

Evolucionamos creciendo juntos

MEMORIA 2014

Externalización de Procesos y Servicios

Externalización de Procesos y Servicios

# MEMORIA 2014







# INDICE

- Introducción
- Negocio

Cifras de negocio

Beneficio

Ratios

Líneas de negocio

Innovación

Qipert, la versión mejorada de UGH

Áreas de innovación

Nuestros clientes

• Factor Humano

Las personas, el corazón de Qipert

Responsabilidad Social Corporativa

Comunicación

Organigrama básico de Qipert

Consejo de Administración

Anexo

Organigrama de grupo

Ratios

Cuenta de pérdidas y ganancias

INFORME ANUAL 2014 MENSAJE DE JOSEP MARÍA SELLARES INFORME ANUAL 2014



## Carta de Josep María Sellarés

Presidente

Qipert nació hace más de una década con el nombre de Unión de Gestión Hipotecaria, UGH, como resultado de la suma de voluntades de varios empresarios muy enraizados en sus localidades de origen, casi todos con generaciones anteriores dedicados a la gestión administrativa. Estos 47 socios, uno en cada provincia, muy conocidos y arraigados en sus mercados locales y con una distribución equitativa de participaciones, dirigían despachos que no solo trabajaban la tramitación hipotecaria, sino que también ofrecían servicios de asesoramiento fiscal y laboral, administración y comercialización de fincas, corredurías de seguros, vehículos, etc., pese a que, en su inicio, la creación de UGH marcaba claramente que el objeto social primordial era la tramitación hipotecaria.

Hace quince años eran las oficinas o las direcciones de zona de las entidades financieras quienes seleccionaban a sus proveedores hipotecarios pero, en los últimos años, esta selección se fue centralizando en departamentos centrales de compras, jurídicos o de operaciones. Los bancos necesitaban proveedores solventes, con cobertura nacional y de reconocida eficacia. Y esto fue lo que motivó la creación de UGH: una empresa capaz de competir en un mercado que cada vez se hacía más global y con mayores niveles de competencia y de calidad.

Siendo conscientes de las nuevas necesidades, se creó una compañía con una estructura suficientemente centralizada donde organizamos dos departamentos básicos: uno comercial, encargado de las gestiones relacionales con nuestros clientes, y otro operativo, imprescindible para controlar de manera centralizada la calidad de nuestra gestión hipotecaria. El fin último de UGH era mantener el servicio para las oficinas bancarias que ya veníamos haciendo en nuestras empresas locales de manera eficaz y eficiente.

El inicio de la crisis financiera en España, basada especialmente en el sector inmobiliario, zarandeó nuestro negocio a partir de 2007, y en consecuencia, nuestro concepto primario de UGH como empresa prestadora de servicios de tramitación hipotecaria. Fue entonces cuando comenzó un proceso interno de reflexión y de búsqueda de salidas, y dos años después tomamos la firme e irrenunciable decisión de comenzar a transformarnos con la determinación de que ya no era posible mantener una empresa monoproducto dedicada en exclusiva a la gestión documental hipotecaria, y a la necesidad de reforzar nuestra estructura societaria y los órganos de dirección. Así comenzamos el cambio, asumiendo dos necesidades ineludibles.

Por un lado, debíamos abrirnos a otros negocios y a otros mercados. Por ello, tomamos la decisión de ser una empresa multiservicio de referencia, introduciéndonos en otras áreas de negocio como la administración y comercialización de inmuebles o la externalización de procesos (BPO), tareas que las entidades financieras tenían necesidad de acometer, especialmente la de administración de activos inmovilizados con los que cada día engrosaban sus balances, y de externalizar, como procesos de bajo valor, acuciados por una necesidad de reducción de costes dentro de su proceso de transformación y administración de los productos financieros.

Por otro lado, éramos conscientes de que necesitábamos fortalecernos como empresa creando órganos de gestión especializados y profesionalizados y dar protagonismo a los equipos directivos, trasladando la gestión y dirección de la empresa al área de negocio, y Comité de Dirección. También era necesario profesionalizar los órganos de decisión como el Consejo de Administración y de gestión como las Comisiones Delegadas. Y para que todo esto funcionara adecuadamente era necesario contratar a profesionales de referencia en el mercado de los nuevos negocios que queríamos desarrollar.

Creemos firmemente que los gestores de una empresa deben tener la capacidad de transformarla y transformarse, y más cuando el marcado lo reclama. Nosotros, que hasta entonces éramos una suma de intereses, fuimos capaces de reaccionar como empresarios centrando todo nuestro esfuerzo en un único interés: fortalecer UGH. A partir de ahí, dedicamos todos nuestros recursos a hacer empresa de manera diferente: más sólida, multidisciplinar y orientada hacia el cliente, con una clara vocación diferenciadora frente a nuestro entorno más cercano. Así fue como nació Qipert, que, sin olvidar sus orígenes, se creó como una gran empresa: la versión mejorada de UGH.

El hecho de disponer de una amplia base de socios con un número de participaciones muy poco concentrada provocó que el Consejo de Administración y el Comité de Dirección se convirtieran en verdaderos órganos gestores compuestos por profesionales más capacitados para tomar decisiones rápidas y adecuadas en beneficio de todo el colectivo de trabajadores, clientes y proveedores. Uno de los cambios que llevamos a cabo fue plantear un Plan Estratégico trienal (2012-2015) en el que preveíamos el impulso de nuevas líneas de negocio, con un aumento considerable de volumen de facturación y beneficio, y donde ya, la línea de servicio hipotecario suponía solo el 50% del peso en la actividad, cuando hasta 2012 suponía el 100% de los ingresos de la compañía.

Con la adaptación al cambio como premisa, nos anticipamos a nuestros competidores más cercanos y esto nos ha permitido estar hoy mejor preparados para afrontar nuevos retos a la vez que hemos conseguido ganar la confianza y el respeto de nuestros clientes. El compromiso y el trabajo diario nos están convirtiendo en una empresa de referencia en el mercado. Consideramos que el primer paso para alcanzar una meta superior es tomar la decisión de hacerlo, y nosotros estamos a punto de finalizar la primera transformación integral de Qipert.

Seguimos dispuestos a continuar con esta ilusión de generar más y nuevas ideas productivas. Hoy Qipert es una mediana gran empresa que ha asimilado que de cada error, fallo o inestabilidad del mercado se debe aprender y lograr gestionar los momentos duros para superarlos en beneficio de todos y poder así salir reforzados. Es inútil pensar que todas las decisiones que se toman serán las acertadas; lo importante es estar preparado para hacer una buena gestión del error o del fallo, y salir más fortalecidos.

Hemos aprendido que lo primero que una empresa de servicios como la nuestra debe hacer es ganarse la confianza de sus clientes y esto solo se consigue con un alto nivel de preparación y conocimiento del sector ofreciendo niveles de calidad cercanos a la excelencia. Durante estos años de transformación y aprendizaje no dejamos de ser eficaces, pero nunca fuimos los primeros al estar muy enfocados en construir una nueva empresa con cimientos más sólidos para nuestros trabajadores, clientes y proveedores. Finalizado este proceso, ahora solo nos sentimos cómodos cuando ocupamos los primeros puestos del ranking.

Esta es la primera memoria que hacemos y pretende contener una triple perspectiva: presentar quiénes somos, ofrecer de forma transparente nuestras cifras, planes estratégicos y orientación empresarial y, sobre todo, contar la historia de cómo una pequeña compañía especializada en una tipología de servicios decidió dar el salto abriendo campos de acción.

iBienvenidos a QIPERT!





INFORME ANUAL 2014 MENSAJE DE JAVIER MORÓN INFORME ANUAL 2014



## Carta de Javier Morón

# Presidente de la comisión Delegada de Estrategia de Qipert

En este último año hemos apostado por el funcionamiento y la estabilización de los nuevos órganos de decisión y gestión de la nueva estructura de Qipert que diseñamos y pusimos en marcha en el año 2013. El Consejo de administración, profesionalizado y compuesto por un número de consejeros reducido que tiene responsabilidades y funciones claramente definidas, es responsable de las decisiones de mayor relevancia de la sociedad o de aquellas que deben ser refrendadas por la Junta General Ordinaria. También existen dos Comisiones Delegadas que se determinan como órganos mixtos de decisión y deliberación. Una, la comisión Financiera, de la que depende la Jurídica, y la segunda, la Estratégica, que presido, que incluye la relación con el cliente, la organización interna, los proyectos de nuevo negocio y la comunicación e imagen, entre otros. Como tercer segmento de los órganos que reestructuramos destaca el Comité de Dirección, soportado fundamentalmente sobre los Directores de la Líneas de Negocio y asistidos estos por los responsables de las unidades de apoyo. El Comité de Dirección está focalizado al cliente y todos sus componentes tienen un claro perfil de negocio.

