Durante los últimos años, ha ido aumentando progresivamente el número de personas físicas que han solicitado el concurso de acreedores en España, siendo la subida más grande la del último año. En 2021 se registró un aumento del 56% respecto al año anterior como consecuencia de la crisis del coronavirus.

Esta última gráfica es la relevante para nuestro proyecto, ya que sólo las personas físicas pueden acudir a este acuerdo extrajudicial de pago

Capítulo 4. MEMORIA

Esta imagen refleja el contenido de la memoria del proyecto, basada en la metodología Kaizen. Está constituida por 5 pasos: definición del problema, entorno legal, análisis de los datos recogidos, análisis de las causas y, por último, las propuestas de mejora



Ilustración 8: Memoria del proyecto

4.1 Definición del problema

4.1.1 Enunciado del problema

En este proyecto se proponen mejoras en el proceso de preconcurso/concurso de acreedores con **el objetivo de disminuir el número de clientes que entran en preconcurso y concurso de acreedores**

La Dirección del banco es consciente de que actualmente no se están gestionando correctamente las solicitudes de acuerdo extrajudicial de pago que son comunicadas al banco, sino que los

Clara Palao Fernández

clientes son derivados directamente a concurso de acreedores. Además, el banco sigue cobrando a estos clientes unos intereses que no les correspondería pagar.

De acuerdo con los responsables del Departamento uno de los motivos de esta mala gestión del proceso viene dado por la ausencia de un área con visión end-to-end del proceso. Hay una incertidumbre en la asignación de responsabilidades y ownership del proceso, y esto implica que se pierda mucho tiempo en ver quien hace cada tarea y como acatarla.

Esta mala gestión se ve reflejada en los datos del banco. Actualmente 490 clientes del banco entran de media en un estado de precurso al año y 89 de ellos no logran llegar a un acuerdo y entran en concurso de acreedores. Esto supone, en el escenario más optimista, pérdidas anuales de más de 4 millones y medio para el banco.

Esta mala gestión del proceso implica, además, varias consecuencias que son graves para el banco a nivel económico, social y reputacional. Las principales consecuencias son:

- Retrabajo por parte de los trabajadores para gestionar de forma manual la devolución de esos intereses cobrados indebidamente a los clientes
- Riesgo de ser demandado por no hacer las cosas bien
- Aumento de clientes en concurso de acreedores que implica grandes pérdidas económicas para el banco, ya que aumentan las posibilidades de que esos clientes obtengan una exoneración total.
- Exceso de número de horas dedicadas al proceso por parte de los trabajadores, ya que el proceso es totalmente manual y no hay nada automatizado
- Mala reputación para el banco

4.2 Entorno legal

4.2.1 Precurso de acreedores

Apoyándome en las fuentes (Precurso de acreedores, n.d.), (Mendiola, 2021), (El precurso de acreedores: concepto y regulación, n.d.) he recogido información sobre el precurso de acreedores. El precurso de acreedores es un procedimiento previo al concurso de acreedores que puede ser adoptado por una, persona física o jurídica que se encuentre en una situación de insolvencia.

El objetivo del mismo es tratar de llegar a un acuerdo para evitar llegar al concurso de acreedores. El plazo para llegar a ese acuerdo son tres meses, y en el caso de que no se llegue a un acuerdo en ese plazo, se tendrá que solicitar la declaración de concurso, que en este caso se denomina concurso consecutivo.

Clara Palao Fernández

Los principales puntos a favor que tiene el mecanismo preconcursal frente al concurso de acreedores son los siguientes:

- La empresa o persona deudora gana tiempo, ya que cuenta con 3 meses para intentar llegar a un acuerdo con sus acreedores
- No es intervenida por el juez
- Las ejecuciones se bloquean
- Imposibilita que la opción de que los acreedores soliciten la declaración de un concurso de acreedores necesario
- Preservar su imagen y reputación, ya que pueden elegir que la comunicación del precurso sea de carácter reservado

Los posibles acuerdos a los que pueden llegar el deudor y los acreedores son una propuesta anticipada de convenio, un acuerdo de refinanciación o un acuerdo extrajudicial de pago.

4.2.1.1 Propuesta anticipada de convenio

Esta propuesta, (Abonomics, n.d.) consiste en un acuerdo entre el deudor y sus acreedores que se puede tramitar o bien ya iniciado el procedimiento concursal o antes de que se declare el concurso (si se da ese caso se tendrá que presentar una propuesta anticipada en el momento de la solicitud de apertura del concurso)

4.2.1.2 Acuerdo de refinanciación

Este acuerdo (Acuerdos de Refinanciación - ¿Qué son y cómo funcionan?, 2022) consiste en pactos entre el deudor y los acreedores con el objetivo de solucionar las situaciones de impago modificando la situación crediticia vigente. Sus objetivos principales son:

- Acordar una forma de inducir al deudor a pagar su deuda para tratar de ir mejorando su situación crediticia
- Evitar la apertura del concurso de acreedores

Este acuerdo puede ser colectivo (pensados para ser suscritos por un gran número de acreedores) o singulares (pensado para ser suscrito por uno o varios de sus acreedores)

4.2.1.3 Acuerdo extrajudicial de pago

4.2.1.3.1 Definición

Acorde a la fuente (El acuerdo extrajudicial de pagos, n.d.), el acuerdo extrajudicial de pagos se trata de una nueva institución preconcursal recogida en la Ley Concursal, del Real Decreto Legislativo 1/2020,, (España, 2020) Con



Ilustración 9: Acuerdo extrajudicial de pagos

ella se intenta alcanzar un acuerdo entre el deudor y sus acreedores para tratar de solucionar las deudas contraídas y evitar así llegar a los tribunales. Este mecanismo es dirigido por un mediador concursal y lo puso en marcha la Ley 14/2013 de 27 de septiembre, para dar apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

Los objetivos de este Acuerdo Extrajudicial de pagos son:

- Acordar **medidas** que faciliten la realización de los pagos pendientes por el deudor.
- Anticipar ciertos **efectos** de protección del patrimonio del deudor ante sus acreedores.
- **Evitar** el concurso (y con ello, la liquidación del patrimonio del deudor).
- Favorecer la **continuidad** de la actividad económica del deudor.

Para solicitar este acuerdo con los acreedores, es necesario que el deudor se encuentre en situación de insolvencia o que exista la posibilidad de que no vaya a poder cumplir de forma regular con las obligaciones de pago.

Según el artículo 632 de la Ley Concursal, las personas físicas no pueden tener un total de deudas mayor a 5 millones de euros y las personas jurídicas no pueden tener un valor inicial del activo o pasivo mayor a 5 millones si la empresa tiene un número de acreedores menor a 50.

Este acuerdo es especialmente adecuado para una empresa de reducida o mediana dimensión (microempresas y pymes), autónomos, particulares y ciertos entes no mercantiles

El procedimiento para solicitar un acuerdo extrajudicial de pagos es el siguiente:

- *Presentación de la solicitud:* debe ser presentada ante el notario correspondiente al domicilio del deudor. El notario se encarga de comprobar la documentación aportada y el origen del acuerdo extrajudicial de pagos. Posteriormente debe comunicar al juzgado correspondiente el inicio de las negociaciones para declarar el concurso. Si el notario lo

considera oportuno, designará un mediador concursal para la negociación

- *Contenido de la solicitud:* se solicita rellenando un formulario que debe incluir toda la información económica del deudor: bienes, derechos, inventario con el efectivo, ingresos regulares previstos y los activos líquidos que posee. Además, tiene que presentar una lista de acreedores con sus datos personales. Se debe indicar también la cuantía y vencimiento de los respectivos créditos, una relación de gastos mensuales previstos y una relación de los contratos vigentes. Este formulario será revisado a través de una orden del Ministerio de Justicia. El formulario es el siguiente:

**FORMULARIO DE SOLICITUD DEL PROCEDIMIENTO PARA ALCANZAR UN ACUERDO
EXTRAJUDICIAL**

Don/doña., con DNI actuando
 en nombre propio,
 en nombre de la entidad, con CIF, en virtud de los poderes de representación que se acompañan,
viene a presentar solicitud de iniciación del procedimiento para alcanzar un acuerdo extrajudicial de pagos.

Declaro que concurren en mi caso los requisitos exigidos por el 231 de la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal, para iniciar este procedimiento y que la estimación inicial del pasivo no supera la cantidad de cinco millones de euros.

A) IDENTIFICACIÓN.

a) PERSONA NATURAL.

1. Domicilio: (.....,)
2. Teléfono:
3. Correo electrónico:
4. Modificación del domicilio en los últimos seis meses:
 Sí.
 No.
5. Lugar de nacimiento:
6. Nacionalidad si es extranjero:
7. Estado civil: ... soltero ... casado ... separado ... divorciado (... con convenio reguladorsin convenio regulador)
8. Régimen económico matrimonial:
 Gananciales.
 Separación de bienes.
 Participación.

Ilustración 10: Formulario solicitud para alcanzar un acuerdo extrajudicial

Apertura de expediente: cuando se realiza la solicitud de apertura del expediente se puede continuar con la actividad profesional, laboral o empresarial. Sin embargo, una vez se comunica al juzgado correspondiente la apertura de las negociaciones para declarar el concurso, los acreedores implicados tienen una serie de limitaciones:

- No podrán continuar ni emprender una ejecución judicial o extrajudicial sobre el patrimonio del deudor
- Tienen prohibido tratar de mejorar la situación en que se encuentren con el deudor común

Mientras dure la negociación del acuerdo extrajudicial de pagos se suspende la retribución de intereses de los créditos susceptibles de ser afectados. El deudor que se encuentre en una negociación de acuerdo extrajudicial podrá ser declarado en concurso únicamente al vencer el plazo fijado.

- *Plazos:* a partir de la recepción de la solicitud, el notario tiene un plazo de cinco días para nombrar al mediador concursal, el cual tiene otros cinco días para aceptar el cargo contado desde que recibió la notificación. En los siguientes 15 contados días se debe comprobar la existencia y cuantía de los créditos y convocar la reunión entre acreedores y deudor. Esta reunión se celebrará en los siguientes treinta días. Quince días antes naturales a la fecha establecida para la reunión, se debe haber elaborado y remitida una propuesta.
- *Propuesta de acuerdo y forma de pago:* el contenido de la propuesta puede ser cualquiera de las siguientes medidas:
 - Esperas: aplazamientos de pago hasta un máximo de 10 años
 - Quitas: este acuerdo consiste en que el acreedor perdona una parte de la deuda para que esta sea más fácilmente asumible para el deudor
 - Cesión de bienes: puede ser en pago de todo o solo una parte de sus deudas. Esto no será factible cuando los bienes sean requeridos para el cumplimiento de la actividad del deudor o en caso de que su valor sea superior o igual a la deuda.
 - Conversión de la deuda: la deuda puede ser transformada en acciones de la entidad acreedora, en instrumentos financieros y en obligaciones convertibles
- *Reunión con los acreedores:* en esta reunión se pueden hacer modificaciones del plan de viabilidad y del de pago, pero se deben variar las condiciones de pago de los acreedores que no asistieron por haber aprobado el plan
- *Acuerdo extrajudicial de pagos:* para que el acuerdo se considere aceptado, debe ser aprobado por la mayoría de los acreedores. Si se da este caso, será elevado de inmediato

a escritura pública y el expediente abierto por el notario será cerrado. Sin embargo, si la propuesta no es aceptada y el deudor continua insolvente, el mediador concursal se ve en la obligación de solicitar al juez la declaración de concurso

4.2.2 Concurso de acreedores

Se trata de una herramienta que cualquier empresa tiene derecho a utilizar cuando ocurre una situación económica extraordinaria, en concreto cuando la falta de liquidez le impide cumplir con sus obligaciones. Su primer objetivo es siempre conseguir la continuidad de la empresa, no su liquidación.

El concurso de acreedores puede ser solicitado por la empresa o por cualquiera de sus acreedores. También pueden pedirlo las personas físicas y autónomos, pero es más habitual que se acojan a la Ley de Segunda Oportunidad.

Como contempla la Ley Concursal 1/2020 del 1 de septiembre del 2020, sólo se someterán a concurso de acreedores las empresas que “no pueden cumplir regularmente sus obligaciones exigibles”.

