



SIMULADOR DE NEGOCIO BANCARIO



MANUAL DEL USUARIO



Índice

1	Introducción	3
2	Claves de la Gestión Bancaria.....	5
3	Descripción básica del entorno de simulación.....	7
	3.1. Escenario Macroeconómico	7
	3.2. Unidades de Negocio y Segmentos.....	7
	3.3. Productos	9
4	Misión del participante.	11
5	Indicadores clave.....	12
6	Competidores y factores de competitividad.....	15
7	Principales informes.....	17
8	Áreas de Decisión.....	22
9	Modelo de simulación	25
10	Valor de la compañía	26

Introducción

Los simuladores como metodología de formación

La Gestión Empresarial es una de las más excitantes aventuras que puedes realizar. ¿Has tenido la oportunidad de dirigir una entidad bancaria en alguna ocasión? BankCompany te ofrece esta oportunidad on-line.

BankCompany es un simulador de negocio bancario que pretende facilitar la comprensión de los principales parámetros, ratios y palancas de gestión del banco, a través de la práctica en la toma de decisiones. El banco configurado en el simulador sigue el patrón de un banco **retail** de tamaño mediano.

El aprendizaje, en este caso, no se genera por la transmisión de conocimientos técnicos o teóricos, sino por la generación de una experiencia de alto valor. Aprendizaje por descubrimiento. **Learning by doing.**

Esta acción formativa es complementaria a otras que se desarrollan habitualmente, dado que una adecuada combinación de metodologías formativas permite obtener una mayor eficacia del esfuerzo del participante.

El autoaprendizaje o el aprendizaje por descubrimiento son metodologías formativas de valor contrastado. Los simuladores de gestión son herramientas formativas ampliamente utilizadas en las escuelas de negocios y los centros de formación de las grandes corporaciones, por la capacidad que tienen de integrar conocimientos, competencias y habilidades, a la vez que predisponen a los usuarios a su utilización tanto por la novedad como por el reto profesional y personal que les supone.



“El juego como
metodología
de aprendizaje
no es un invento
reciente.”



Debemos tener en cuenta algunas consideraciones relevantes sobre esta metodología, como son las siguientes:

- La simulación no pretende aportar nuevos conocimientos teóricos, sino que busca la aplicación de los ya existentes.
- Los participantes deben demostrar su capacidad de auto-gestionarse. El simulador facilita las herramientas y la misión y son los equipos quienes deben utilizar la información para conseguir su propósito mediante las decisiones.
- El aprendizaje se genera durante la simulación, y se consolida una vez finalizada.

BankCompany

Tu participación en BankCompany consiste en asumir, conjuntamente con un grupo de compañeros, el máximo puesto directivo de una entidad bancaria y tomar las principales decisiones para su gestión. Los beneficios obtenidos, la eficiencia, el valor de marca de la entidad bancaria, el grado de solvencia o el nivel de satisfacción de los clientes son algunos de los factores que se tienen en cuenta para valorar la compañía y así evaluar los resultados obtenidos con tu gestión.

BankCompany te permitirá aplicar de manera integrada diferentes conocimientos adquiridos en las áreas de Precios/Margen, Riesgos, Marketing, Finanzas, RRHH... trabajando en un entorno o situación de competencia. El proceso habitualmente aplicado en la gestión empresarial queda reflejado en el siguiente esquema:

- Analizar el entorno y la competencia
- Fijar unos objetivos, establecer directrices y definir programas de actuación
- Implantar los planes definidos, tomando las decisiones requeridas
- Analizar en todo momento los resultados obtenidos



Para realizar este ejercicio de forma completa trabajando en equipo, deberás poner en práctica otras habilidades personales relevantes:

- Aprendizaje autónomo
- Capacidad de análisis
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Comunicación