Además, hemos definido tres estamentos como importantes ramas de estos órganos de deliberación y decisión. El primero, que ya está en marcha, es un Gabinete de asistencia al Consejo y a Presidencia, coordina todas las actividades que el Consejo y las Comisiones Delegadas tienen a lo largo del año. Existen otros dos órganos que están definidos y que esperamos se pongan en funcionamiento a lo largo del 2015: un departamento de Ideas, que debe ser el laboratorio donde se originen nuevas y diversas oportunidades de generar valor para Qipert, y otro de Desarrollo e Implementación de Nuevos Negocios, cuya misión es, partiendo de esas ideas, recorrer los pasos con un plan concreto de negocio que permita conseguir los objetivos definidos según un calendario establecido. Su misión es transformarlo en producción, llevar la idea al balance. Estos dos últimos departamentos estarán dirigidos por profesionales cualificados de Qipert y compuestos por asesores externos especializados en diferentes campos de la tecnología y de los más diversos sectores económicos con la finalidad de que nos aporten diferentes visiones y maneras de hacer negocio para incrementar valor sostenible y recurrente en el tiempo, y que nos permita conseguir nuestros objetivos de crecimiento. A lo largo de los últimos meses hemos trabajado mucho para incorporar esta nueva estructura organizativa en nuestro día a día, hacerlo parte de nuestra cultura corporativa y poder así dirigir, desarrollar y hacer crecer nuestra empresa.

No somos una startup, pero debemos aprender de lo que estas nos enseñan, y tal vez, y es posible, incorporar a alguna de ellas a nuestro ámbito gravitatorio del Grupo Qipert. El futuro es aquello que ahora no somos y aquello que no hacemos, pero cuyo germen ya está en nosotros. Queremos ser capaces de darnos cuenta que está, cuál es y entonces cuidarlo, mimarlo y hacerlo crecer.

La estrategia empresarial a corto y medio plazo que diseñamos para Qipert en 2012 se sustenta sobre tres pilares: el primero y más básico, incrementar nuestras cifras de negocio así como mejorar los ratios de balance, eficiencia y calidad de servicio; en segundo lugar, y como consecuencia de lo anterior, dar estabilidad y carácter de futuro a todo nuestro colectivo de trabajadores y el resto de stackeholders; y por último, definir cuál sería nuestra imagen corporativa, no solo de marca, sino de cara al mercado al que damos servicio y donde queremos ser útiles: clientes actuales y futuros, o los proveedores, entre otros.

Cuando me preguntan por la transformación de UGH a Qipert, hago uso de un símil que me resulta muy esclarecedor para trasladar la idea del reto y la incertidumbre que acarrean las decisiones vitales: éramos un moderno crucero, muy equipado y sólido, que hacía rutas por el Mediterráneo. Recorríamos trayectos medios y para ello teníamos un barco adecuado a nuestro negocio. La crisis vino a decirnos que el cliente buscaba otros destinos y que debíamos enfocarnos con nuestro crucero hacia puertos más lejanos. Sin detenernos, porque debíamos seguir en el mercado, empezamos a encauzar y a navegar en el océano y, ya en mar abierto, comenzamos a transformar el crucero en un trasatlántico. Eso si, sabiendo a qué puerto nos dirigíamos.

En la misma línea de la capacidad de adaptación, quiero destacar la importancia de la anticipación, de la facultad de pensar que las nuevas estructuras de la empresa, además de ser sólidas, deben ser dúctiles y ligeras de tal manera que siempre podamos readaptarlas a nuevas necesidades y requerimientos del cliente. Pero si la estructura puede ser efímera los pilares donde se sustentan deben ser consistentes. En Qipert definimos estos pilares básicos con los valores de solvencia, solidez, transparencia, calidad de servicio y trazabilidad al exterior de todos nuestros procesos. Así queremos que ser vistos en el mercado.

También debemos velar para no caer en el error de hacernos burocráticos o excesivamente administrativos generando demasiadas áreas, departamentos o funciones que impidan la toma de decisiones ágiles. Debemos tener los órganos necesarios para ser ejecutivos, efectivos y eficientes.

Todos los sectores, financieros, seguros, telecomunicaciones, o sanidad, se están preparando para entrar en una nueva era, en un entorno digital y cambiante que posiblemente trastoque todo lo que hoy entendemos y conocemos como el mercado Y nosotros, como empresa de servicios con clara vocación de serles útiles y de participar con esos sectores, debemos acompañarles en ese proceso de transformación y adaptación a los nuevos entornos. Estamos convencidos de que quien no lo haga perderá oportunidades y quedará varado a un lado del camino.

Hemos salido al mercado a buscar a excelentes profesionales y convencerles e ilusionarles con nuestro proyecto. Sin ellos, no seríamos capaces de llevar a cabo toda esta evolución. Necesitamos savia nueva: ingenieros, economistas, abogados, expertos en imagen que nos den la visión actualizada de nosotros mismos.

Vendemos lo que diseñamos y construimos, en nuestro caso servicios de valor para industrias financieras, inmobiliarias, seguros o sanidad. Pero junto a lo que fabricamos, representamos un proyecto que creemos ilusionante.

iBienvenido a Qipert!





INFORME ANUAL 2014 MENSAJE DE JAVIER BLANCO INFORME ANUAL 2014



## Carta de Javier Blanco

### Presidente de la Comisión Delegada Financiera de Qipert

Hemos finalizado el año 2014 con una facturación total de 30,9 millones de euros, lo que ha supuesto un incremento del 43,9% respecto a la facturación del año anterior y un 26,51% más sobre lo presupuestado. Según nuestro Plan Estratégico 2013-2015, deberíamos haber finalizado con una facturación de 24,4 millones de euros, lo que da una idea de la velocidad a la que avanza Qipert.

No es fácil hacer estas cifras en un año que se planteaba como de transición, donde debíamos consolidar los nuevos negocios iniciados a finales de 2012 y primer semestre de 2013. Nuestro planteamiento era crecer moderadamente, lo importante era diversificar y consolidar. Lo que no teníamos previsto era que la calidad de servicio que hemos dado a nuestros clientes ha estado muy por encima de lo que se esperaba y este ha sido el gran motor de nuestro crecimiento: nos han confiado más encargos de manera directa motivado por esta confianza.

También hemos ganado concursos, y esto se consigue al combinar la seriedad en los proyectos planteados con el uso de tecnología y, por supuesto, el precio. Y si somos competitivos en precio es porque lo somos no solo en eficacia, sino en eficiencia. Quería comentar un hecho destacable: el Plan Estratégico trienal, al que me he referido, señalaba que 2015 debía finalizar con unos ingresos de negocio de 28,1 millones de euros. Hemos anticipado en un año nuestros planteamientos previos, y la consecuencia más inmediata es un mayor crecimiento. 2015 se plantea como un ejercicio que debe romper la barrera de contención y prudencia que hemos intentado mantener, anticipándonos que en el próximo Plan Estratégico 2016-2018, donde deberemos jugar con criterios muchos más ambiciosos, pero sin perder la cordura necesaria que exige este tipo de negocio de servicios donde el factor de incertidumbre está tan presente.

El BAI acabó siendo de 881.000 euros, lo que supone un margen del 2,8% sobre ingresos, y este es igualmente un dato relevante ya que nos dice que tenemos un enorme recorrido de mejora. El margen operativo fue del 4,16% conseguido uno de los mejores ratios de la serie anual con la que nos hemos comparado y un EBITDA del 6,40%. Sabemos que el EBITDA determina la capacidad que tiene una empresa para generar beneficios teniendo en cuenta únicamente su actividad productiva y aquí debemos regresar a ratios del 9%.

También hemos tenido la capacidad de afrontar y aceptar nuevos negocios sin que nuestro nivel de endeudamiento se haya incrementado de manera significativa. Actualmente este indicativo que se referencia al EBITDA es del 2,70%, lo que nos da bastante margen sobre lo normalmente aceptado. Sin embargo, queremos crecer de una manera ordenada manteniendo un equilibrio entre deuda y fondos propios que nos permita generar beneficios de manera recurrente manteniendo un alto nivel de solvencia y rentabilidad para el accionista.

Por esto, 2015 debe ser el de comenzar a eficientar algo que resulta complicado de hacer cuando se crece mucho y en poco tiempo, como ha sucedido en 2014. No obstante la cifra final del BAI está por encima del 190% sobre el resultado del año anterior, aunque, como se explica en esta memoria, el balance del 2013 soportó importantes saneamientos.

Para conseguir el ratio de eficiencia máximo es fundamental cerrar la curva necesaria de aprendizaje: conocer bien el servicio y cómo lo interpreta el cliente que lo externaliza. Y aquí hay un periodo de tiempo de ineficiencia que es

importante superar siempre en complicidad con el cliente. En Qipert entendemos que el proceso de transformación de un producto es una parte muy importante del diseño del mismo. Cualquier producto, sea este financiero, de seguros, o telecomunicación, para que tenga aceptación en el mercado debe ser innovador y tener un adecuado diseño y calidad, y esta última se encuentra en la fase de postventa, precisamente la parte por la que el cliente confía en nosotros.

2011 fue "el año de las luces" para los que veníamos del mundo de las gestorías y nos habíamos especializado en el mundo hipotecario. Llegamos a la sima de nuestra actividad y lo hicimos de manera acelerada. A la crisis inmobiliaria se le unió la financiera y de esta se salía mediante fusiones, absorciones o integraciones. Es decir, no se vendían viviendas y cada vez había menos entidades financieras, nuestros clientes. Las empresas del sector debimos tomar una salida: o nos quedábamos estancados e invernando esperando a que escampara, lo que producía una situación tensa e inestable por lo imprevisible de la duración de la crisis, o buscábamos otros espacios de negocio.