Cuando esto ocurre, se recurre a esta herramienta para poder salir delante de esta situación y pagar todas las deudas que habían asumido previamente los acreedores. Cabe destacar que para que esto ocurra, el deudor debe demostrar que su estado de insolvencia es “actual o inminente” y se podrá beneficiar de una quita de la mitad de los créditos clasificados como ordinarios

Hay dos formas de solicitar dicho concurso:

- De forma voluntaria: solicitado a través de la persona física o responsable de la empresa, la cual está obligada a solicitar el concurso si conoce información que pueda prevenir la quiebra de dicha empresa
- Forzosa: solicitado a través de los socios o acreedores. En este caso es un juez el encargado de gestionar la solicitud del concurso y decidir si se acaba ejecutando o no

4.2.2.1 Fases del concurso de acreedores

A continuación, se explican las diferentes fases del concurso de acreedores:

1. Fase común: se divide en cuatro fases

- Primera
 - o Petición de la declaración del concurso
 - o Estudio de la solicitud por parte del juez

- o Aplicación de medidas cautelares
 - Segunda: resolución judicial declarando el concurso o descartando su solicitud
 - Tercera: se estudia la masa activa de la empresa
 - Cuarta: se estudia la masa pasiva y se determinan las deudas que posee.
2. Fase de convenio: en este periodo el deudor y/o acreedores tienen que presentar las propuestas del convenio, las cuales deben suponer si o si la continuidad de la actividad empresarial o profesional del concursado. Esta proposición debe tener incluidas una proposición de quita o espera y un plan de pagos detallado. Tras ser expuestas las propuestas, los acreedores votarán en la junta de acreedores por la propuesta más conveniente en función de sus intereses. Si una propuesta logra la mayoría suficiente para ser aprobada y no contiene ningún defecto, el juez aprobará el convenio
3. Fase de liquidación: Si no se presentan propuestas de convenio o no son aprobados ninguno de los que han sido propuestos, dará comienzo esta fase. Aunque esta fase puede ser solicitada por el deudor concursado en cualquier momento. En este momento los derechos administrativos y de gestión del deudor son relevados al administrador concursal. El objetivo de esta etapa es vender todos los bienes del deudor para intentar abonar la mayor deuda posible, siguiendo el orden de prioridad establecido por la ley
4. Fase de calificación: el objetivo de este periodo es elaborar una reflexión sobre el concurso de acreedores con la finalidad de categorizarlo como fortuito o culpable. El concurso es catalogado culpable cuando se considere culpable el deudor en la generación de insolvencia. Cuando esto ocurre, los afectados serán inhabilitados para gestionar bienes ajenos, obligados a devolver los bienes o derechos que hubieran conseguido de manera ilícita del patrimonio del deudor y estarán obligados a indemnizar por el deterioro causado

4.2.3 SIPOC

Como refleja la fuente (¿Qué es un Diagrama SIPOC (COPIS)?, n.d.), el diagrama SIPOC sirve para documentar los proveedores (suppliers), entradas (inputs), procesos (process), salidas



Ilustración 11: SIPOC

(outputs) y clientes (customers) en una operación- Este método ayuda a agilizar los flujos de trabajo, a identificar y resolver los problemas y a eliminar las actividades inútiles

En este caso, los proveedores son los clientes ya que son los responsables de solicitar al banco su participación en un preconcursos de acreedores. Las entradas son, en caso de preconcursos, a través de un buzón, una incidencia, un comunicado o por valija. La entrada a concurso es a través de preconcursos, ya que es la continuación del proceso. En cuanto al proceso hay dos: preconcursos y concursos. Las salidas son las pérdidas económicas para el banco y por último, los clientes son: acreedores, departamento de finanzas y acreedores

4.2.4 Diagrama del proceso

‘ARIS Connect’ es una herramienta común e interna del banco que se utiliza para el modelado de procesos y que puede ser utilizada por todas las ubicaciones y funciones desarrollando globalmente modelos de procesos globales y locales consistentes y compartiéndolos a través de ING.

A continuación, se muestran los dos procesos objeto de este proyecto modelados en ARIS: preconcursos y concursos. Como se ve en la imagen, el proceso comienza con un ‘start’ (marca el objetivo del proceso) y acaba con un end (el objetivo se ha cumplido). Entre ambas hay una secuencia de pasos automáticos, soportados y/o manuales que forman una línea recta y describen el ‘happy flow’ o camino feliz. Por encima de esta línea se muestra el camino infeliz

Clara Palao Fernández

con los diferentes impedimentos al que el proceso se va enfrentando hasta llegar a cumplir el objetivo

4.2.4.1 Diagrama Precursoso de Acreedores:

Esta imagen refleja el proceso de Precursoso de acreedores pintado en 'ARIS Connect'. Para su elaboración, se ha hecho un estudio previo para entender a la perfección el trascurso del proceso. Posteriormente, se han considerado todas las normas escritas para modelar con esta herramienta y se han aplicado a este proceso. Como resultado, hemos obtenido una imagen visual del proceso de precursoso apta para que cualquier tipo de público pueda entenderlo

En la foto, hay incorporados 5 rectángulos naranjas que corresponden a las 5 partes en las que se ha dividido el proceso para verlo con más detalle. Deducimos entonces que esta ordenado de izquierda a derecha y de arriba abajo

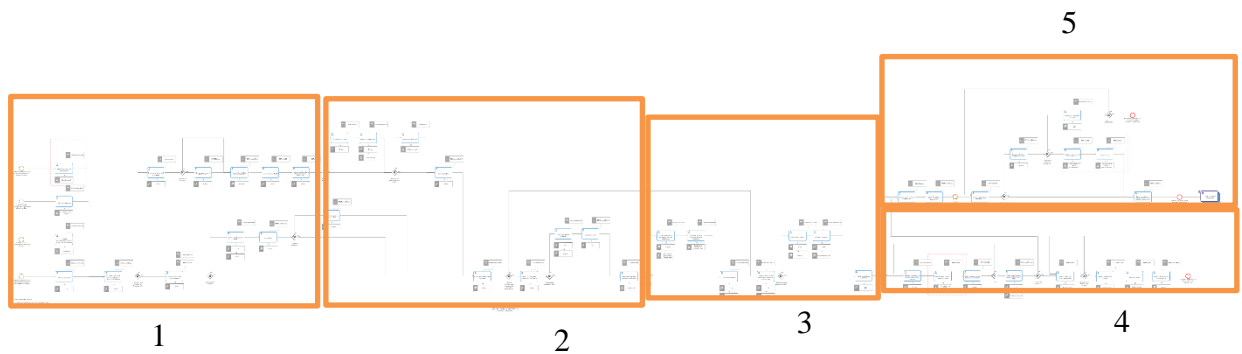


Ilustración 12: Resumen del diagrama de precursoso

1

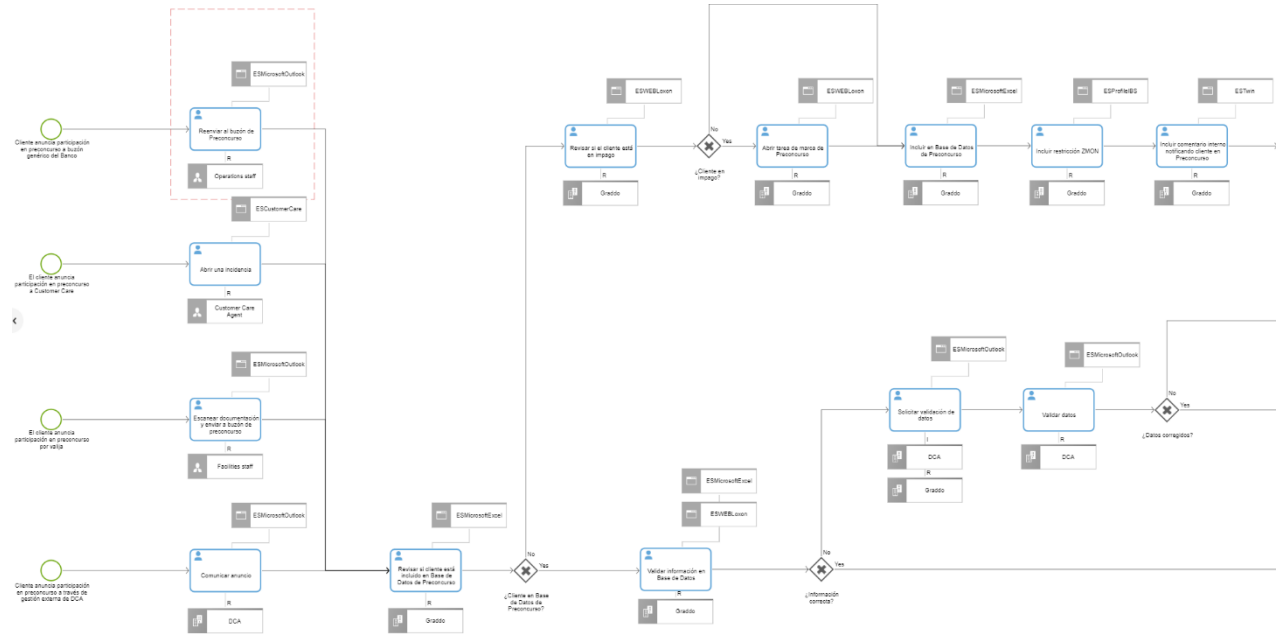


Ilustración 13: Primera parte del diagrama de precursores

En esta primera parte del proceso se recoge el funcionamiento del inicio de la fase preconcursal. El cliente puede solicitar la entrada mediante 4 vías diferentes: a través del buzón del banco, por una incidencia, por valija o a través de un comunicado. En función de la opción escogida, se comunicará al banco de diferente forma. A partir de ese paso hay un camino común para todos los clientes.

A continuación, se revisa si el cliente está incluido o no en la Base de Datos de Precursores. En caso afirmativo únicamente hay que comprobar si la información es correcta, pero, en caso de no estar incluido, hay que revisar si el cliente está en impago y añadirle una restricción

2

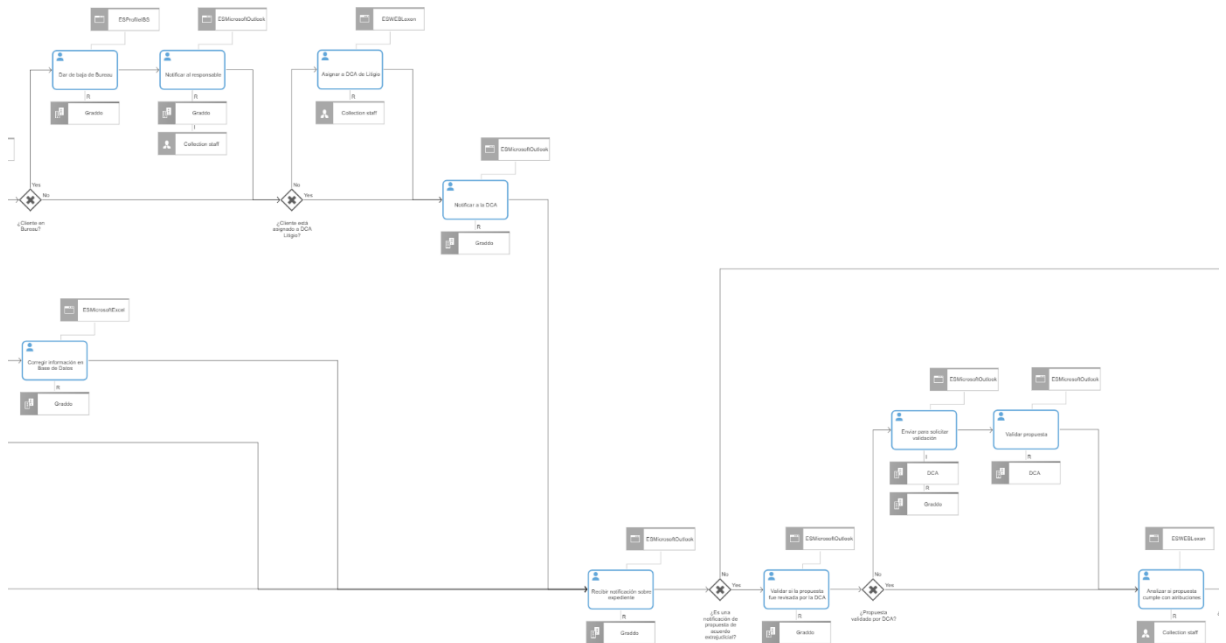


Ilustración 14: Segunda parte del diagrama de preconcursos

En esta segunda imagen vemos que, para los clientes que no se encuentran en la Base de Datos de Preconcursos, hay que revisar si están en el fichero Bureau y darles de baja en caso de estarlo. Bureau es un fichero que recopila toda la información sobre clientes y empresas morosas en España. A continuación, se recibe la notificación sobre el expediente y, en caso de que la solicitud se trate de un acuerdo extrajudicial de pago, hay que comprobar si la propuesta ha sido revisada por la DCA (cuenta dedicada de efectivo)