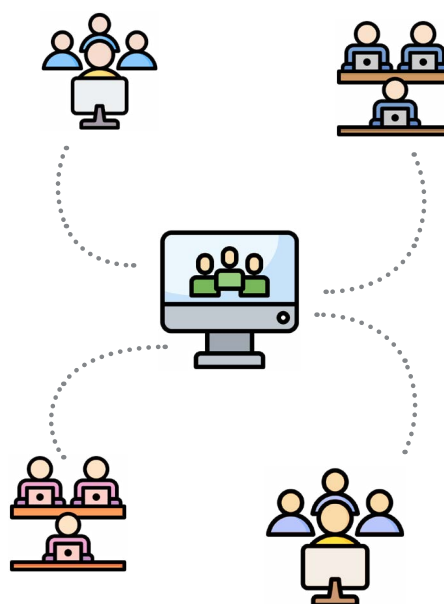
“El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso sin desesperarse”

WINSTON CHURCHIL

En la simulación, cada banco competirá con otros bancos, que constituirán la totalidad del mercado. Todos los competidores se encuentran en la misma situación al comienzo de la simulación. A medida que pase el tiempo, cada uno de los bancos evolucionará de una manera diferente en función de las decisiones que tomen sus directivos.

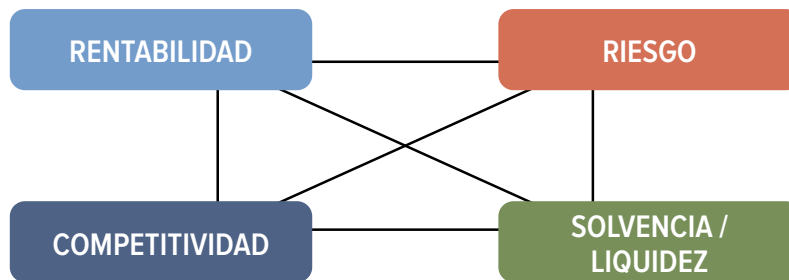
Para gestionar tu entidad dispondrás de un completo sistema de información sobre los resultados alcanzados por tu equipo y los competidores. Conviene que analices a fondo toda la información disponible y extraigas las conclusiones para soportar el mejor proceso de toma de decisiones.

Entre la información a la que tendrás acceso encontrarás los Indicadores Clave de Gestión. Más adelante tendrás una descripción más detallada. Es muy recomendable que, desde el primer momento, conozcas a fondo el significado de cada uno de ellos y las palancas o áreas de gestión que puedes utilizar en cada caso para obtener los mejores resultados.



Claves de la Gestión Bancaria

Las claves de la gestión bancaria se sintetizan en cuatro bloques, tal como muestra el siguiente esquema:



A modo de resumen, seguidamente, se define cada uno de estos bloques:

- **Rentabilidad:** el método de medición de la rentabilidad en las operaciones bancarias ha variado en la última década. Dados los cambios habidos en la regulación, ha ganado peso la metodología que vincula la **rentabilidad al riesgo**, superando otros indicadores vinculados, fundamentalmente, al volumen de negocio (p.e. margen neto). Actualmente, se han intensificado los requerimientos de capital, que lo han convertido en el recurso escaso por excelencia. Toda operación con riesgo requiere la asignación de capital económico, respecto al cual se debe medir la rentabilidad.
- **Riesgo:** los sistemas de medición del riesgo son cada vez más relevantes y exigentes, y requieren una implicación de todas las áreas de la organización para que el cumplimiento de los requerimientos sea riguroso. Los riesgos son diversos (crédito, operacional, mercado,...) y todas las **desviaciones** que se producen respecto al estándar tiene un **fuerte impacto en los resultados globales del banco**.
- **Competitividad:** la valoración que realiza el mercado de la oferta y servicio ofrecido por la entidad financiera tiene un peso significativo con el volumen de negocio conseguido del cliente y la rentabilidad obtenida de este cliente. La experiencia demuestra que el precio es un factor de compra o decisión importante, pero no es el único. **Es necesario obtener una valoración competitiva en todos los factores considerados por el cliente** para alcanzar niveles de rentabilidad atractivos y sostenidos en el tiempo.
- **Solvencia-Liquidez:** los cambios en la regulación internacional están haciendo un especial énfasis en la solvencia y la liquidez, con el **propósito de evitar que los cambios de escenario en el mercado, cuestionen la sostenibilidad del sistema financiero**. Estos nuevos requerimientos hacen más exigente la consecución de los objetivos de rentabilidad previstos para el negocio.