Qipert tenía ya muchos actores sociales a su alrededor: trabajadores, proveedores, clientes, socios. No podíamos quedarnos en la indefinición y debíamos ir a buscar nuevas fuentes, aprender y, a la vez, ir fortaleciendo lo que ya hacíamos. Y eso hicimosde manera adecuada.

Por esto la facturación del 2014 muestra los resultados de los esfuerzos realizados en diversificar nuestras fuentes de ingresos. Lo que era nuestro core business, la gestión hipotecaria, ha sido de menos del 50%, inmobiliario se ha disparado y ha supuesto el 31% de nuestra facturación, y el BPO del 19%. Tenemos claro que debemos ir creciendo en la línea hipotecaria y lo haremos mediante la innovación y la calidad. Pero también apostamos abiertamente por la línea inmobiliaria y BPO multisectorial.

Nuestro objetivo no es crecer por crecer, sino hacerlo de manera ordenada, con una diversidad de sectores, de clientes que nos permita hacer un crecimiento rentable para nuestros accionistas y sostenible en el tiempo para nuestros clientes, transmitiendo tranquilidad y solvencia.

Miramos al 2015 con prudencia aunque posiblemente también rompamos la barrera de lo previsto. En diciembre echaremos la vista atrás y nos sentiremos orgullosos del camino recorrido y miraremos al futuro para ver en qué condiciones estaremos para construir el próximo Plan Estratégico trienal, aunque ya estemos trabajando en la estructura empresarial que lo apuntalará.

iBienvenido a Qipert!









# NEGOCIO

- Cifra de Negocio
- Beneficio
- Ratios
- Rentabilidad

### Nota preliminar

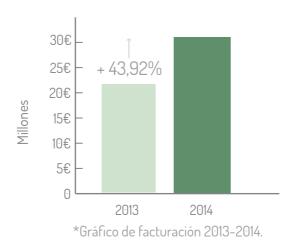
En esta memoria nos referimos casi exclusivamente a las cifras v ratios que aporta la empresa dentro del Holding de Qipert, denominada UGH SLU hasta el año pasado, ya que supone casi el cien por cien de las cifras y ratios, y donde incluimos la gestión y explotación de las tres líneas de negocio fundamentales: la gestión hipotecaria, el BPO y el área de inmobiliario. La comercialización se realiza a través de una empresa totalmente participada que se denomina Proyecta. Igualmente, incluiremos los avances de nuestra división internacional de México denominada UGH de México SA CV. Por lo tanto, no hablaremos tanto de Qipert como grupo, sino sobre las unidades que generan negocio. En esta memoria sí que detallamos la estructura del grupo en 2014 con sus empresas dependientes.

### Cifra de Negocio

El importe de la cifra de negocio de Unión de Gestión Hipotecaria SLU, sociedad del grupo Qipert, en el ejercicio 2014 fue de 30,9 millones de euros, lo que representa un incremento del 43,92% sobre el año anterior, superando en un 26% lo presupuestado. La positiva evolución de la cifra de negocio ha permitido alcanzar y superar el objetivo que se estableció en este epígrafe en el Plan Estratégico 2013-2015.

	2014	2013
Cifra de negocio	30.958 €	21.511 €
Variación %		43,92%

<sup>\*</sup>Facturación 2013-2014. Num Abs de cada año y % de variación



El ejercicio 2010 fue el de máxima facturación en todo el sector debido a que modificaciones fiscales respecto al incremento del impuesto de transmisiones por compra venta de inmuebles para el año del 2011 motivaban que los compromisos se cerraran antes de final del año. Este buen cierre fue general en todas las empresas del sector, que como nosotros, debían casi el cien por cien de la facturación al negocio hipotecario. Esta es la razón por la que presentamos las series anuales a partir desde este año; para ver el efecto que tuvo la reorientación empresarial que iniciamos en el 2011 diseñando el Plan Estratégico 2013-2015 (PE 13-15).

Transcurrido este ejercicio 2012, la compañía elabora su primer Plan Estratégico para los años 2013-2015, siendo el principal objetivo adoptar las medidas necesarias ante la previsible evolución negativa del mercado. La generación de nuevas fuentes de ingresos, tomando como base la actividad principal de la sociedad (tramitación hipotecaria), ha permitido retomar y superar los niveles alcanzados en 2010. Cumplidos los objetivos del Plan Estratégico, ya se está trabajando en la elaboración de un nuevo plan que permita seguir incrementando la cifra de negocios y rentabilidad en el próximo trienio.

	2010	2011	2012	2013	2014
Cifra de Negocios	26.928.367	21.346.740	20.309.021	21.510.920	30.958.320
Presupuesto	25.571.957	26.985.994	19.817.177	21.313.708	24.470.844
% Anual / s / aa		-20,73%	-4,86%	5,92%	43,92%
% Anual / s / pr		-20,90%	2,48%	0,93%	26,51%
% 14 - 10					14,97%

\*El nuevo modelo de negocio nos facilitó superar los años de crisis



Otra de las consecuencias positivas que ha tenido el PE 13-15 ha sido la de cambiar la estructura de facturación al equilibrar la estructura abriéndonos a otros negocios. El año 2014 finaliza no solo con un incremento considerable de la cifra de negocio, sino con un profundo cambio de estructura. La que era nuestra principal fuente de ingresos hace solo dos años, actualmente representa el 50% de nuestra facturación.

El plan comercial de 2014 se ha basado en un crecimiento cero de nuestro core business histórico, hipotecario. Esta línea de negocio había sufrido grandes recortes por la crisis inmobiliaria y preveíamos que los nuevos negocios que comenzamos a realizar hacía solo dos años nos podrían cubrir el gap negativo del hipotecario. Y así fue; nuestra previsión se cumplió con cifras muy por encima de las esperadas y planificadas. La línea de hipotecario respondió a las

expectativas al no aportar crecimientos importantes en el resultado final, mientras que fueron los nuevos negocios, y en concreto la línea de inmobiliario, la que creció por encima de lo esperado. Destacar que el incremento de facturación tanto en inmobiliario como en el BPO fue resultado de los nuevos servicios que nos confiaron nuestros clientes en respuesta a los servicios de calidad que le estábamos ofreciendo frente al resto de nuestros competidores.

Como decíamos, 2014 es la conclusión exitosa y anticipada del Plan Estratégico 2013-2015 y esto nos marca un reto que no preveíamos, ya que el planteamiento del próximo PE será más ambicioso.

El cambio de estructura y la apertura a nuevos negocios son consecuencia de nuestro Plan Estratégico



#### Beneficio

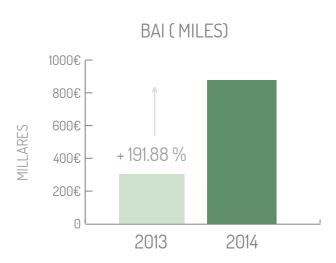
El beneficio atribuido antes de impuestos es del 0,9 millones de euros, un 192 % más que en el año 2013 debido fundamentalmente a que no provisionamos tanto como tuvimos que hacer en el año 2013.

NEGOCIO

Beneficio

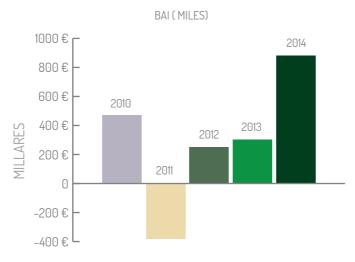
Los buenos resultados obtenidos en el 2014 son la conclusión de la buena gestión realizada desde la implantación del Plan Estratégico. El esfuerzo realizado desde 2011 para sanear y mejorar los estados financieros han ocasionado un impacto positivo considerable en nuestra cuenta de pérdidas y ganancias de 2014, pero igualmente ha permitido mejorar sensiblemente la solvencia y alcanzar una adecuada estructura financiera para poder acometer nuevos proyectos.

	2014	2013
BAI	880.540 €	301.682€
Variación %		191.88 %



\* Gráfica con la variación del BAI 2013-2014. Num Abs de cada año y % de variación

	2010	2011	2012	2013	2014
BAI	470.671	-376.359	249.172	301.682	880.540
Presupuesto	35.277	58.468	-117.130	716.859	880.368
% Anual / s / aa		-179,96%	-166,21%	21,07%	191,88%
% Anual / s / pr		-743,70%	-312,73%	-57,92%	0,02%
% 14 - 10					87,08%



\* Mejora del beneficio después de aportar provisiones en ejercicios anteriores

El deterioro de inversiones financieras registrado desde 2010 (Deuda Subordinada, Acciones, etc.) que la compañía tenía adquirida en cumplimiento de obligaciones suscritas con las entidades financieras en los contratos de prestación de servicios asciende en el periodo a 554.000 euros. Son activos financieros motivados por compromisos comerciales y no por decisiones de inversión. Qipert no acostumbra a hacer inversiones en productos con riesgo.