3

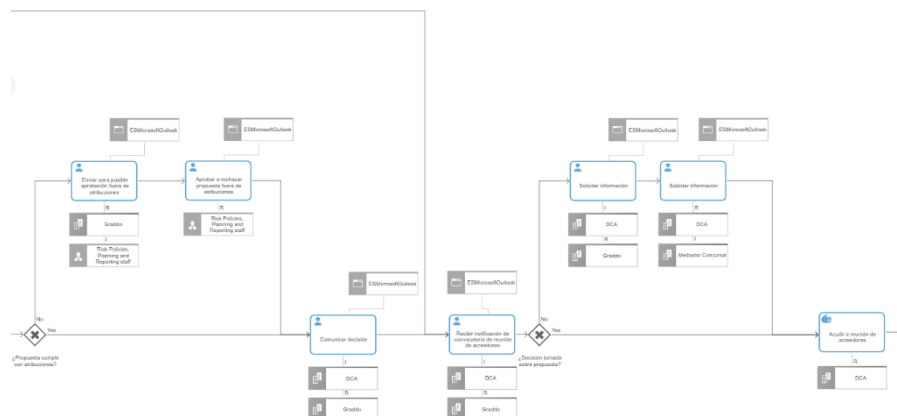


Ilustración 15: Tercera parte del diagrama de preconcursos

Clara Palao Fernández

En esta tercera imagen vemos que el siguiente paso es comunicar si la propuesta cumple con las atribuciones o no. Seguidamente se recibe la notificación de la reunión con los acreedores y ocurre la reunión. En caso de que se apruebe el acuerdo, se modifica la estructura de deuda del cliente

4

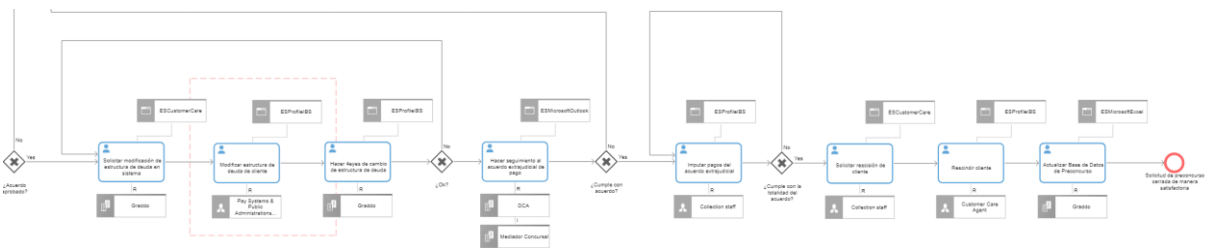


Ilustración 16: Cuarta parte del diagrama de preconcurso

En esta imagen vemos lo que ocurre cuando el acuerdo queda aprobado en la reunión. En primer lugar se modifica la estructura de deuda del cliente y se hace un seguimiento del acuerdo extrajudicial de pago. En segundo lugar, se imputan los pagos del acuerdo y se solicita la rescisión del cliente. Por último, se actualiza la base de datos de preconcurso y la solicitud queda cerrada de manera satisfactoria

5

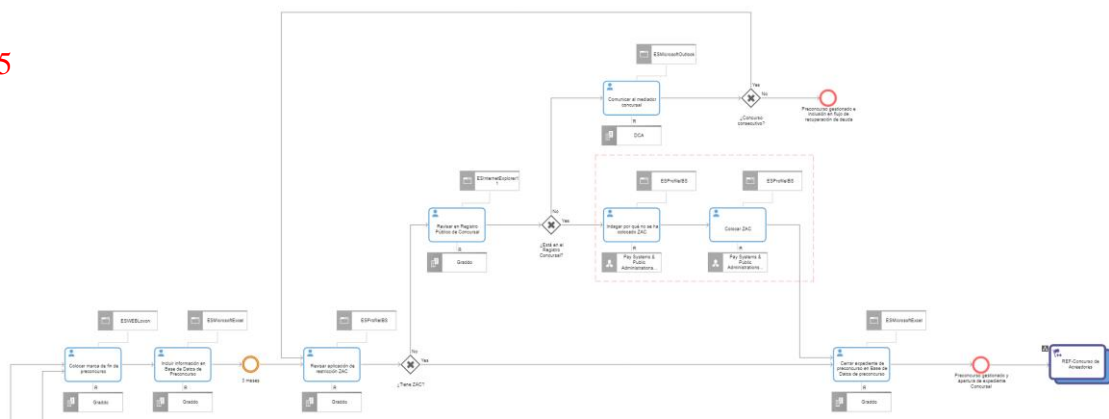


Ilustración 17: Quinta parte del diagrama de preconcurso

Por el contrario, cuando el acuerdo no se aprueba ocurre lo siguiente. Se coloca una marca de fin de preconcurso y se actualiza la información en la base de datos de preconcurso. A continuación, hay que esperar 3 meses y, durante ese tiempo se revisa si tiene la restricción ZAC y si está en el registro concursal. En caso de estar registrado se comunica al mediador concursal y se incluye al cliente en el flujo de recuperación de deuda. En caso de no estar registrado se cierra el expediente de preconcurso en la base de datos y se abre el expediente de concurso de acreedores

4.2.4.2 Diagrama Concurso de Acreedores:

Esta imagen refleja el proceso de Preconcurso de acreedores pintado en 'ARIS Connect'. Este proceso es la continuación del proceso de concurso de acreedores pintado en el capítulo anterior. Hoy en día, el 88% de los clientes logran llegar a un acuerdo con sus acreedores y no necesitan recurrir a los tribunales. Sin embargo, el porcentaje restante, se ve obligado a resolver su situación de insolvencia en un concurso de acreedores.

Este proceso es muy complejo y para su diseño se ha requerido de gran estudio previo. En él se han estudiado el procedimiento y las distintas variantes e imprevistos que pueden ir surgiendo.

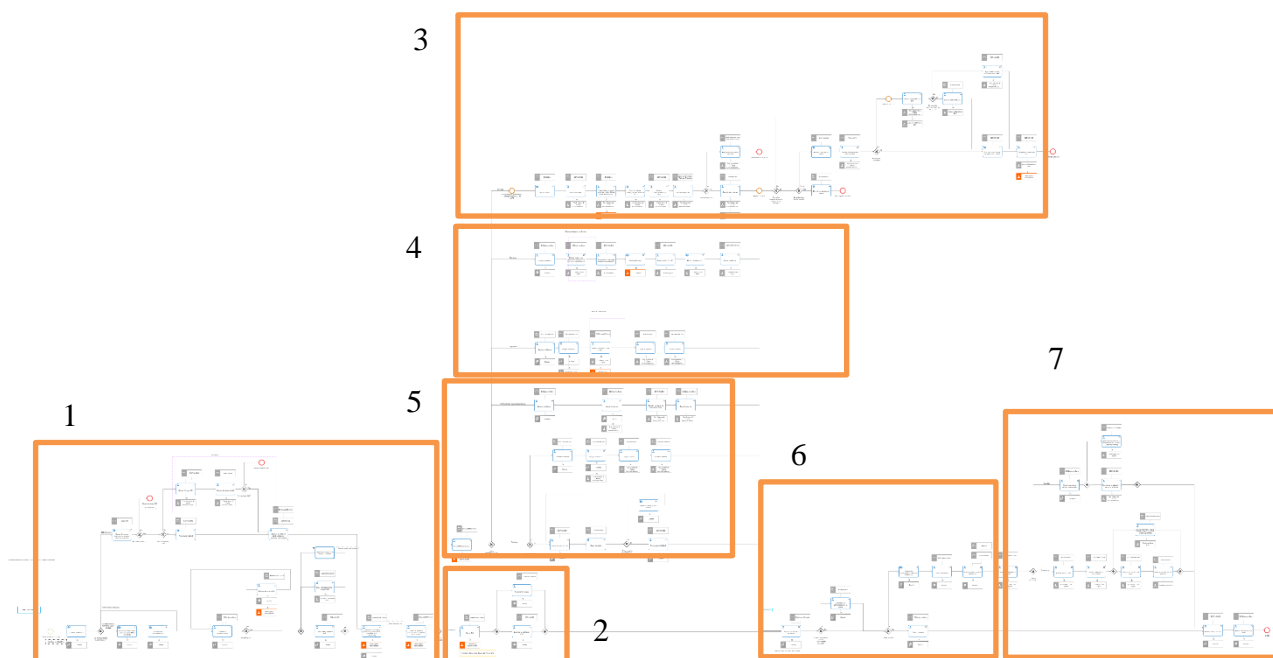


Ilustración 18: Resumen del diagrama de concurso de acreedores-

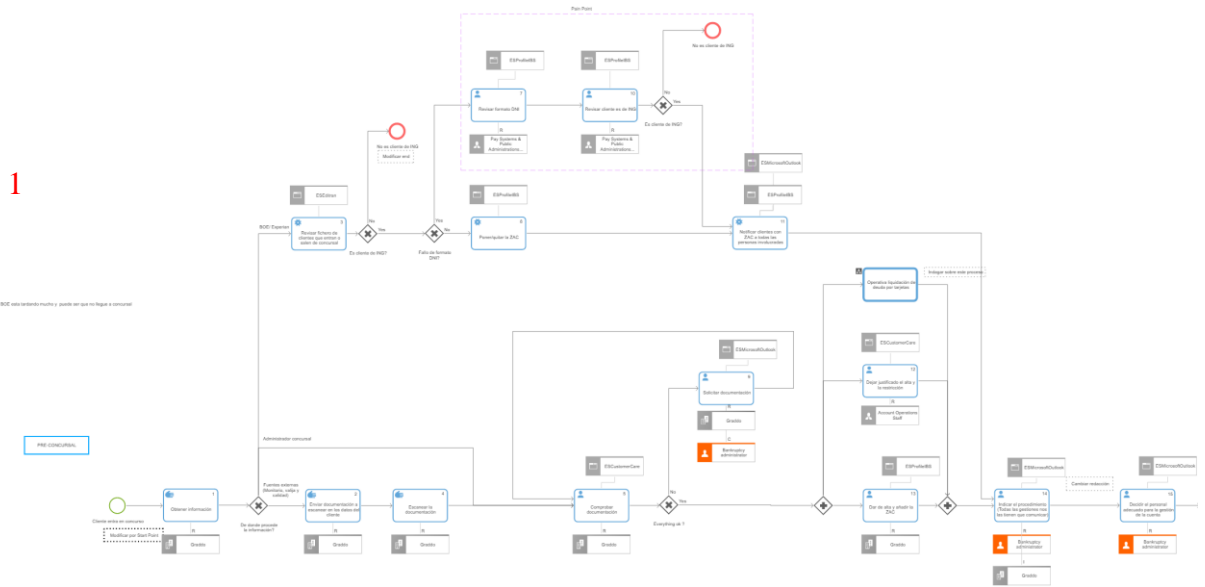
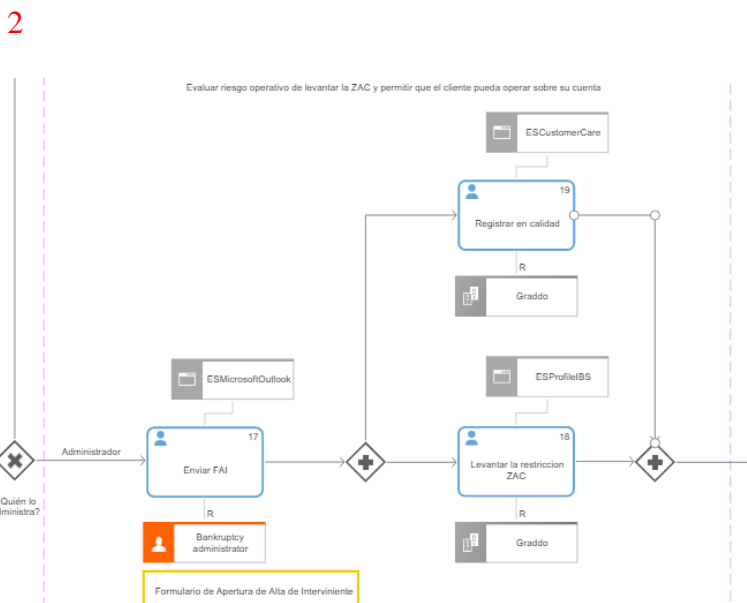


Ilustración 19: Primera parte del diagrama de concurso de acreedores

Este proceso comienza con una recopilación de información sobre el cliente endeudado y un análisis de esta. La información puede proceder de BOE/Experian, del administrador concursal o de fuentes externas. Para el primer caso hay que revisar el fichero de clientes que entran o salen de concursal, revisar el formato del DNI y poner o quitar la restricción ZAC. Para las otras dos fuentes, el siguiente paso es comprobar que la documentación es correcta y poner o quitar la restricción ZAC. A continuación, hay que describir como va a ser el procedimiento a seguir y decidir quien es el personal adecuado para gestionar la cuenta



Si el encargado es el administrador el procedimiento es sencillo. Se envía la FAI (formulario de apertura de alta del interviniente) y se levanta la restricción ZAC.