La crisis económica, de carácter financiero, ha provocado adicionalmente la necesidad de dotar provisiones por insolvencia de derechos de cobro por un importe de 1.296.000 euros.

Una adecuada planificación ha permitido, a pesar del saneamiento de activos dudosos y las provisiones por insolvencias, mantener una tendencia de crecimientos en los resultados antes de impuestos, y en la capacidad de generar beneficios, como lo demuestra la evolución positiva del EBITDA de la compañía.

El incremento del 87% en el beneficio antes de impuestos respecto a 2010 ha permitido mejorar la rentabilidad de la compañía, tanto económica como financiera, así como el margen, que pasa del 2% en 2010 al 4% en 2014. En el mismo periodo, se incrementa el EBITDA en un 76%.

Se prevé se pueda mejorar en ejercicios posteriores este margen, ya que la diversificación en nuevas líneas de negocio se ha realizado en sectores con márgenes tradicionalmente superiores a los que la actividad principal de Qipert, la tramitación hipotecaria, facilita.

#### Ratios

Una de las características de nuestro negocio, sobre todo el de inmobiliario e hipotecario, es que un porcentaje elevado de tareas se hacen en sitios de destino y por lo tanto es necesario deslocalizar. Por lo tanto, la línea de aprovisionamientos del balance representa un gran porcentaje sobre facturación.

Mientras que en el hipotecario todas las tareas del proceso de posfirma se realiza con un solo proveedor por provincia, en el caso de inmobiliario las tareas son especializadas y necesitan de varios proveedores del ramo por provincia (cerrajeros, limpieza, reformas, administración y tramitación documental, comercializadores, etc.). En este caso, además, se necesita un buen control de todo el proceso, y por lo tanto unos servicios centrales más dimensionados y con expertise. Inmobiliario, por tanto, marca ratios operativos ajustados ya que el coste variable de personal y pago a proveedores se llevan un trozo importante de lo facturado. En 2015, y sobre todo para el Plan Estratégico, la rentabilidad y la búsqueda de la eficiencia serán nuestro principal objetivo.

Sin embargo, BPO se hace desde unidades centralizadas, requiere por tanto gran cantidad de recursos humanos. Es un trabajo extensivo al que el rediseño de tareas y procesos pueden hacerlos

El ejercicio 2014 se ha caracterizado por el fuerte incremento de la cifra de negocio, centrándose en la gestión comercial y en la implantación de nuevos servicios y procesos de trabajo

mejorar en rentabilidad y eficiencia. Aquí, como en inmobiliario, creemos tener aún un gran recorrido de eficiencia ya que son servicios relativamente jóvenes para nosotros, para el sector y para los clientes. Por esto, conseguir un EBITDA por encima del 9 % se considera una difícil meta por ahora en este tipo de negocio y no es habitual en nuestro sector.

Entender bien los ratios de nuestro balance que a continuación trasladamos obliga inicialmente a entender bien la naturaleza y originalidad de nuestro negocio. El ejercicio 2014 se ha caracterizado por el fuerte incremento de la cifra de negocio, centrándose en la gestión comercial y en la implantación de nuevos servicios y procesos de trabajo. A consecuencia, los ratios de resultado y eficiencia empeoran ligeramente respecto a 2013.

Cuando se crece un 44% la empresa se centra en desarrollarse, no en eficientar. Crecer mucho en poco tiempo supone estar más preocupado en asentar negocio y dar calidad que en mejorar los ratios de eficiencia, para lo que es necesario cerrar la curva de aprendizaje.

La positiva evolución ha permitido, no obstante, mejorar los márgenes y la rentabilidad económica





NEGOCIO

Participación por lineas de negocio

Participación por lineas de negocio

NEGOCIO

y financiera de la sociedad, pero se entiende que objetivo de desarrollo en futuros ejercicios, en los que la eficiencia, manteniendo la calidad, es el objetivo a alcanzar.

Es significativa la mejora del Fondo de Maniobra en más de 1,6 millones de euros, indicador de que ha podido mantenerse a pesar de la crisis económica, corrigiendo los desequilibrios financieros y, mejorando los resultados. Nuestro Riesgo Financiero de deuda, medido sobre EBITDA, es del 2,70%, manteniendo el nivel del endeudamiento siendo el EBITDA del 6,40%, lo que nos permite objetivar para este año un crecimiento de 3 a 4 puntos porcentuales consiguiendo la eficiencia presupuestada. A 31 de diciembre de 2014 un 54% de los costes de compañía son variables, lo que facilita afrontar variaciones en la actividad con mayor flexibilidad.

En el anexo final ponemos en detalle y en serie desde el ejercicio 2010 todos los ratios contables de Qipert.

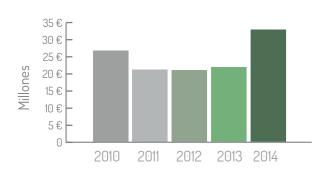
### Participación por Líneas de Negocio

Hemos crecido no solo en facturación, sino en BAI, en eficiencia y en los ratios básicos del balance. Pero de lo que nos sentimos realmente satisfechos es de haber consolidado un negocio con una composición diferente a la que teníamos hace 4 años. Ahora, Qipert dispone de una estructura mucho más sólida, recurrente y diversificada, que era el objetivo final del Plan Estratégico: no solo crecer, sino hacerlo de una manera más estructurada.

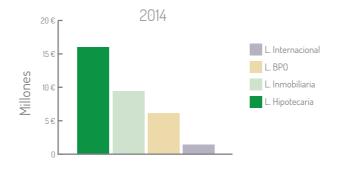
Estamos pendientes de cómo avanza el ejercicio 2015, que esperamos sea de consolidación y despegue con un fuerte incremento en algunas líneas de negocio. Será importante cómo finalicemos 2015 porque sobre él programaremos el próximo plan trienal y podemos adelantar que tendrá un salto más, no solo cuantitativo, si no también cualitativo abarcando nuevos negocios, alianzas y colaboraciones.

<sup>\*</sup> Evolución de las líneas de negocio en los últimos 4 años.

Ingresos (Euros)	2010	2011	2012	2013	2014
L. Hipotecaria	25.977.825	20.228.508	18.192.810	15.613.307	15.999.513
L. Inmobiliaria	0	22.387	1.116.813	2.917.107	9.452.462
L. BPO	950.541	1.095.846	1.825.411	3.509.930	6.156.639
L. Internacional	0	0	4.818	24.717	141.000
SUMA	26.928.366	21.346.740	21.139.852	22.065.061	31.749.614



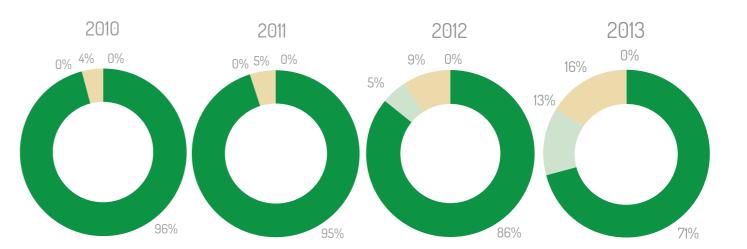


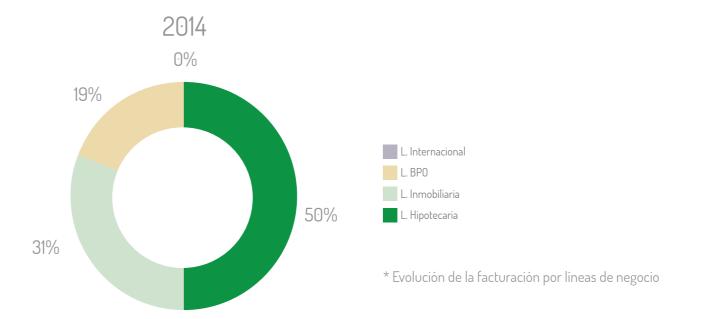


<sup>\*</sup> Gráfica de comparación de ingresos por año y por línea de negocio

\* Evolución de la facturación por líneas de negocio entre 2010 y 2014

Ingresos (%)	2010	2011	2012	2013	2014
L. Hipotecaria	96%	95%	86%	71%	50%
L. Inmobiliaria	0%	0%	5%	13%	31%
L. BPO	4%	5%	9%	16%	19%
L. Internacional	0%	0%	0%	0%	0%













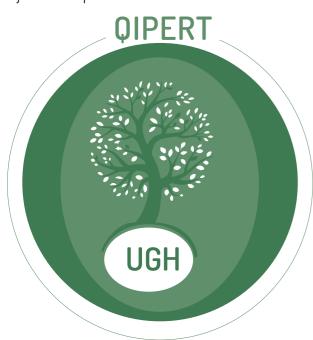
# INNOVACIÓN

- Qipert, la versión mejorada de UGH
- Áreas de innovación
- Nuestros clientes

ΙΝΝΟΛΑΟΙŲΝ

## Qipert, la versión mejorada de UGH

La innovación, la adaptabilidad, la solvencia y la transparencia son valores que representan a nuestra compañía, y son el motivo y la consecuencia de las grandes transformaciones que se llevaron a cabo en el plan estratégico establecido en 2012. Nuestra apuesta por abrir nuevos mercados, la ampliación de líneas de negocio y la orientación a resultados no eran más que un reflejo de nuestra capacidad de adaptarnos a las nuevas necesidades del mundo empresarial, y sentimos que esta transformación no podía ser completa sin cambiar gran parte de lo que hasta ese momento éramos. Así, con el objetivo de sentirnos representados, creamos una marca afín a toda esta renovación. Y nació Qipert, una denominación que aúna los principales valores de la compañía. Con la calidad, la unión de equipo y nuestro expertise como ideas que nos representan, reforzamos las características que ya poseía UGH, como la solidez, la experiencia y la calidad en su sector, apostando por la innovación, la adaptabilidad y el progreso que requiere nuestra clientela. Nunca descuidamos nuestro activo más valioso: nuestros clientes. Y para ellos trabajamos día a día; cambiamos y nos adaptamos para ofrecerles el mejor servicio posible.



Somos una empresa multi servicios que ofrece cobertura a cualquier necesidad del cliente, dotándole de herramientas suficientes y necesarias para que su negocio alcance los mayores niveles de eficiencia. Las personas que trabajan en nuestra compañía forman un gran equipo de profesionales altamente cualificados y son uno de nuestros principales activos. Otro de nuestros pilares es la innovación, valor en el que se sustenta nuestra actividad. Para ello es vital disponer de una tecnología puntera que maximice la calidad y la eficiencia y minimice tiempos y errores.

Desde Qipert creemos que la transparencia genera confianza v por ello llevamos a cabo acciones de comunicación con cada uno de nuestros stakeholders. A este respecto, actualmente estamos trabajando en una web que permita acceder a toda la información a tiempo real a cada cliente, proveedor, socio o empleado de manera personalizada.

La **solvencia** es otra de nuestras fortalezas. Contamos con un activo en balance muy superior al endeudamiento, lo que nos permite autofinanciarnos y acometer nuevos proyectos. Mantenemos una alta capacidad de adaptación adaptación a nuevos y difíciles escenarios en el ámbito estratégico, tratando de estar continuamente analizando las variaciones del mercado y las tendencias. A nivel operativo **creamos nuevos proyectos**, adaptando las estructuras y los procedimientos que permiten dar a cada cliente el servicio según sus necesidades. No podemos olvidar uno de los principales retos que tenemos en Qipert: ofrecer una alta calidad. Sin este valor no hay lugar para el progreso o el cumplimiento de los objetivos. No es suficiente con incrementar volumen de ingresos y para la generación de beneficios es crucial que el crecimiento se haga sobre una estructura sólida de clientes, para lo que es básico ofrecer estándares altos de calidad y poder así reforzar la confianza.

## Areas de innovación

En Qipert consideramos que sin innovación no hay futuro. La creatividad aplicada con éxito aporta un gran valor a nuestros servicios y la generación de nuevas ideas es vital para poder seguir siendo competitivos. Entendemos que la innovación trae como resultado disponer de mejores retornos derivados de la posibilidad de producir bienes y servicios diferenciados, con mejorías para nuestros clientes, y utilizar técnicas productivas más eficientes que nuestros competidores. Asimismo, consideramos que generar capacidades permanentes en el campo de la innovación nos aportará el conocimiento actualizado necesario para dar respuesta rápida y eficaz a los retos que surjan, viéndose traducido en una capacidad de crecimiento sostenido y una mayor generación de empleo de calidad, con un claro incremento de las remuneraciones y mejora de las condiciones laborales.

Trabajamos a diario con la voluntad de poner en práctica nuevas propuestas, de marcar siempre una diferencia cualitativa y de valor para nuestros clientes y, para ello, hacemos uso de la mejor tecnología y de nuestros conocimientos, fruto de la formación especializada de nuestros **profesionales** y la **amplia experiencia** de los miembros del equipo directivo. Por ello, durante este año 2014 optamos por introducir mejoras en la gestión del conjunto del sistema con criterios innovadores y exigentes al servicio de nuestros clientes.

### Evolución en las líneas de negocio

Qipert es una empresa formada por cuatro líneas de negocio: hipotecario, inmobiliario, BPO e internacional. Durante este último año, cada una de las áreas de desarrollo ha superado dificultades y ha cosechado logros. Pero si quisiéramos destacar un hecho frente al resto, podríamos decir que 2014 ha sido un año de adaptación y apuesta por el desarrollo.

En el departamento de **hipotecario** el trabajo ha estado focalizado en las optimizar los niveles de calidad del



servicio prestado a nuestros clientes y en mejorar la percepción de Qipert como compañía multiservicios. Estos objetivos se han cumplido con creces, ya que hemos conseguido posicionarnos en las primeras posiciones del ranking de calidad, incrementando los volúmenes de negocio.

Las **líneas de negocio más novedosas** como BPO e inmobiliario, departamentos en los que llevamos menos tiempo trabajando, han experimentado mayores transformaciones durante el último año. BPO. sin ir más lejos, ha incrementado su facturación un 75% respecto al ejercicio anterior, mientras los directivos consolidaban la gestión y el seguimiento de los servicios. Sus principales novedades residen en el logro de la Certificación de Calidad ISO 9001:2008, una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios, y en la gestión de procesos externalizados como el back office administrativo. Hemos paquetizado los servicios más representativos y conseguido ampliar el scope del proyecto incrementando los volúmenes de actividad y calidad en el servicio, lo que nos ha permitido generar un plan de apertura de nuevos mercados y clientes.

En el área de inmobiliario, otra línea de reciente creación en la compañía, el principal impulso ha tenido lugar en lo que a implementación de operativa y **nivel organizativo** se refiere para dar respuesta a su crecimiento exponencial en un corto periodo de tiempo. Con el fin de poder mantener los proyectos y adaptarse



INNOVACIÓN Nuestros clientes **INFORME ANUAL 2014** 

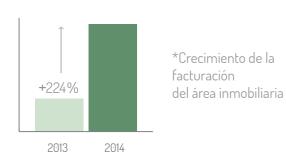
a las nuevas necesidades del mercado, ha sido prioritario formar equipos de trabajo mediante la combinación del nuevo talento con el expertise de los profesionales que llevan más tiempo en la empresa. De las 10 personas que componían el equipo el año pasado, este año la plantilla ha sufrido un gran crecimiento, llegando a 140 las personas que lo forman en la actualidad. En relación a la evolución, es imprescindible destacar el éxito del área de inmobiliario, con un crecimiento en facturación del 224% respecto a 2013. Hemos podido consolidar los niveles de calidad y consecuentemente, nuestro reconocimiento con los clientes ha crecido de manera considerable. De hecho. este fortalecimiento nos ha permitido comenzar a realizar nuevos servicios y proyectos.

INNOVACIÓN

Áreas de innovación

No podemos olvidar el área de internacional, que con 3 años de vida y más dificultades que cualquier otra, sigue manteniéndose y abriendo nuevos mercados, pese a no haber conseguido cumplir los objetivos de ingresos y facturación. La externalización de las entidades financieras en el sector hipotecario no se han producido y el número de hipotecas gestionadas durante este año se ha mantenido respecto al año anterior, con 88.000 servicios. Viendo que el camino propuesto no cumple las expectativas creadas, se ha optado por cambiar de estrategia y apostar por funcionar como brókers hipotecarios para la formalización de préstamos de todo tipo, desde hipotecarios hasta personales o de vehículos. La dificultad implícita de los nuevos negocios ha provocado la necesidad de que el equipo de internacional se reinvente para hacer frente a una industria y una cultura compleja, tanto por la gestión en la venta como por la integración de otros proveedores.

Toda innovación necesita de tecnología que la apoye y soporte, y este es un factor que siempre ha estado muy presente en Qipert. Hace tiempo que disponemos de



herramientas de trabajo tanto de desarrollo propio como de terceros con las que optimizar y mejorar cada uno de los procesos focalizando su actuación en la medición y control del proceso y en la mejora de productividad del mismo, pero no queremos quedarnos atrás. Hoy en día es imprescindible conocer las últimas novedades y utilizarlas para seguir ofreciendo servicios de alta calidad, pudiendo externalizar este servicio. Así, mediante proveedores que cuentan con herramientas de trabajo versátiles, compatibles y de adecuado coste podemos ofrecer a nuestros clientes de inmobiliario, por ejemplo, las últimas novedades en tecnología como es el caso de Comunet, o, en el caso de hipotecario, aportar mejoras en lo que a control y explotación de bases de datos se refiere a través de la herramienta Zoho.

Con el objetivo de afianzar nuestras relaciones con nuestros clientes, este año hemos llevado a cabo un road **show** donde, además de dar a conocer nuestras últimas novedades, hemos ofrecido información detallada sobre nuestras cuentas. Les hemos hablado de quiénes fuimos y en qué nos hemos convertido, y analizado nuestra relación con ellos con el fin último de conocer mejor sus necesidades y resultar así más eficientes en nuestro trabajo. Creemos que las relaciones que funcionan son las que se basan en la comunicación y la transparencia.