Ilustración 20: Segunda parte del diagrama de concurso acreedores

3

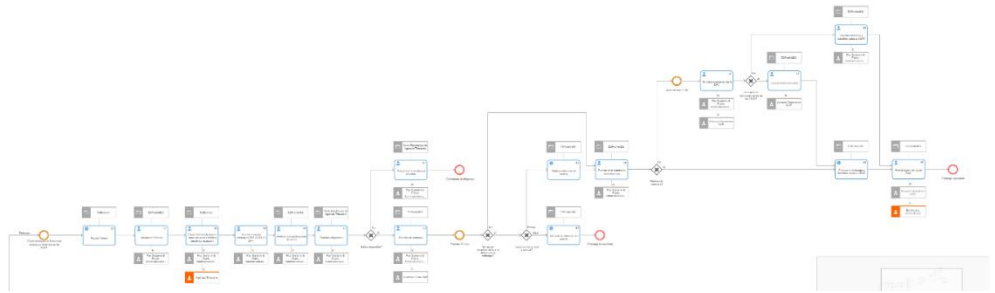


Ilustración 21: Tercera parte del diagrama de concurso de acreedores

4

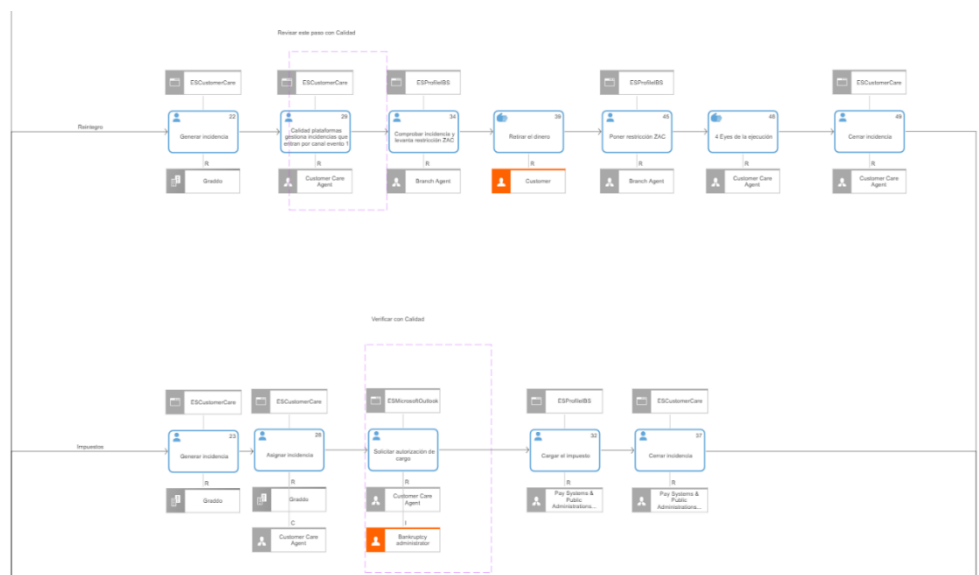


Ilustración 22: Cuarta parte del diagrama de concurso de acreedores

5

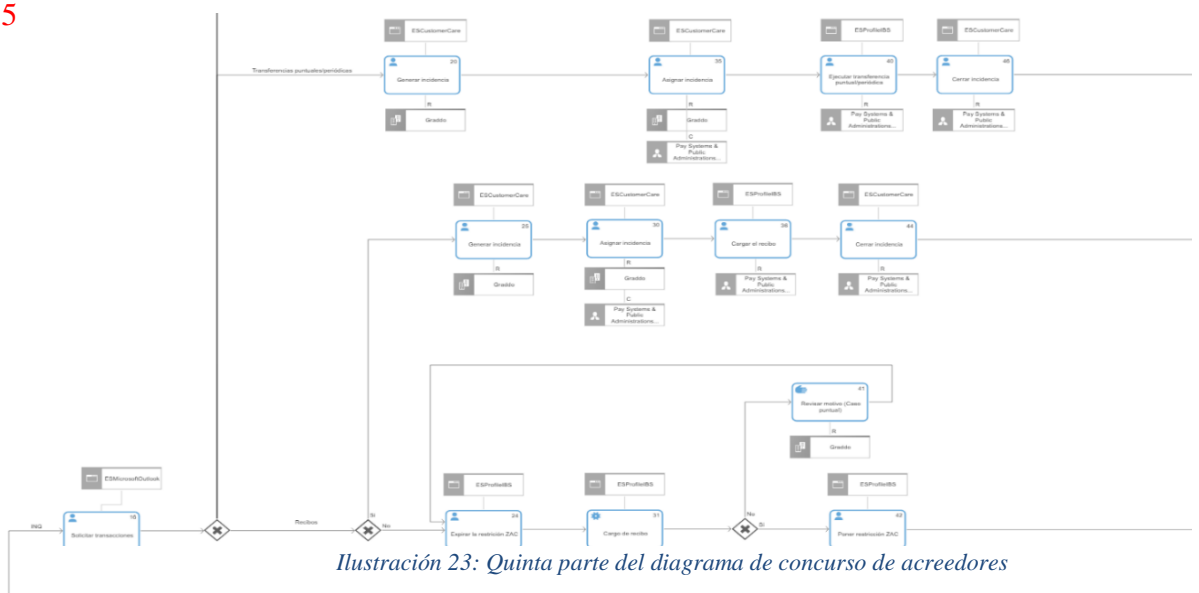


Ilustración 23: Quinta parte del diagrama de concurso de acreedores

Clara Palao Fernández

Estas imágenes reflejan el procedimiento del proceso cuando el administrador es ING. En ese caso hay que solicitar las siguientes transacciones: embargo, reintegro, impuestos, transferencias puntuales/periódicas y recibos. Para solicitar todas ellas se comienza generando una incidencia, a continuación, suceden una serie de pasos diferentes en cada caso y por último se cierra la incidencia

6

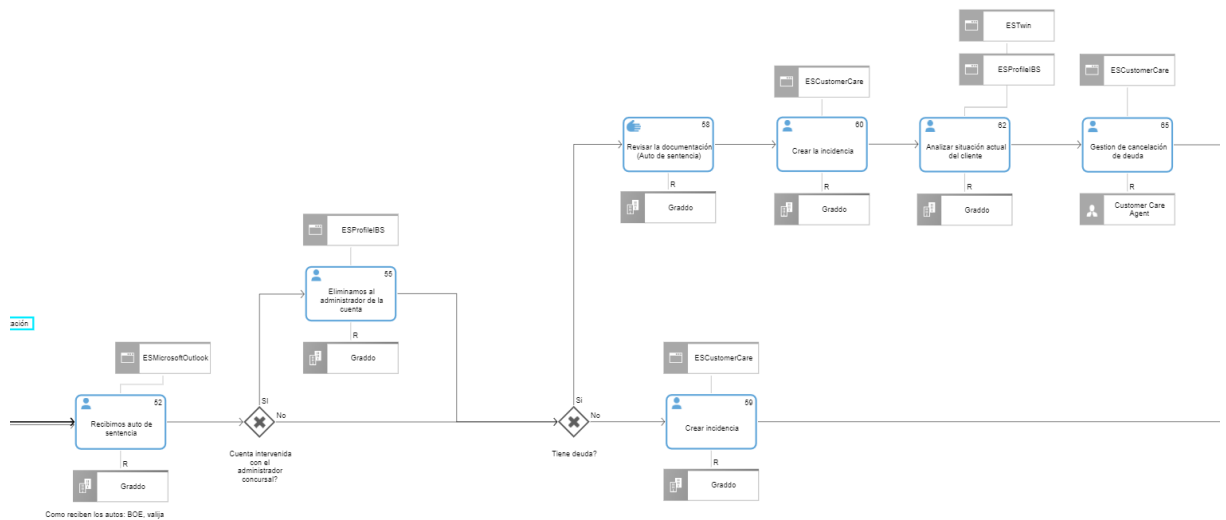


Ilustración 24: Sexta parte del diagrama de concurso de acreedores

Una vez realizadas todas las transacciones, se recibe el auto de sentencia y se elimina al administrador de la cuenta en caso de que estuviera intervenida por él. A continuación, se comprueba si el cliente tiene deuda. En caso afirmativo se procede a revisar la documentación, crear la incidencia, analizar la situación actual del cliente, pero en caso negativo únicamente se crea la incidencia.

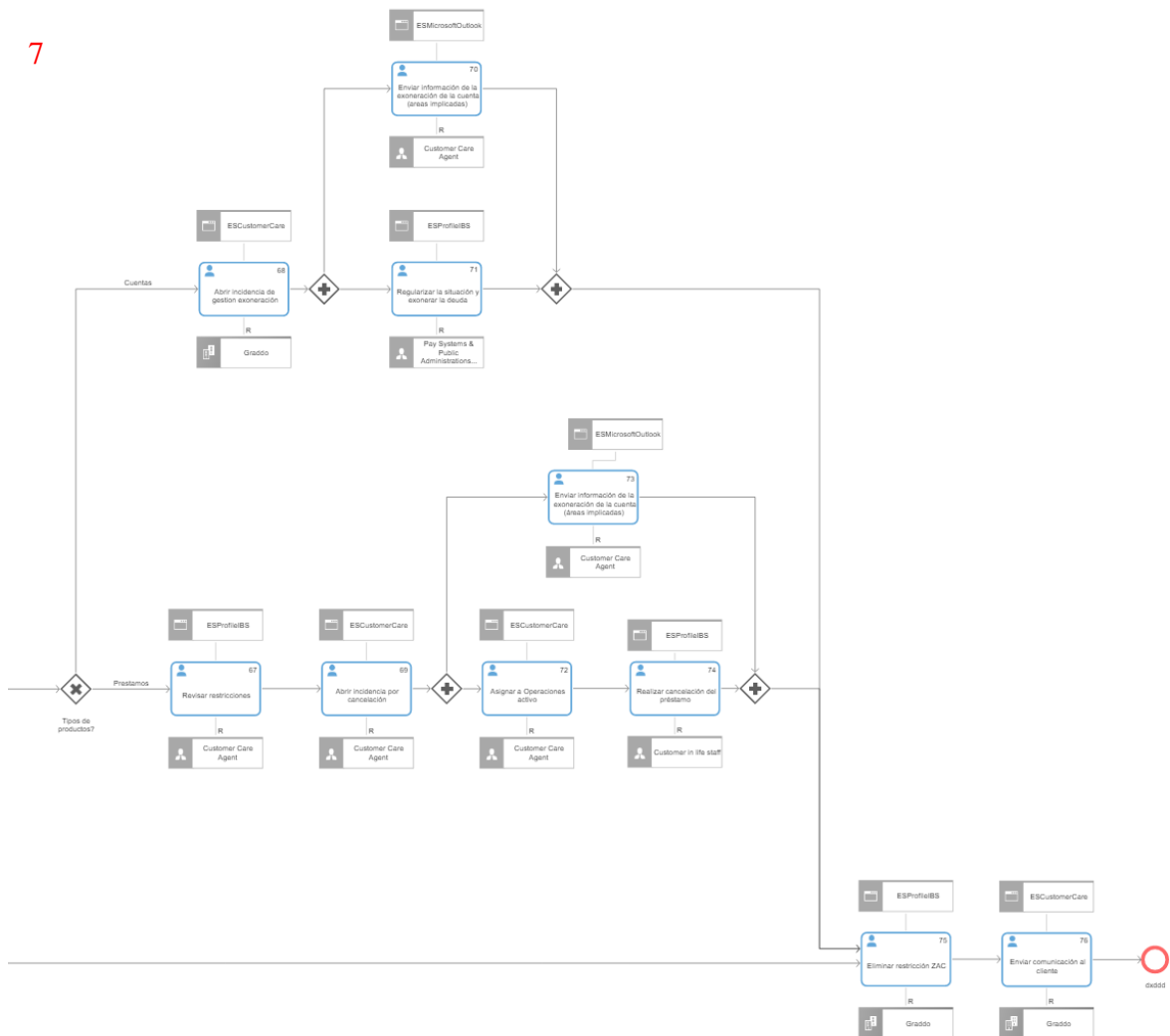


Ilustración 25: Séptima parte del diagrama de concurso de acreedores

A continuación, hay que gestionar la cancelación de la deuda del cliente y para ello hay que revisar el tipo de producto. Si la deuda proviene de una cuenta, hay que abrir una incidencia para regularizar la situación y exonerar la deuda. En caso de que la deuda provenga de un préstamo, se revisan las restricciones y se abre una incidencia para cancelar el préstamo. En último lugar se elimina la restricción ZAC a todos los clientes y estos reciben un comunicado

4.3 Análisis de los datos recolectados

En este capítulo se han recolectado todos los datos disponibles para cumplir con el objetivo marcado: **reducir el número de clientes que solicitan anualmente la entrada en precurso.**

Clara Palao Fernández

Se celebró una reunión con las tres personas encargadas de realizar las tareas de este proceso y en ella se les explicó la puesta en marcha de este proyecto. Estos trabajadores valoraron el impacto tan positivo que iba a causar este proyecto y nos facilitaron los datos disponibles, cumpliendo la política de confidencialidad del banco.

En primer lugar, elaboramos la siguiente tabla, que representa la distribución de tareas del proceso de concursal. Todas ellas se hacen de manera manual ya que no hay nada automatizado en el proceso

Tabla 1: Bloque de las tareas de gestión

| BLOQUE 1 | BLOQUE 2 | BLOQUE 3 | BLOQUE 4 | BLOQUE 5 |
|---|---|---------------------------|---|---|
| GESTIÓN COMUNICACIONES CONCURSO CONSECUTIVO (CONCURSAL) | DIGITALIZACIÓN DOCUMENTACIÓN (soporte equipo Providers & Documentation) | REVISIÓN DOCUMENTACIÓN | REGISTRO OPERATIVA PROCESO CONCURSAL | FINALIZACIÓN CONCURSO CONSECUTIVO |

Además de estos bloques, hay una serie de tareas extras fuera del flujo, que son las siguientes:

- Reportes diarios (emails) a los despachos con información sobre el estado del cliente
- Nuevas altas de clientes que no han sido marcados en procesos concursales cuando se les ha reclamado su deuda por vía telefónica (aumento considerable de casos).
- Gestión de BEPI (Beneficio de Exoneración de Pasivo Insatisfecho) que trasladan a despachos de los que no hemos recibido constancia.
- Información sobre estado de cliente de reclamaciones recibidas en el Banco de España.
- Gestión de incidencias abiertas por gestores de forma impropia, bien porque ya está registrada la gestión en otra incidencia o bien por plazos. Duplican gestión y revisión.

En segundo lugar, esta tabla, representa el tiempo medio unitario (TMO) que se tarda en realizar todas las tareas mencionadas en la tabla anterior (en minutos), del proceso de concursal

Tabla 2: Tiempo medio unitario empleado en realizar las tareas del proceso

| TAREA | PROMEDIO TMO (tiempo medio unitario en minutos) |
|-------------------------|---|
| Concursal_Alta | 4,96 |
| Concursal_Exoneración | 5,28 |
| Concursal_Recibo | 3,98 |
| Concursal_Transferencia | 4,18 |
| Concursal_Reintegro | 4,18 |
| Concursal_Precurso | 1,37 |
| Incidencias_Concursal | 3,53 |
| Concursal_Extracto | 3,69 |
| Concursal_Intervención | 7,25 |

Como refleja la tabla, dentro del proceso de concursal, hay que realizar una serie de tareas mensuales y cada una necesita un tiempo diferente para su elaboración.

Tabla 3: Resumen del coste del tiempo invertido en las tareas del proceso

| | |
|---------------------------|---|
| Horas mensuales empleadas | $4,2 \text{ min/tarea} * 1000 \text{ tareas} = 420 \text{ min} = \mathbf{70 \text{ h/mes}}$ |
|---------------------------|---|

El promedio de todas las tareas del proceso de concursal es de 4,2 min/tarea y, como se realizan aproximadamente 1.000 tareas al mes, podemos deducir que se dedican a este proceso 70h mensuales.

Tabla 4: Resumen del coste del tiempo invertido en las tareas del proceso

| | |
|---|---------------------------|
| Sueldo del empleado | 3.000 €/mes = 18,75€/hora |
| Nº horas al mes empleadas en hacer las tareas de forma manual | 70h |
| 70 h x 18,75 €/hora = 1.312,5 € / mes | |

Como indica la tabla 8, aproximadamente, un trabajador que tiene un puesto en ING cobra de media 3000 € netos mensuales. Como la jornada completa significa trabajar 160 horas al mes, cada trabajador cobra aproximadamente 18,75 €/hora. Esto significa que, cada mes, se pierden 1.312,5€ haciendo estas tareas de manera manual. Pero, más que el dato económico, es más relevante la cantidad de horas que son desaprovechadas y que podrían invertirse en otros temas mucho más relevantes para el banco

Por tanto, podemos concluir que es de vital importancia buscar los medios necesarios para reducir este tiempo perdido, por ejemplo, automatizado este proceso y dejar así de dedicar tanto tiempo a realizar estas tareas tan monótonas que no aportan ningún valor añadido

Por último, esta tabla refleja el número de clientes del banco ING que entran en precurso anualmente y cuántos de ellos son derivados a concurso, al no ser aprobado ningún acuerdo extrajudicial de pagos.

Tabla 5: Número de clientes anuales que entran en precurso/concurso

| CONCEPTO | MANGITUDES PERIODO DE ESTUDIO |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| Días laborables | 237 |
| Cientes en estado insolvencia | 490 |
| <i>Cientes precurso</i> | <i>401</i> |
| <i>Cientes de precurso a concurso</i> | <i>89</i> |

Como indica la tabla, durante los 237 días laborables que tiene un año, entran en estado de insolvencia una media de 490 clientes: 401 llegan a un acuerdo con el banco en el periodo precurso pero, 89 de ellos, se ven obligados a entrar en concurso de acreedores. Es decir, aproximadamente, el 18% de los casos, no son gestionados correctamente al no llegar a ningún acuerdo el acreedor con el deudor y tienen que ser derivados a los tribunales para iniciar la fase concursal.

Clara Palao Fernández

Las consecuencias económicas que sufre el banco por cada cliente en estado de insolvencia son muy altas. En cuanto a los clientes en precurso, su deuda se denomina ‘riesgo de impago’, es decir, puede tener que ser asumida por el banco una parte o toda. Sin embargo, la deuda de los clientes que pasan a concurso se califica como ‘riesgo de exoneración ya que es asumida por completo por el banco.

En base a esta tabla y el dato de la deuda media por cliente que también fue facilitado en la reunión, se han construido tres posibles escenarios con las pérdidas económicas que puede sufrir el banco en un año siendo conservador, probable y pesimista.

La deuda en riesgo de impago se calcula multiplicando la deuda media del cliente por el ritmo de entrada de clientes en precurso y, el dato de la deuda en riesgo de exoneración viene de la multiplicación de la deuda media por cliente por el número de clientes que pasan a concurso

Tabla 6: Cálculo de la deuda

| <i>Deuda en riesgo de impago</i> | deuda cliente x nº clientes en precurso |
|---------------------------------------|---|
| Escenario 1 | 9.172,99 € x 401 = 3.678.368€ |
| Escenario 2 | 13.252,53 € x 401 = 5.314.264.53 € |
| Escenario 3 | (13.252,53 € x 401) + 8% = 5.738.345,49 € |
| <i>Deuda en riesgo de exoneración</i> | deuda cliente x nº clientes que pasan a concurso |
| Escenario 1 | 9.172,99 € x 89 = 816.396,11 € |
| Escenario 2 | 13.252,53 € x 89 = 1.179.475,17 € |
| Escenario 3 | (13.252,53 € x 89) + 8% = 1.272.242.88 € |

Tabla 7: Escenario I (conservador)

Tabla 8: Escenario II (optimista)

| <i>Escenario 1: conservador</i> | |
|---------------------------------------|---------------------|
| Deuda por cliente | 9.172,99 € |
| Ritmo entrada clientes en PC | 401 |
| Clientes pasan a Concurso | 89 |
| Deuda en riesgo de impago | 3.678.368 € |
| Deuda en riesgo de exoneración | 816.396,11 € |

| <i>Escenario 2: probable</i> | |
|---------------------------------------|-----------------------|
| Deuda por cliente | 13.252,53 € |
| Ritmo entrada clientes en PC | 401 |
| Clientes pasan a Concurso | 89 |
| Deuda en riesgo de impago | 5.314.264,53 € |
| Deuda en riesgo de exoneración | 1.179.475,17 € |

Tabla 9: Escenario III (pesimista)

| <i>Escenario 3: pesimista</i> | |
|---------------------------------------|-----------------------|
| Deuda por cliente | 13.252,53 € |
| Ritmo entrada clientes en PC | 433 |
| Clientes pasan a Concurso | 96 |
| Aumento* | 8% |
| Deuda en riesgo de impago | 5.738.345,49 € |
| Deuda en riesgo de exoneración | 1.272.242,88 € |

Si nos fijamos en el escenario 1, el conservador, el cliente que inicie un proceso preconcursal tendrá de media una deuda de 9.172,99 €, que supone una deuda en riesgo de impago anual de 3.678.368€, si lo multiplicamos por el número de clientes que entran en preconcursos. Al mismo tiempo tendrá una deuda en riesgo de exoneración de 816.396,11 € por parte de los 89 clientes que anualmente pasan de preconcursos a concursos. Sumadas las dos deudas, da un total de casi **4 millones y medio de euros** de posibles pérdidas económicas para el banco

Clara Palao Fernández

En un escenario más realista, los resultados son bastante peores. Se toma como dato que la deuda media por cliente tiene un valor de 13.252,53€, lo que significa que la deuda en riesgo de impago tiene un valor de 5.314.264,53 y la deuda en riesgo de exoneración es de 1.179.475,17 €. Si sumamos ambas cifras, las pérdidas económicas para el banco en este escenario 2 superarían los **6 millones y medio de euros**

En un escenario más pesimista, el que hemos llamado escenario 3, tomamos el mismo dato de deuda media del cliente, pero, estimamos que se incrementa un 8% el número de clientes endeudados. Este aumento se debe a que se prevé un incremento de morosidad en empresas y familias para este año ~~en~~ como consecuencia de la crisis. Como resultado, los números empeoran aún más. La estimación de deuda en riesgo de impago tiene un valor de 5.738.345,49 € y, por otro lado, la deuda en riesgo de exoneración equivale a 1.272.242,88 €. La suma de ambos resultados supone un volumen de pérdidas que supera **los 7 millones de euros**

Para terminar el análisis, este diagrama refleja la distribución de la deuda de los clientes en precurso.

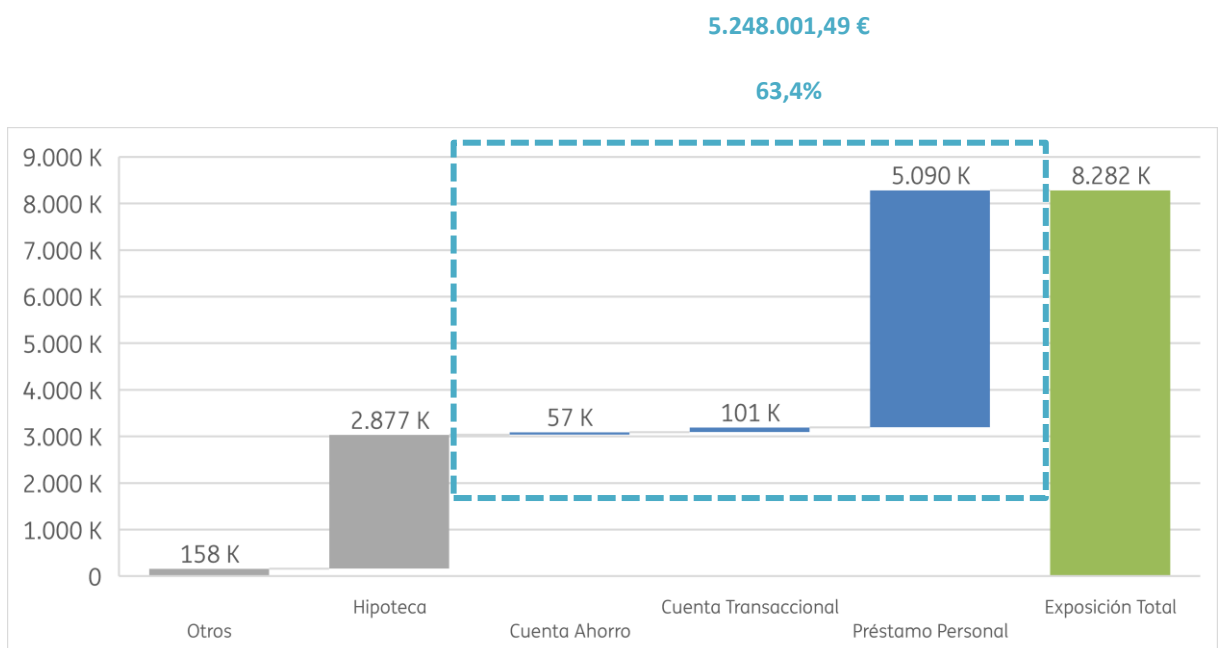


Ilustración 26: distribución de la deuda

En esta imagen se refleja la distribución de deuda de clientes en precurso en ING. Durante el periodo comprendido entre el 17/04/2021 y 29/03/2022 (347 días naturales y 237 días laborales) se registraron 401 clientes anunciando su intención de participar en un acuerdo preconcursal

La deuda total del colectivo es de 8.282.201,61€ y, de esta exposición, más del 63% está conformada por préstamos personales y saldos negativos de ahorro transaccional. Este será considerado el perímetro accionable. Las hipotecas, por ser créditos especiales privilegiados con derecho preferente al cobro, no serán considerados para el análisis.