### Así prevemos el mañana

Mirando al futuro, es nuestro principal objetivo continuar siendo efectivos para nuestros clientes. Tenemos intención de seguir ajustándonos a las nuevas necesidades que surjan partiendo de la solidez, la transparencia y la calidad que nos representan. Si miramos a corto plazo, nuestra prioridad es consolidar las líneas de negocio de BPO e inmobiliario, no solo desde el punto de vista de la dirección del equipo humano, sino de la gestión de servicios, la realización de planes de acción y la relación con el cliente. Mirando a largo plazo, sin embargo, queremos apostar por desarrollar nuevos productos o adaptar los existentes para introducirlos en nuevos nichos de mercado y poder así trabajar en el sector de las finanzas, los seguros, la sanidad o las telecomunicaciones, entre otros, sin dejar de lado a nuestros clientes principales: las entidades financieras.

## Nuestros clientes



































































# FACTOR HUMANO

- Las personas, el corazón de Qipert
- Responsabilidad Social Corporativa
- Comunicación
- Organigrama básico de Qipert
- Consejo de Administración

## Las personas, el corazón de Qipert

#### Misión, visión y valores

La fortaleza de nuestro modelo de negocio nos ofrece una oportunidad única para crecer, para ser mejores cada día, y somos conscientes de que solo seremos capaces de aprovecharla si contamos con un equipo que comparte una misma misión, que se compromete con nuestra visión empresarial y que tiene una forma común de hacer las cosas.

Nuestro principal objetivo es ofrecer soluciones profesionales con valor añadido dirigidas al beneficio de nuestros clientes, empleados y accionistas. Para eso, establecemos con ellos ciertos compromisos, entre los que destaca realizar escuchas proactivas y gestionar una comunicación permanente, tener en cuenta sus necesidades en la toma de decisiones, para minimizar los riesgos y daños que puedan ser generados por las actividades de la empresa.

#### Nuestros valores:

CALIDAD
SOLVENCIA
TRANSPARENCIA
FLEXIBILIDAD
INNOVACIÓN
PROFESIONALIDAD
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

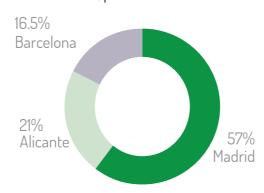
### Empleados

Fieles a la excelencia, la confianza y la orientación al cliente que persigue nuestra compañía y conscientes de que solo lograremos nuestros objetivos con un equipo humano formado, motivado y comprometido, en Qipert posicionamos a las personas en el centro de nuestro modelo de gestión.

#### Equipo humano

Al cierre del ejercicio de 2014, Qipert suma un equipo humano de 579 personas, con un aumento del 51% respecto a 2013. Este importante crecimiento del número de trabajadores es consecuencia de que hemos tenido la confianza de nuestros clientes y nos han cedido más servicios. La incorporación de casi 200 recursos más sin que la calidad de servicio se resienta requiere una formación adecuada en un tiempo record. En total, la compañía está formada por cerca de 1.000 personas, de las cuales 600 son empleados directos de Servicios Centrales y unas 400 de recursos indirectos.

En lo que a **distribución** se refiere, de estas casi 600 personas, un 57% trabaja en Madrid, un 21% en Alicante y un 16,5% en Barcelona. Nuestra **presencia en 51 provincias** no es más que la muestra de la importancia que le otorgamos a **estar al lado del cliente** para poder satisfacer sus necesidades de manera cercana, particular e inmediata.



<sup>\*</sup> Distribución de la plantilla en nuestras sedes

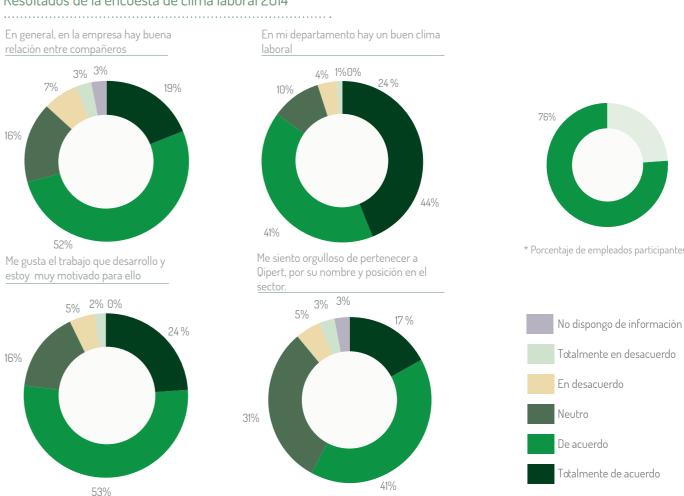
### Cultura y valores

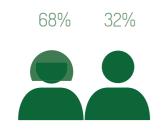
Los valores son el motor interior de Qipert. Establecen el marco de acción de nuestro negocio y nos guían a la hora de tener que afrontar la toma de decisiones. Definen quiénes somos y cómo actuamos en nuestro día a día. Anualmente se realiza una encuesta de clima laboral que nos ayuda a conocer la opinión y nivel de satisfacción en relación a distintos aspectos de nuestro trabajo y de la compañía. En 2014, las valoraciones más representativas fueron que el equipo humano está motivado e involucrado, destacando los excelentes medios de comunicación que dispone la empresa para propiciar la comunicación interna, así como la consideración de que se trabaja en una organización con un alto grado de igualdad y promotora de políticas de responsabilidad social corporativa.

#### Selección

Durante el ejercicio 2014, ha habido un elevado incremento en proyectos, clientes y servicios que han requerido la incorporación de personal a las diferentes líneas de negocio y departamentos. Por ello, hemos tenido que llevar a cabo un laborioso proceso de ajuste y desarrollo de herramientas adecuadas para organizar unidades de trabajo formadas por un gran número de personas en muy poco tiempo. Pese a que la promoción y el desarrollo profesional de nuestros empleados sea un valor en alza, este ejercicio hemos tenido que buscar el talento fuera de nuestras oficinas para responder a las nuevas demandas de nuestros clientes y ampliar considerablemente nuestra plantilla. Si bien la antigüedad de los empleados se ha reducido un 38% en los dos últimos años (ratio de

#### Resultados de la encuesta de clima laboral 2014





\*Composición de la plantilla en 2014

rotación de 1.91) es debido al destacado incremento de personal. Por este mismo motivo también disminuye la proporción de contratos indefinidos, situándose en un 34,55% en 2014, un 45,84% en 2013 y un 66% en 2012. Respecto a la proporción de hombres y mujeres, apenas existen variaciones en estos últimos años y continúa habiendo una mayoría de féminas, el 68% de la plantilla, respecto al 32% de varones.

Qipert fundamenta sus principios de selección en el respeto a la diversidad, la igualdad de oportunidades y la no discriminación por razones de género, edad, sexo o capacidad. En consecuencia, consideramos esencial garantizar la transparencia en la selección de personal atendiendo a los méritos y capacidades de los candidatos.

#### Gestión del talento

Apostamos por la promoción interna de los trabajadores, donde la mayoría de los managers son empleados que han desarrollado su carrera profesional dentro del Qipert y han ascendido en su carrera profesional por méritos propios, como consecuencia de la formación continuada y la experiencia del trabajo en equipo. Este esfuerzo en promover la formación y el desarrollo de sus empleados se puede observar en los siguientes datos: en 2014 se han realizado 4185 horas de formación, un 44% más de horas anuales por empleado, siendo de 8,65 horas de formación de media.

Con el objetivo de favorecer la carrera profesional de los empleados, este año pusimos en marcha un nuevo programa, llamado Talento & Futuro, dirigido en una primera fase a identificar qué profesionales de la compañía podrán asumir nuevas posiciones dentro de la organización, después de realizar un programa de formación y desarrollo. Actualmente 50 profesionales están en la segunda fase del proyecto en el cual se trabaja para desarrollar sus capacidades y competencias con el objetivo de potenciar su desarrollo profesional.

#### Retribución

La política retributiva está alineada con la estrategia de negocio y tiene como objetivo remunerar mejor a cada empleado, de forma más equitativa y competitiva. Por ello, se ha definido una política salarial adaptada a las circunstancias actuales del mercado laboral, teniendo en cuenta el sector al que pertenecemos, y estableciendo unas bandas salariales ajustadas a la distribución de puestos de la compañía. Además, como novedad y para reforzar el buen trabajo, este año se ha decidido premiar a aquellos compañeros cuya trayectoria en la empresa se extienda por al menos un periodo de tres años o tenga funciones de responsabilidad, poniendo a su disposición un seguro médico privado costeado por la compañía.



#### \* Incremento de horas de formación anual

## Responsabilidad social corporativa

El área de Responsabilidad Social Corporativa constituye un pilar fundamental de actuación alineado con la política y directrices estratégicas de Grupo Qipert. La inserción sociolaboral de las personas en riesgo de exclusión, la igualdad de oportunidades, el apoyo a la mujer, y el desarrollo personal y comunitario constituyen elementos prioritarios que caracterizan las acciones que Qipert desarrolla en este área.

Un año más, los empleados de Qipert han vuelto a mostrar su solidaridad. Cabe destacar nuestra participación en foros como La Red de Pacto Mundial de Naciones Unidas, así como nuestra participación en ponencias para otras empresas sobre Responsabilidad Social e Igualdad.



### Area Empleados

### Plan de Igualdad

Durante este año 2014 se han redefinido diferentes políticas de la compañía, adaptándolas a nuestro compromiso con la igualdad de género, como es la política salarial o el procedimiento de selección.

Una de las acciones llevadas a cabo en los últimos meses es la creación de la Comisión contra el acoso sexual y laboral, dedicada en exclusiva a servir al empleado como órgano consultor y ejecutivo en última instancia en casos potenciales. El equipo que conforma la Comisión dispone de formación en el área de la sensibilización de género, siendo a la vez un grupo heterogéneo, cercano, accesible y conocido por todos los que conforman Qipert.

### Desayunos Qipert

Con el objetivo de estrechar lazos y potenciar la colaboración entre los profesionales de la compañía se han organizado los Desayunos Qipert, unos encuentros que permiten a los empleados disfrutar de momentos distendidos en el lugar de trabajo y poder conocerse así, tanto desde un punto de vista profesional como personal.



#### Area Social

Desde Qipert queremos aportar un granito de arena mediante el apoyo a los colectivos más desfavorecidos. De ese deseo nacieron las colaboraciones que a lo largo de 2014 conseguimos llevar a cabo con estos grupos de interés:

#### MUM

Mujeres Unidas contra el Maltrato es una asociación con sede en Madrid, nacida en el año 2010 con el propósito de ayudar a mujeres víctimas de violencia de género y a sus hijos.

Qipert ha colaborado a lo largo de 2014 con MUM en diferentes áreas, como la recogida de ropa y artículos de higiene personal, que tuvo una gran acogida entre los miembros de Qipert y donde pudieron participar todos los centros de trabajo de España, o los procesos de selección de personal en los que participaron candidatas provenientes de la asociación.



#### Contra las enfermedades raras

Hemos tenido la suerte de poder colaborar para ayudar a Lucía, una niña que sufre una enfermedad denominada Amaurosis Congénita de Leber. Pusimos en marcha una iniciativa para colaborar en la financiación de su tratamiento en EEUU a través de una recolecta de tapones y diversos envases de plástico organizada en nuestros centros de trabajo. Enviar estos productos a un Punto Limpio nos permitió realizar una colaboración múltiple: ayudar a Lucía además de cuidar el medio ambiente.

### Campañas navideñas

Este año las Navidades han sido muy especiales. Colaboramos por primera vez con la asociación sin ánimo de lucro Ningún Niño sin Sonrisa a través de las aportaciones de todos nuestros empleados, que regalaron juguetes y material escolar.



### Àrea Medioambiental

Consolidarnos como una empresa sostenible es otro de los propósitos de Qipert. Somos muy conscientes de que los recursos que nos aporta nuestro entorno son limitados y que debemos cuidarlos. Por eso, ya son muchos los años en los que la compañía ha llevado a cabo acciones para paliar los potenciales daños que podamos causar a la naturaleza en el ejercicio de nuestra actividad empresarial. Este último año hemos guerido unirnos al reto del reciclaje, colocando en todos nuestros centros de trabajo contenedores para la recogida de pilas y otros específicos para el reciclaje de diversos residuos. Asimismo se ha hecho entrega de trípticos a los empleados para fomentar su información, donde se recordaba que debemos utilizar nuestros recursos de forma responsable y evitar malgastarlos.

## Comunicación

#### Comunicación

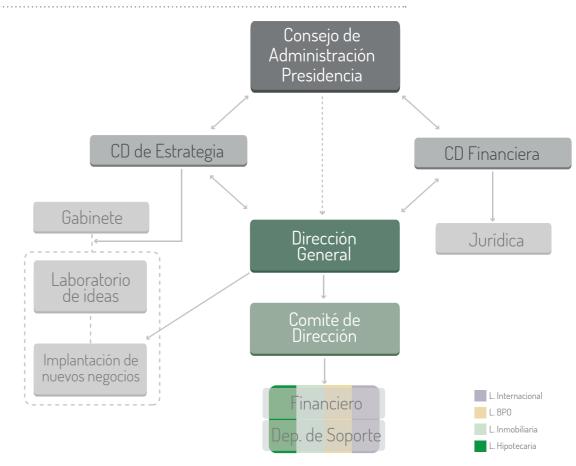
FACTOR HUMANO

2014 ha sido un año clave en lo que al fomento de la bidireccionalidad de la comunicación se refiere, promoviendo su fluidez en todos los ámbitos, direcciones, tanto verticales como interdepartamentales.

En los últimos meses se han creado nuevos instrumentos de comunicación basados en el uso de las nuevas tecnologías. En mayo se lanzó la revista electrónica NEWS QIPERT: newsletter repleta de contenidos de interés para los colaboradores, quienes en múltiples ocasiones proponen temas a publicar y son, al fin y al cabo, los principales protagonistas.

Sin dejar de lado la innovación, se ha generado un nuevo formato electrónico para nuestro tradicional boletín informativo. Con la tecnología informática como herramienta, se ha modificado el nombre para hacerlo más acorde a la nueva marca. El principal objetivo de *Qipert Qomunica*, la nueva nomenclatura, es fomentar y dar valor a la comunicación interna.

## Organigrama básico de Qipert



El Consejo de Administración de Qipert, compuesto por seis consejeros, es el órgano de supervisión y control de la actividad de la compañía, con competencia exclusiva sobre materias como la representación de la compañía a su mas alto nivel, la definición de las políticas y estrategias generales, el control y evaluación de la gestión social y la identificación y evaluación de riesgos, todo ello sometido a los principios de eficacia, responsabilidad, transparencia e información.

Igualmente, el criterio que preside en todo momento la actuación del Consejo de Administración es el interés social de la compañía y la maximización, de forma sostenida, de su valor económico, sirviendo a los intereses legítimos y las aspiraciones de los socios y asumiendo la obligación de rendirles cuentas plena y regularmente. Como refuerzo al Consejo de Administración, dos

Comisiones Delegadas de aquél, en las que también participa el equipo directivo de la compañía, tienen encomendado el examen y seguimiento de áreas clave de especial relevancia, dotándolo de mayor operatividad y eficacia en el ejercicio de sus funciones. Dichas comisiones son la Comisión Delegada de Estrategia y la Comisión Delegada Económica y Financiera.

La política del Consejo de Administración es concentrar su actividad en la supervisión, organización y coordinación estratégica de la compañía y del Grupo Qipert, delegando la gestión ordinaria en el equipo de dirección, quienes difunden, implementan y supervisan la estrategia general definida por aquel.



FACTOR HUMANO

## Consejo de Administración



José María Sellarés Esmarats Presidente de Grupo Qipert

Consejero

Master en Dirección General por **EADA Business School** Graduado social y Tecnico Tributario Socio-Director de Qipert Barcelona Socio-Director de Grupo Sellares Assessors



FACTOR HUMANO

Consejo de Administración

Javier Morón Rodríguez

Presidente de la Comisión Delegada de Estrategia de Qipert Consejero

Licenciado en ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid (San Pablo CEU)

Consejero Delegado de Segurvip correduría de seguros (Especialista en Seguros y fiscal) Consejero en Galilea Group AIE hasta 2013

Socio-Director de GOBARTT-GES Socio Director Asemorca Asesores



Javier Blanco Alegría

Presidente de la Comisión Delegada Financiera de Qipert Consejero

Licenciado en ciencias empresariales, MBA en dirección de empresas por el IUDE (Universidad de Oviedo), máster en asesoría fiscal por el colegio de economistas de Oviedo, gestor administrativo, título de corredor de seguros

Consejero delegado y secretario del consejo de administración de: Talleres Alegría SA, Railforja Asturiana SA., Ferrovías Astur SA. Consejero de Unión Financiera Asturiana SAEFC. Consejero y secretario de integral de prevención 2000. SL.

Socio Director de Cuesta & Alegría, CSSI.

Socio Director de Gestoría Asesoría Cuesta, SL



José Serrano Guillén

Secretario del Consejo de Administración de Qipert Consejero

Licenciado en derecho (Universidad de Murcia-UMU 1989), Diplomado en Ciencias empresariales (UMU 1994), máster de Asesoría Fiscal y Tributación (Centro de Estudios Financieros 1995) y Graduado en Administración y Dirección de Empresas (UCAM 2011) Administrador único de Control y Gestión Hipotecaria, S.L.



Francisco Javier Hernando Calderón

Responsable de la Oficina de Atención al Socio (OAS) Consejero

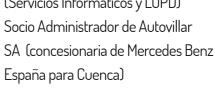
Abogado Economista por la Universidad de Deusto, de Bilbao. Máster en Asesoría Jurídica de Empresas por el Instituto de Empresa, de Madrid. Responsable del Departamento Legal e Hipotecario en la Gestoría Asesoría Goiricelaya, S.L.