4.4 Análisis de las causas

Como recoge la fuente (Rodríguez, Qué es el diagrama de Ishikawa, cómo crearlo y ejemplos, 2022), el diagrama de Ishikawa o diagrama Causa-Efecto es una herramienta para el análisis de los problemas que representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo provocan. Fue inventado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas, que tenía la ambición de mejorar el control de calidad

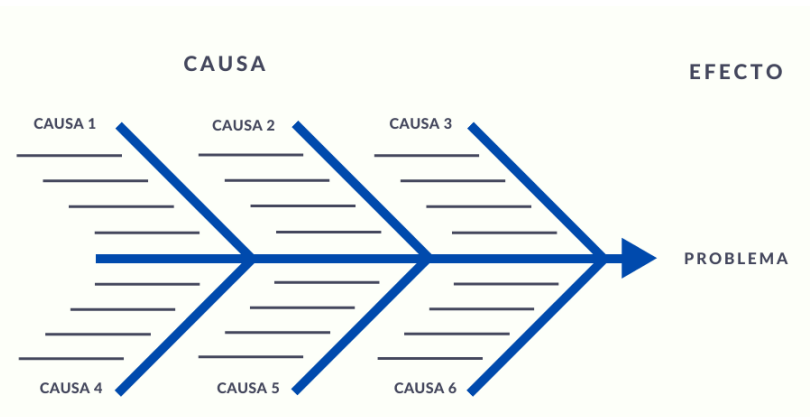


Ilustración 27: esquema del diagrama de Ishikawa

Este diagrama, también llamado ‘Espina de Pescado’ por su composición, está formado por varias partes. En primer lugar, una cabeza de pescado donde se describe el problema principal, de ella parte una línea principal que constituye la columna del pez de la que nacen líneas apuntando a la línea principal que constituyen sus espinas principales. En ellas se reflejan las causas principales que ocasionan el problema y de ellas parten a su vez varias espinas donde se describen las sub-causas.

En este diagrama se han recogido las causas principales que están provocando que tantos clientes entren en precurso y concurso de acreedores cada año

Para elaborar este diagrama se ha entrevistado a varios trabajadores del banco que sufren en su día a día las consecuencias de la mala gestión del proceso

Finalmente, este diagrama ha sido revisado y validado por miembros del banco y se ha llegado a la conclusión de que las causas principales de que tantos clientes entren en precurso de acreedores son las siguientes.

- Clientes muy desatendidos
- Proceso mal gestionado
- Incorrecta gestión de los acuerdos extrajudiciales de pago
- Falta de tiempo
- Falta de conocimiento del proceso
- Muchos clientes no están capacitados para evitar llegar a un estado de insolvencia

Diagrama Ishikawa



Ilustración 28: diagrama de Ishikawa

Todas estas causas están reflejadas en el diagrama como las espinas de pescado y de ellas nacen nuevas espinas que simbolizan el origen de esas casuísticas. En la cabeza del pescado se encuentra el problema que provocan todas esas causas: **el banco recibe demasiadas solicitudes anuales por parte de clientes para entrar en precurso/concurso**

La herramienta del diagrama de Ishikawa la vamos a complementar con la técnica de los ‘5 porqués’, que se basa en realizar preguntas para conocer los vínculos de causa-efecto que generan un problema en concreto. Esta técnica consiste en examinar cualquier problema y preguntarse “¿Por qué?”. La respuesta al primer “porque” genera otro ¿Por qué? y así sucesivamente. (Progressa lean, 2015)

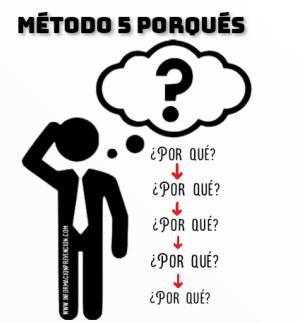


Ilustración 29: método de los 5 porqués

De todas las espinas de pescado del diagrama se han seleccionado las 4 causas de mayor impacto y urgencia para el banco a través de una encuesta. La encuesta se ha realizado poniendo en un listado todas las causas analizadas previamente en mi diagrama de Ishikawa. Este listado se ha remitido a 53 personas del banco para que valoraran del 1-5. todas las opciones, para identificar así las que están causando más impacto en el banco y las más urgentes de ser corregidas

Clara Palao Fernández

A raíz de la encuesta se han recogido las 4 causas más votadas en una matriz de priorización y de ellas se ha hecho un análisis más profundo utilizando el método 5Why.

Tabla 10: Matriz de priorización

| Opciones | Impacto | Urgencia |
|---|---------|----------|
| No se están gestionando correctamente los acuerdos extrajudiciales de pago | 5 | 5 |
| Proceso mal gestionado | 5 | 5 |
| Clientes están muy desatendidos | 5 | 5 |
| Falta de tiempo | 4 | 3 |
| Falta de conocimiento del proceso | 4 | 3 |
| Los clientes no tienen la formación necesaria para evitar llegar a este estado de insolvencia | 5 | 4 |

A continuación, se muestra el método de los 5 porqués aplicado a las 4 causas del problema seleccionadas. A la izquierda, aparece el problema planteado y a su derecha las 5 preguntas cuestionadas. A la derecha del todo se encuentra el resultado del análisis en base al cuál se van a elaborar las propuestas de mejora.

Tabla 11: Método de los 5 porqués

| PROBLEMA A ESTUDIAR | W1 | W2 | W3 | W4 | W5 | RESULTADO DEL ANÁLISIS |
|---|---|--|---|---|--|-------------------------------|
| <i>¿Por qué tantos clientes solicitan anualmente la entrada a precurso de acreedores?</i> | Porque no se están gestionando correctamente los acuerdos extrajudiciales de pagos para intentar evitarlo | ¿Y por qué no se está gestionando bien? Porque los empleados del banco no están capacitados para ayudarles | ¿Y por qué no están capacitados? No puede gestionar un acuerdo extrajudicial de pagos | ¿Y por qué no pueden gestionar un acuerdo extrajudicial de pago? Por falta de capacidad | ¿Y por qué no tienen capacidad? Porque no conocen los diferentes métodos concursales ni cómo ayudar al cliente | Formar a los empleados de ING |
| | Porque los clientes en esa situación están desatendidos | ¿Y por qué están desatendidos? Porque no están claras las responsabilidades de cada trabajador implicado | ¿Y por qué esa confusión? Porque no hay asignado un líder del proceso | ¿Y por qué no hay un líder asignado? Porque ningún empleado ha asumido la responsabilidad de este proceso | | Asignar un líder del proceso |
| | Porque los clientes no tienen la formación necesaria para evitar llegar a un estado de insolvencia | ¿Y por qué no tienen esa formación? Porque no se estudia en los grados/post grados | | | | Formar a los clientes |
| | Porque el proceso está mal gestionado | ¿Por qué está mal gestionado? Porque es totalmente manual | ¿Y por qué es totalmente manual? Ningún trabajador de ING se ha planteado la posibilidad de automatizarlo | ¿Por qué nadie se lo ha planteado? Por falta de tiempo para tratar de buscar mejoras | ¿Por qué tienen falta de tiempo? Extra de trabajo, se dedica mucho tiempo en realizar todas las tareas manuales requeridas | Automatizar el proceso |

4.5 Propuestas de mejora

Tras analizar el problema estudiado con un diagrama de Ishikawa y el método 5 Why, obtenemos las posibles mejoras que van a ayudar a resolver el problema planteado

4.5.1 Reducir el tiempo dedicado a las tareas del proceso de concursal

Hoy por hoy, se consumen muchas horas semanales realizando de manera manual todas las tareas implicadas en este proceso.

Esto conlleva que los trabajadores del banco no tengan tiempo para ayudar a sus clientes en estado de insolvencia a gestionar los acuerdos extrajudiciales de pago, y se les derive directamente a concurso.

Para lograr el objetivo final de reducir el número de clientes que entran anualmente en preconcurso/concurso, la mejora propuesta es invertir en un software para automatizar parte del proceso y reducir así el número de horas invertidas en realizar estas tareas. Actualmente, este está dando resultados muy eficaces en otras entidades bancarias

Se trata de un software que paraliza de manera automática los intereses/comisiones en préstamos/hipotecas. Actualmente, esta gestión se hace a través de hilos de correo de manera ineficaz.

Mediante esta primera propuesta de mejora se pretende automatizar parte del proceso de concursal, que actualmente es en un 99% manual.

Esta mejora consiste en implementar un software en el banco que permita a los clientes, a los que se les está cobrando intereses que no les corresponde pagar, paralizarlos ellos mismos, sin necesidad de tener que contactar ellos con el banco y esperar a que un agente se lo corrija. Esta mejora beneficia al cliente ya que la corrección es prácticamente automática y no tienen que estar escribiendo correos electrónicos. Pero sobre todo beneficia al banco, ya que los trabajadores se ahorran un gran número de horas que van a ser dedicados a tareas mucho más importantes.

Este software estará listo en octubre para que los usuarios lo empiecen a usar. Estos meses de verano serán dedicados a investigar las funcionalidades requeridas para cumplir con los objetivos. Posteriormente se desarrollará el código del software y para ello se va a recibir apoyo del equipo de RPA (Robot Platform Automation), cuya labor es codificar robots que sean capaces de realizar las tareas que hace un humano

Se dará una formación previa para que los empleados aprendan cómo usarlo y cómo dar apoyo a esos clientes a los que se les está cobrando indebidamente unos intereses que no les corresponden y necesitan paralizarlos. El profesional que va a apoyarnos vendrá a la sede del banco los dos primeros miércoles de octubre durante 2h cada día.

Clara Palao Fernández

El funcionamiento del software es el siguiente:

4.5.1.1 1.- Para qué se usa

Esta pantalla se usa para paralizar el cobro de los intereses/comisiones en una cuenta de Préstamo o Hipoteca.

4.5.1.2 2.- Cómo se accede

Se accede a través del siguiente punto de menú:

1PROFILE/IBS

24 Préstamos

5 - Paralizar intereses y comisiones de recobro.

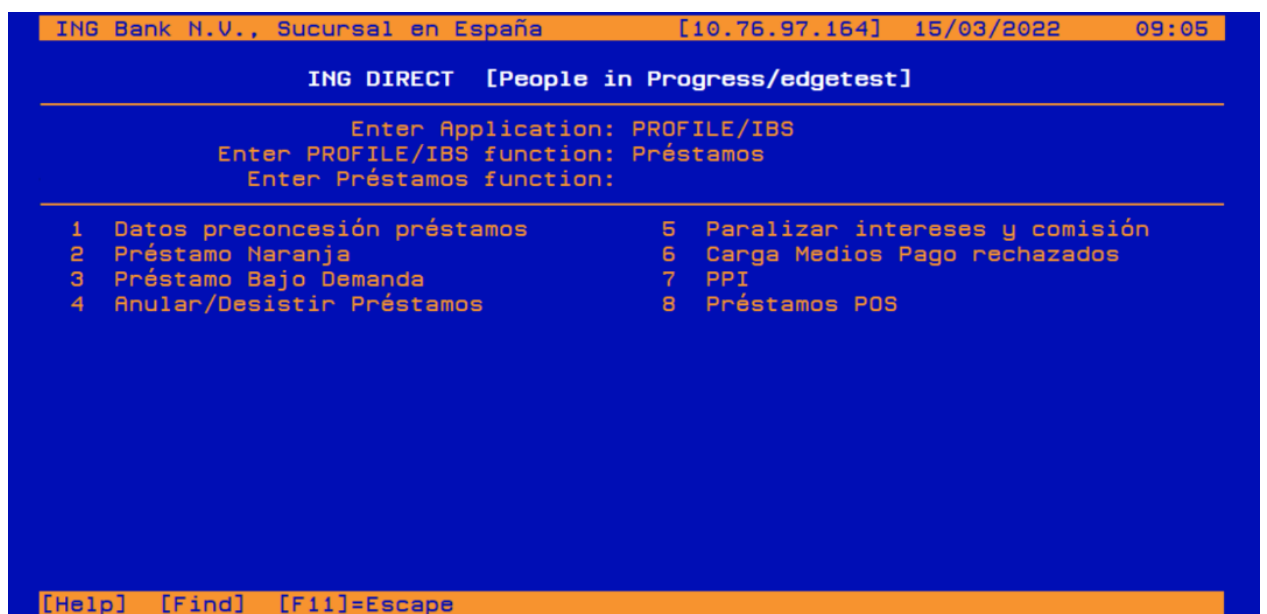


Ilustración 30: software paralización de intereses

4.5.1.3 3.- Funcionamiento

El usuario tras acceder al punto de menú "Paralizar intereses y comisión", deberá incluir el tipo de producto (Sólo se permite introducir los Tipos 70 y 77 para particulares y 72 y 73 para empresas) y la cuenta a paralizar.

3.1 Validaciones sobre la cuenta

Sobre la cuenta de activo se ejecutan las siguientes validaciones:

1. La cuenta debe estar informada.
2. Debe existir en la tabla de Cuentas Loan (LN).

Clara Palao Fernández

3. No debe estar cancelada.
4. En Cuentas de Préstamos, la cuenta debe tener la Restricción "ZAC" (Restricción por moroso BOE); de no tenerla muestra abajo mensaje "La cuenta NO tiene restricción ZAC". **NO DEJARÁ PARALIZAR COMISIONES NI INTERESES.**
5. La Cuenta de Préstamo/Hipoteca no debe tener el HOLD de proceso judicial (013) o de tenerlo, estar vencido; sino en el caso de Hipotecas se mostrará el mensaje adicional "La cuenta está en proceso judicial". **NO DEJARÁ PARALIZAR COMISIONES NI INTERESES.**
6. La Cuenta de Préstamo/Hipoteca debe tener un Primer Titular.
7. Si la Cuenta tiene deudas ([LN]Loan File - DARCLS (Asset Class) distinto de 0), de tenerlas, muestra el mensaje adicional "La cuenta tiene deudas". **PARA PRÉSTAMOS PEDIRÁ CONFIRMACIÓN PARA CONTINUAR, HIPOTECAS NO DEJARÁ PARALIZAR COMISIONES NI INTERESES.**

3.2 Tratamiento Posterior a las Validaciones.

Una vez pasadas las validaciones la pantalla que se mostrará será la siguiente:

```

PARALIZAR INTERESES/COMISIONES PRÉSTAMOS/HIPOTECAS

      Cuenta a paralizar :    7000000193

Titular 1:    1146 - PEREZ PEREZ,PEPE
Titular 2:    11224 - 11224
Fecha ZAC:
Fecha      :    15/03/2022
Paralizamos Intereses:  N
Paralizamos Comisión :  N
-----
Intereses de Demora :  2

Comision : 25 EUR

La cuenta está en proceso judicial

La cuenta tiene deudas

```

Ilustración 31: software paralización de intereses (II)

Los datos a mostrar son:

- **Titular 1**
- **Titular 2**
- **Fecha ZAC**
- **Fecha:** Fecha del día.
- **Paralizamos Intereses:** Se podrá poner S o N si se quieren paralizar intereses.
- **Paralizamos Comisión:** Se podrá poner S o N si se quieren paralizar comisiones.

Clara Palao Fernández

- **Intereses de Demora:** se mostrará el porcentaje de interés de demora
- **Comisión:** Mostrará comisión de recobro

Una vez mostrados y confirmado si queremos paralizar los **Intereses de Demoras, la Comisión de Recobro o ambos**, los cambios que de esto se realizarán son:

-Intereses de Demora: El nuevo [LN]Loan File -POPT (Método de Cálculo de Late charges) para **Préstamos** será [LN]Loan File - TYPE (Product Type) * 10 + 1; en el caso de **Hipotecas** será **70NULL**, y este valor será actualizado en la tabla. Con esto quedarán paralizados los **Intereses de Demora**.

-Comisión de Recobro: La nueva comisión de Recobro será 0 y se actualizará en la tabla su campo; el [LN]Loan File - ZCOMISION (Comisión de Recobro).

Tablas que utiliza/actualiza:

Tabla 12: Software paralización de intereses

| TABLA | Nombre del campo | Nombre Tabla | Campo |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---|-----------|
| Tabla de Cuentas | Account Number | <u>ACN - Account File</u> | ACN |
| Tabla de Productos de Activo | Método de Cálculo de Late Charges | <u>LN - Loans File</u> | POPT |
| Tabla de Productos de Activo | Tipo de Producto | <u>LN - Loans File</u> | TYPE |
| Tabla de Productos de Activo | Comisión de Recobro | <u>LN - Loans File</u> | ZCOMISION |
| Tabla de Clientes | Apellidos, Nombre | <u>CIF - Customer Information</u> | XNAME |
| Tabla de Relación Cuenta/Cliente | SE RECORRE | <u>RELACN - ACN Relationship Index</u> | |
| Tabla de Códigos de Relación | Direct Liability/Owner | <u>RELCODE - Relationship Codes</u> | DL |
| Tabla de Restricciones | Fecha Inicio | <u>RFLGC - Customer Restrictions</u> | STDT |
| Opciones de Cálculo de Late Charges | Porcentaje Base | <u>LNPOPT - Lending Penalty Options</u> | PCT |

4.5.2 Asegurar que los clientes no soliciten entrar en concurso de acreedores

Un cliente entra en concurso de acreedores cuando se encuentra en estado de insolvencia. Por ello, para conseguir reducir el número de solicitudes anuales de entrada en concurso, ING ofrecerá a sus clientes un curso formativo impartido por grandes profesionales.

El curso será opcional pero altamente recomendado y su contenido consistirá en enseñar a los clientes medidas y mecanismos para prevenir la insolvencia empresarial.

De esta forma los clientes, tras hacer el curso, estarán mucho mejor formados y tendrán herramientas para afrontar mejor situaciones de insolvencia y se logrará reducir el número de solicitudes concursales anuales, lo que significa reducir las pérdidas económicas anuales del banco.

Estas son las medidas que se enseñarán en el curso formativo:

- *Medidas económicas:* control de las cuentas, evaluación de rentabilidad, refuerzo del flujo de liquidez, reducción de costes, negociación con proveedores...
- *Medidas laborales:* ERTE, ERE's, despidos, reducción de jornada...
- *Medidas contractuales:* resolución de contratos por causas extraordinarias., acuerdos puntuales con proveedores, etc.
- *Medidas societarias:* reestructuraciones empresariales, aumento del capital social, aportaciones de los socios a fondos propios, suscripción de préstamos participativos, etc.
- *Medidas procesales:* cobro de deudas pendientes, procedimientos de reclamación extrajudiciales y judiciales, etc.
- *Medidas fiscales:* optimización fiscal, consideración de ventajas fiscales, etc.

Si las medidas anteriores no funcionan, los mecanismos pre-concursales constituyen un último salvavidas previo a la entrada definitiva en concurso. Consisten en una serie de instrumentos previstos por la normativa concursal española para evitar la solicitud del concurso. El procedimiento más útil y efectivo es el comentado anteriormente: acuerdo extrajudicial de pagos.

Este curso formativo se impartirá de manera online debido a la gran cantidad de clientes con la que cuenta la sede española de ING. Tendrá una duración de 6h repartidos en 2 días (L-M o J-V), y estará activo durante los meses de octubre y noviembre. Los clientes tendrán que inscribirse a través de un link que se les facilitará mediante un correo electrónico.

(Mariscal abogados, n.d.)

4.5.3 Garantizar que los empleados de ING están preparados para gestionar a un cliente en estado de insolvencia

Una de las causas principales del número tan elevado de solicitudes preconcursales que llegan al banco anualmente es por la falta de trabajadores capacitados para tratar con los clientes cuando se encuentran en estado de insolvencia

Para corregir la falta de preparación que tienen los empleados y conseguir así reducir el número de clientes que entran en concurso/concurso, ING ofrecerá a sus trabajadores implicados en este proceso un curso formativo impartido por grandes profesionales.

El contenido del curso estará basado en los diferentes mecanismos concursales y preconcursales y en cómo ayudar a un cliente a enfrentarse a una situación de insolvencia. También se prestará una especial atención a cómo mejorar la gestión de las solicitudes de acuerdo extrajudicial de pago que llegan al banco

Este curso formativo se va a hacer de forma presencial durante todos los lunes del mes de octubre de 2022. Tendrá una duración de 4h y se impartirá en un único día. Será obligatorio para los 53 empleados implicados en este proceso, y podrán elegir qué lunes acudir, respetando el aforo máximo de 15 personas. Al asegurar grupos reducidos se conseguirá sacarle mucho más rendimiento a la formación, haciendo actividades prácticas al final de las sesiones para aplicar lo aprendido

4.5.4 Mejorar la gobernanza del proceso

Para disminuir el número de clientes en concurso/concurso y reducir así pérdidas económicas del banco causadas por la mala gestión de este proceso, es imprescindible mejorar el control del proceso asignando a un líder que lo dirija.

Actualmente, ningún empleado de ING tiene la responsabilidad de liderar este proceso y por ello no hay una definición clara de qué tareas tiene que encargarse cada área del banco.



Ilustración 32: asignar un líder del proceso

Por ello, es prioritario asignar un dueño a este proceso y que este se encargue de distribuir las diferentes tareas entre las áreas del banco para que todo quede claro y no haya confusiones sobre quién es el responsable de realizar cada tarea. Es importante también añadir indicadores de gestión que señalen cómo está funcionando el proceso

Además, se propone unificar los diagramas de ARIS de concurso y concurso de acreedores de forma que sea más fácil tener un control total del proceso y la información sea más fluida

Clara Palao Fernández

Hasta ahora siempre se han considerado como dos procesos separados, pero es mucho más lógico tenerlos unidos y tratarlos como un único proceso, ya que uno es la continuación del primero.

Trabajar sobre un único proceso es mucho más cómodo y va a permitir tener siempre la visualización completa del proceso y como consecuencia mejorarlo va a resultar más sencillo

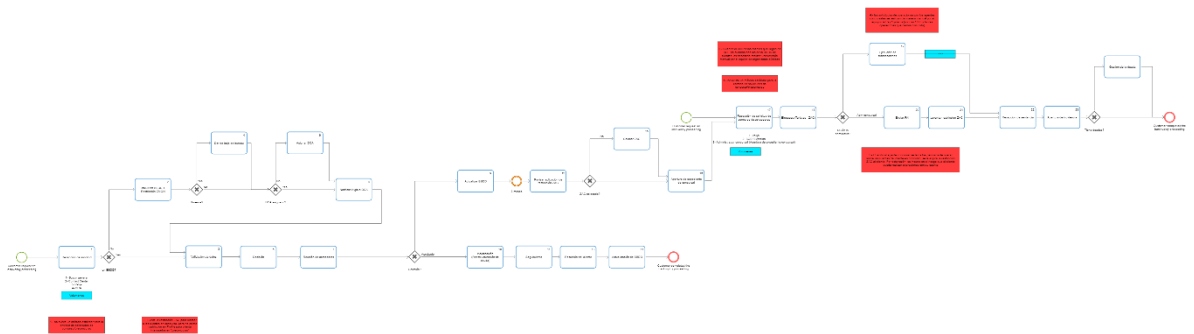


Ilustración 33: procesos de precurso y concurso de acreedores unidos

Para implantar esta mejora no se requiere de la contratación de un nuevo empleado ya que uno de los trabajadores existentes puede ser nombrado líder del proceso, sin necesidad de hacer una inversión adicional. Tras haber automatizado parte del proceso, se reducirán las horas que se dedicaban a este proceso, y por tanto los empleados encargados tendrán mayor disponibilidad para responsabilizarse de estas nuevas tareas

Capítulo 5. PRESUPUESTO Y CALENDARIO.