Jesús Martínez del Olmo

Responsable comercial Consejero

Graduado Social y diversos cursos de Fiscalidad Socio Administrador en Asconta SL Asesoría Fiscal, Laboral y Contable Socio Administrador en Asconta Inversiones SL (Agencia de Seguros y de Banco) Socio Administrador en Asconta Inmobiliaria (Inmobiliaria y Administración de Fincas) Socio Administrador en Hostefi SL (Empresa dedicada a la explotación de Casas Rurales) Socio Administrador de Tecnicas Asistenciales Conquenses SL (Servicios Informáticos y LOPD)







# ANEXO

- Organigrama de grupo
- Ratios
- Cuenta de pérdidas y ganancias

## Organigrama de grupo



**ANEXO** 

Organigrama de grupo

UGH Integral Services S.L., se constituyó el día 5 de febrero de 2002. Su domicilio social está ubicado en la calle Hermanos García Noblejas 41 de Madrid. Es la Sociedad dominante de un Grupo de empresas formado por las siguientes sociedades, todas ellas con domicilio social ubicado en la calle Hermanos García Noblejas 41 de Madrid:

- Unión de Gestión Hipotecaria SL., constituida el día 5 de febrero de 2002. Su domicilio social está ubicado en la calle Hermanos García Noblejas 41 de Madrid.
- Proyecta Brokers In Mo SL., constituida el día 14 de Octubre de 2010. Su domicilio social está ubicado en la calle Hermanos García Noblejas 41 de Madrid.
- Management Cartera España SL., constituida el día 17 de Julio de 2012. Su domicilio social está ubicado en la calle Hermanos García Noblejas 41 de Madrid. Management cartera participa como socia de Basilisk Management España junto con Grupo Basilisk Mexico
- •Unión de Gestores Hipotecarios de México SA de CV, constituida el día 26 de Marzo de 2010. Su domicilio social está ubicado en Guadalajara, Jalisco.
- Qipert Madrid SLU., constituida el día 20 de Diciembre de 2014. Su domicilio social está ubicado en Madrid, calle Hermanos García Noblejas 41, 3°. La Sociedad no incluye en el perímetro de consolidación a la Sociedad Qipert Madrid SLU ya que ésta comienza su actividad el 1 de enero de 2015.
- Qipert Consulting SLU., constituida el día 20 de Diciembre de 2014. Su domicilio social está ubicado en Madrid, calle Hermanos García Noblejas 41, 3°. La Sociedad no incluye en el perímetro de consolidación a la Sociedad Qipert Consulting SLU ya que ésta comienza su actividad el 1 de enero de 2015.

Desde 2013, el grupo consolida sus cuentas anuales y fiscalmente presenta declaración como grupo. La cifra de negocio consolidad supera los 31,6 millones de euros, con un beneficio después de impuestos de 723.000 euros.

## Ratios

RENTABILIDAD		2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilidad económica de explotación	Resultado de explotación / Activo total - Inversiones fin - Inv Emp grupo	2,09%	0,03%	2,39%	1,92%	3,96%
Rentabilidad Económica	Resultado antes de impuestos + Gastos financieros / Activo total	0,65%	0,07%	1,53%	1,60%	3,40%
Rentabilidad Financiera	Resultado / Fondos propios	27,67%	-10,69%	7,35%	10,12%	23,58%
Margen	Resultado de explotación / Ingresos de explotación	2,10%	0,03%	3,90%	2,20%	4,16%
SOLVENCIA	Activo corriente / Pasivo corriente	1,00	1,01	1,01	1,05	1,06
Liquidez	Deudores + Tesorería / Pasivo corriente	0,26	0,26	0,57	0,78	0,83
ENDEUDAMIENTO	Pasivo exigible corriente y no corriente / Patrimonio Neto	66,05	26,41	21,39	13,37	14,02
Riesgo Financiero	Deuda con Entidades de crédito / EBITDA	3,21	6,31	2,33	2,49	2,70
Capacidad pago intereses	EBITDA / Gastos Financieros	9,78	4,20	9,40	11,08	8,80
EFICIENCIA						
Productividad	Cifra de negocios - Aprov - Otros Gtos Explotación / Gastos Personal	1,23	1,07	1,32	1,16	1,22
				1		
FLUJOS DE CAJA						
EBITDA s/ventas	EBITDA / Cifra de negocios	4,18%	3,15%	8,71%	8,92%	6,28%
EBITDA (miles €)	EBIT + Provisiones + Amortizaciones	1.126 €	672€	1.768 €	1.919 €	1.980 €
Fondo de Maniobra (miles €)	Activo corriente operativo - Pasivo Corriente operativo	414 €	452€	607€	1.286 €	2.035 €

# Cuenta de Pérdidas y Ganancias

(MILES DE EUROS)	2014	% s/cifra neg	2013	% s/cifra neg	2012	% s/cifra neg	2011	% s/cifra neg	2010	% s/cifra neg
1. Importe neto de la cifra de negocios	30.958 €	100,00%	21.511 €	100,00%	20.309€	100,00%	21.347 €	100,00%	26.928 €	100,00%
b) Prestación de servicios	30.958 €	100,00%	2.151 €	10,00%	20.309€	100,00%	21.347 €	100,00%	26.928 €	100,00%
4. Aprovisionamientos	16.638 €	53,74%	12.646 €	58,79%	13.541 €	66,68%	15.477 €	72,50%	19.906 €	73,92%
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	53 €	0,17%	34€	0,16%	0€	0,00%	0€	0,00%	0€	0,00%
c) Trabajos realizados por otras empresas	16.586 €	53,57%	12.612€	58,63%	13.541 €	66,68%	15.477 €	72,50%	19.906 €	73,92%
5. Otros ingresos de explotación	40 €	0,13%	301€	1,40%	253€	1,25%	325€	1,52%	18 €	0,07%
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	40 €	0,13%	301€	1,40%	253€	1,25%	325€	1,52%	18 €	0,07%
6. Gastos de personal	9.138 €	29,52%	5.635 €	26,19%	3.690 €	18,17%	4.054€	18,99%	4.552€	16,90%
a) Sueldos, salarios y asimilados	6.947 €	22,44%	4.401€	20,46%	2.901€	14,29%	3.181 €	14,90%	3.598 €	13,36%
b) Cargas sociales	2.191 €	7,08%	1.233 €	5,73%	789€	3,88%	873€	4,09%	954€	3,54%
7. Otros gastos de explotación	3.192 €	10,31%	2.342€	10,89%	1.889€	9,30%	1.543 €	7,23%	1.416 €	5,26%
a) Servicios exteriores	3.061€	9,89%	1.595 €	7,41%	1.547 €	7,62%	1.452 €	6,80%	1.345 €	4,99%
b) Tributos	21€	0,07%	18 €	0,08%	16 €	0,08%	15 €	0,07%	18 €	0,07%
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	111€	0,36%	730€	3,39%	326€	1,61%	76€	0,35%	54€	0,20%
8. Amortización del inmovilizado	581€	1,88%	717 €	3,33%	651€	3,20%	591€	2,77%	508€	1,89%
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1.288 €	4,16%	473 €	2,20%	791€	3,90%	6€	0,03%	564€	2,10%
12. Ingresos financieros	18 €	0,06%	7€	0,03%	22€	0,11%	38€	0,18%	21€	0,08%





#### **ANEXO** Cuenta de Pérdidas y Ganancias

(MILES DE EUROS)	2014	% s/cifra neg	2013	% s/cifra	2012	% s/cifra	2011	% s/cifra	2010	% s/cifra
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	1€	0,00%	0€	0,00%	0€	0,00%	0€	0,00%	0€	0,00%
a2) En terceros	1€	0,00%	0 €	0,00%	0 €	0,00%	0€	0,00%	0€	0,00%
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	18 €	0,06%	7€	0,03%	22€	0,11%	38€	0,18%	21€	0,08%
b2) De terceros	18 €	0,06%	7€	0,03%	22€	0,11%	38€	0,18%	21 €	0,08%
13. Gastos financieros	225€	0,73%	173 €	0,80%	188€	0,93%	160 €	0,75%	115 €	0,43%
b) Por deudas con terceros	225€	0,73%	173 €	0,80%	188€	0,93%	160 €	0,75%	115€	0,43%
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	8€	0,02%	4€	0,02%	276€	1,36%	0€	0,00%	0€	0,00%
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	8€	0,02%	4€	0,02%	276€	1,36%	0€	0,00%	0€	0,00%
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	194€	0,63%	0€	0,00%	100€	0,49%	260€	1,22%	0€	0,00%
b) Resultados por enajenaciones y otras	194€	0,63%	0€	0,00%	100€	0,49%	260€	1,22%	0€	0,00%
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-408€	-1,32%	-171 €	-0,79%	-542€	-2,67%	-382€	-1,79%	-94€	-0,35%
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	881€	2,84%	302€	1,40%	249 €	1,23%	-376€	-1,76%	471 €	1,75%
17. Impuestos sobre beneficios	277 €	0,89%	91€	0,42%	75€	0,37%	-143 €	-0,67%	102€	0,38%
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	604€	1,95%	211€	0,98%	174 €	0,86%	-233€	-1,09%	369€	1,37%

<sup>\*</sup> Datos de Union de Gestion Hipotecaria, SLU