ADAPTACIÓN

5.1 Presupuesto

A continuación, se muestra el presupuesto total del proyecto. Como podemos ver, en este proyecto hay 6 categorías de gastos cuya suma total tiene un valor de **11.792,06 €** (IVA incluido)

Tabla 13: Presupuesto del proyecto

| Descripción | Nº personas/unidades | Nº horas | Precio/hora | Precio unitario | Importe |
|--------------------------------|----------------------|----------|-------------|-----------------|--------------------|
| Software | 1 | N.A. | N.A. | 1.300,00 € | 1.300,00 € |
| Profesional software | 1 | 4 | 30,00 € | 120,00 € | 120,00 € |
| Retribución formador/es | 2 | 102 | 25,00 € | 2.550,00 € | 5.100,00 € |
| Plataforma tecnológica | 1 | N.A. | N.A. | 540,00 € | 540,00 € |
| Retribución formador/es | 2 | 16 | 45,00 € | 720,00 € | 1.440,00 € |
| Medios y materiales didácticos | 53 (nº trabajadores) | N.A. | N.A. | 23,50 € | 1.245,50 € |
| Total | | | | | 9.745,50 € |
| IVA (21%) | | | | | 2.046,55 € |
| Total con IVA | | | | | 11.792,06 € |

Clara Palao Fernández

En esta tabla se muestra la cantidad total de dinero que se estima que se va a ahorrar el banco en el año 2023 por trimestres, al reducir el número de clientes que entran en precurso y concurso

Tabla 14: Estimación de ahorros año 2023

| | Q1 (en-mar) | Q2 (abr-jun) | Q3 (jul-sept) | Q4 (oct-dic) | Total |
|--|--------------|--------------|---------------|--------------|-----------------------|
| 1. Reducción clientes precurso | | | | | |
| 1.1 Clientes en precurso 2022 (promedio) | 100,25 | 100,25 | 100,25 | 100,25 | 401 |
| 1.2 Clientes en precurso 2023 | 98 | 82 | 63 | 57 | 300 |
| <i>Diferencia</i> | 2,25 | 18,25 | 37,25 | 43,25 | |
| 2. Reducción clientes concurso | | | | | |
| 2.1 Clientes en concurso 2022 (promedio) | 22,25 | 22,25 | 22,25 | 22,25 | 89 |
| 2.2 Clientes en concurso 2023 | 12 | 8 | 6 | 4 | 30 |
| <i>Diferencia</i> | 10,25 | 14,25 | 16,25 | 18,25 | |
| 3. Detalle ahorros | | | | | |
| 3.1 Clientes en precurso | 29.818,19 € | 241.858,67 € | 493.656,74 € | 573.171,92 € | 1.338.505,53 € |
| 3.2 Clientes en concurso | 135.838,43 € | 188.848,55 € | 215.353,61 € | 241.858,67 € | 781.899,27 € |
| | | | | | 2.120.404,80 € |

Como indica la columna de la derecha, se va a reducir de 401 a 300 el número de clientes que entran en precurso y de 89 a 30 el número de clientes que pasan de precurso a concurso. Las mejoras se irán reflejando en el proceso de manera progresiva.

Teniendo en cuenta el escenario conservador en el cual el cliente tiene una deuda media de 13.252,53 €, disminuir el número de clientes va a suponer un ahorro anual para el banco de **2.120.404,80 €**

Clara Palao Fernández

En esta tabla se muestra el flujo de caja del proyecto por trimestres. Como podemos ver, la inversión económica se hará el último trimestre de este año 2022 y ya quedará recuperada durante el primer trimestre de 2023, momento a partir del cual el flujo de caja será positivo

Como consecuencia de la implantación de las medidas propuestas, las pérdidas económicas del banco se van a reducir en **2.120.404,98 €** y, dado que la inversión económica es de **11.792,06 €**, deducimos que el resultado neto del proyecto es de **2.108.612,93 €**

Tabla 15: Flujo de caja

| | 2022 | 2023 | | | | Total |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | |
| 1. Gastos | | | | | | |
| 1.1 Software | 1.300,00 € | | | | | 1.300,00 € |
| 1.2 Formador software | 120,00 € | | | | | 120,00 € |
| 1.3 Retribución formación clientes | 5.100,00 € | | | | | 5.100,00 € |
| 1.4 Plataformas tecnológicas | 540,00 € | | | | | 540,00 € |
| 1.5 Retribución de formación trabajadores | 1.440,00 € | | | | | 1.440,00 € |
| 1.6 Medios y materiales didácticos | 1.245,50 € | | | | | 1.245,50 € |
| Total (sin IVA) | 9.745,50 € | | | | | 9.745,50 € |
| Total gastos (con IVA) | 11.792,06 € | | | | | 11.792,06 € |
| 2. Ahorros | | | | | | |
| 2.1 Clientes preconcurso | | 29.818,19 € | 241.858,67 € | 493.656,74 € | 573.171,92 € | 1.338.505,52 € |
| 2.2 Clientes concurso | | 135.838,43 € | 188.848,55 € | 215.353,61 € | 241.858,87 € | 781.899,46 € |
| Total ahorros | | 165.656,62 € | 430.707,22 € | 709.010,35 € | 815.030,79 € | 2.120.404,98 € |
| Resultado neto proyecto | -11.792,06 € | 165.656,62 € | 430.707,22 € | 709.010,35 € | 815.030,79 € | 2.108.612,93 € |

5.2 Calendario adaptación de fechas

En esta ilustración, vemos el calendario de adaptación de fechas previsto para implantar las propuestas de mejora. Como podemos ver, tiene un plazo de adaptación de 2 meses (octubre-noviembre 2022), por lo que para comienzos del año 2023 ya empezarán a verse reflejadas las mejoras en los resultados económicos

Clara Palao Fernández

| Tareas | OCTUBRE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | |
| 1. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implantación del software | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formación por parte del profesional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Curso formativo a los clientes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Curso formativo a los trabajadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Ilustración 34: calendario de adaptación de fechas (Octubre)

| Tarea | NOVIEMBRE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | | |
| 1. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implantación del software | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formación por parte del profesional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Curso formativo a los clientes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Curso formativo a los trabajadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Ilustración 35: calendario de adaptación de fechas (Noviembre)

Capítulo 6. CONCLUSIONES

En este proyecto se han logrado cumplir los objetivos propuestos: reducir el coste de la gestión de este proceso para ING, mediante la reducción del tiempo dedicado al mismo por parte de los trabajadores implicados, mejorar la reputación del banco y reducir las pérdidas económicas que derivan de precurso/concurso de acreedores

Gracias a la implantación de las propuestas recogidas en este proyecto, se prevé que el banco alcance las siguientes mejoras:

En primer lugar, una reducción del **70%** en las horas invertidas de manera manual a las tareas del proceso de concurso de acreedores. Gracias al nuevo software, los clientes van a poder paralizar sus intereses de manera automática prescindiendo de la intervención de un agente del banco. Esto va a suponer que las 70h mensuales que invierten actualmente los 3 trabajadores de ING dedicados a estas tareas manuales, se reduzcan a **21h** mensuales.

Por ello, estos 3 trabajadores van a poder dedicar las 49h restantes (16,3h cada uno) a gestionar correctamente las solicitudes de acuerdo extrajudicial de pago que son comunicadas al banco. Actualmente no se está ayudando a estos clientes a buscar una reestructuración de su deuda por falta de tiempo, pero gracias a esta mejora se consigue que 3 trabajadores especializados en el tema dispongan de 16,3h mensuales cada uno para dedicarlas exclusivamente a ayudar a estos clientes en situación de insolvencia.

Con este cambio, y con la ayuda de los cursos formativos que van a ayudar a formar a nuestros clientes para tratar de evitar que lleguen a esa situación de insolvencia, se va a conseguir reducir notablemente el número de clientes que entran anualmente en un precurso/concurso de acreedores.

De esta forma estimamos que en 2023 el número medio de clientes que pasan anualmente de una situación precurso a concurso, desciendan de los 89 clientes actuales a tan solo **30**, reduciéndose en un 66,66%. Por otro lado, se prevé que se reduzca un 35% los clientes que entran al año en una situación precurso, pasando de 401 clientes a 300.

Esto va a suponer también mejoras económicas significativas para el banco. Teniendo en cuenta el escenario 2 (el más probable), es decir, una deuda media por cliente de 13.252,53€, la deuda en riesgo de impago pasaría de 5.314.264,53€, a 3.975.759€ y la deuda en riesgo de exoneración se reduciría en un **66%**, pasando de 1.179.475,17€ a 397.575,9€.

Lo que supone, en total, reducir un 32% las pérdidas anuales que sufre el banco como consecuencia de los clientes que entran anualmente en precurso/concurso de acreedores.

Clara Palao Fernández

Gracias a estas mejoras, la reputación y la imagen del banco mejorarán en gran medida y los clientes estarán mejor formados, lo que se traducirá en la captación de nuevos clientes para el banco.

Es decir, con un presupuesto de menos de 12.000€, el banco va a beneficiarse de un gran número de mejoras que van a favorecer tanto al cliente, como al trabajador y al propio banco.

Para concluir, he de decir que ha sido un proyecto muy enriquecedor para mí. Me ha servido para poner en práctica los conocimientos sobre la mejora de procesos adquiridos durante el grado.

He aprendido sobre un tema muy relevante actualmente como es el concurso de acreedores y, sobre todo, me ha servido para darme cuenta de la importancia de tener una buena formación o un buen asesoramiento antes de decidir invertir o a crear tu propio negocio.

Capítulo 7. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ *¿En qué consiste un concurso de acreedores?* (2018, Septiembre 11). Retrieved from Reclamador: <https://www.reclamador.es/blog/concurso-de-acreedores/>
- ❖ *¿Qué es un Diagrama SIPOC (COPIS)?* (n.d.). Retrieved from Kanban tool: <https://kanbantool.com/es/guia-kanban/que-es-un-diagrama-sipoc>
- ❖ Abonomics. (n.d.). *La propuesta anticipada de convenio en el concurso de acreedores*. Retrieved from LexGo: <https://lexgoapp.com/guias-legales/la-propuesta-anticipada-de-convenio-en-el-concurso-de-acreedores/96>
- ❖ *About ING*. (n.d.). Retrieved from <https://intranet.ing.net/sites/AboutING-es/Pages/Ourorganisation-es.aspx>
- ❖ *Acuerdos de Refinanciación - ¿Qué son y cómo funcionan?* (2022, Febrero 4). Retrieved from Libertad sin deudas: <https://libertadsindeudas.com/acuerdos-refinanciacion-preconcurso-acreedores/>
- ❖ Anónimo. (2018). *Kaizen: Mejora continua en 5 pasos*. Retrieved from Altertecnia: <https://altertecnia.com/en/kaizen-mejora-continua-en-5-pasos/>
- ❖ Anónimo. (2019, Noviembre 9). *Descubre qué es el método Kaizen y cuáles son sus beneficios a las empresas*. Retrieved from RockContent: <https://rockcontent.com/es/blog/metodo-kaizen/>
- ❖ *El acuerdo extrajudicial de pagos*. (n.d.). Retrieved from <https://www.rodenasabogados.com/acuerdo-extrajudicial-de-pagos/>
- ❖ *El precurso de acreedores: concepto y regulación*. (n.d.). Retrieved from Ródenas abogados: <https://www.rodenasabogados.com/precurso-de-acreedores/>
- ❖ España, G. d. (2020, Mayo 7). *Real Decreto Legislativo 1/2020, de 5 de mayo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Concursal*. Retrieved from BOE: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-4859#:~:text=Ayuda-,Real%20Decreto%20Legislativo%201%2F2020%2C%20de%205%20de%20mayo%2C,de%2007%2F05%2F2020.>
- ❖ *Estadística del Procedimiento Concursal*. (2021, Agosto 12). Retrieved from Instituto nacional de estadística: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177018&menu=ultiDatos&idp=1254735576550

- ❖ Esteban, P. (2022, Febrero 15). *La oleada de insolvencias aún no ha llegado: en 2021 se declararon 9.748 concursos, un 12 % más que en 2020*. Retrieved from El País (Cinco Días): https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/02/15/legal/1644943127_311846.html
- ❖ Grupo Cesce. (Agosto 2021). *Evolución de los concursos desde 1997 a 2020*.
- ❖ Mariscal abogados. (n.d.). *Actualidad concursal en España (2): Mecanismos y medidas para prevenir la insolvencia empresarial*. Retrieved from <https://www.mariscal-abogados.es/actualidad-concursal-en-espana-2-mecanismos-y-medidas-para-prevenir-la-insolvencia-empresarial/>: <https://www.mariscal-abogados.es/actualidad-concursal-en-espana-2-mecanismos-y-medidas-para-prevenir-la-insolvencia-empresarial/>
- ❖ Mendiola, A. (2021, Noviembre 10). *El precurso de acreedores en la nueva ley concursal*. Retrieved from Confianza: <https://www.confianza.es/actualidad/el-precurso-de-acreedores-en-la-nueva-ley-concursal/>
- ❖ *Precurso de acreedores*. (n.d.). Retrieved from Conceptos jurídicos: <https://www.conceptosjuridicos.com/precurso-de-acreedores/>
- ❖ Progressa lean. (2015, Febrero 24). *5 Porqués, Análisis de la causa raíz de los problemas*. Retrieved from Progressa: <https://www.progressalean.com/5-porques-analisis-de-la-causa-raiz-de-los-problemas/>
- ❖ Rodriguez, J. (2022, marzo 18). *Método Kaizen: definición, pasos y ejemplos*. Retrieved from HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/metodo-kaizen>
- ❖ Rodriguez, J. (2022, Marzo 10). *Qué es el diagrama de Ishikawa, cómo crearlo y ejemplos*. Retrieved from HupSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>
- ❖ Valentín Pich, J. C. (2021). *Atlas Concursal*.