El cliente: Rating y Scoring

Todo mercado puede clasificarse de acuerdo al nivel de Rating/Scoring alcanzado, y existe una relación inversa respecto al riesgo asumido. El Rating es un ratio habitualmente utilizado en el ámbito de empresas. El Scoring es mayoritariamente aplicado en el ámbito de personas, dado que los clientes no están carterizados.

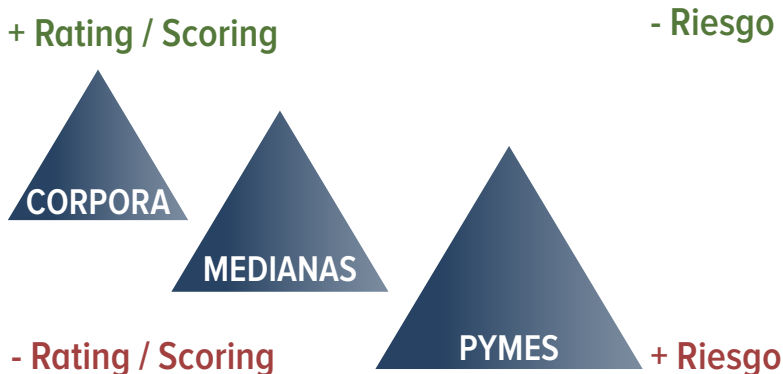
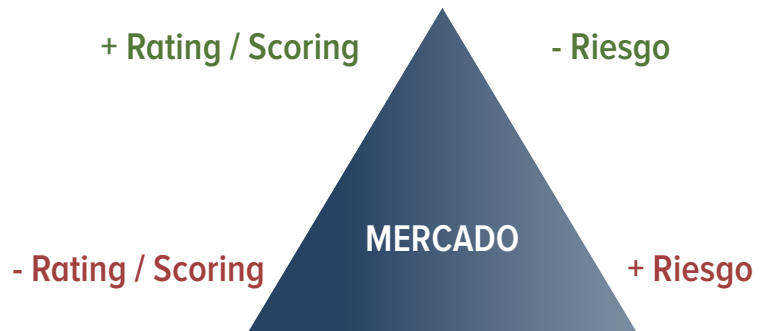
Dependiendo de la tipología del cliente (empresa o particular) y de su perfil (empleado, autónomo, comercio, pyme,...) el método de evaluación del rating/scoring correspondiente variará.

Para la evaluación del Rating también se puede tomar como referencia la evaluación realizada por las denominadas agencias de calificación, cuya misión es orientar a los inversores a tomar sus decisiones. Se utiliza para evaluar a grandes empresas, entidades financieras, pymes y Administraciones Públicas.

Se pueden distinguir distintos tipos de scoring/rating, pero en todos ellos se realiza un estudio de la probabilidad de que una operación para un determinado cliente acabe dando problemas y entrando en mora. Si tras el estudio, la probabilidad resultante está por debajo del límite que designa el banco, la operación será viable.

El rating/scoring de un determinado cliente resulta fundamental para evaluar el coste de crédito relacionado, así como el capital económico requerido para cubrir el riesgo que incorpora la operación.

El coste del crédito implícito en toda operación se calculará a partir de la Pérdida Esperada, que se calculará a partir del método definido en otro apartado de este documento. La Pérdida Esperada deberá incorporarse en el precio de la operación. Por tanto, la lógica habitual es que a menor rating/scoring es posible abarcar un mayor número de clientes, pero el precio debe incrementarse para cubrir el coste de crédito relacionado.



El ejercicio de simulación requiere que para cada segmentos de demanda o cartera, establezcas un nivel de rating objetivo. La escala que debes utilizar es propia de cada uno de los segmentos. Si deseas reducir el coste de crédito en tus operaciones debes incrementar el nivel de rating/scoring objetivo, pero esto te reducirá el mercado al que puedes acceder.

Al variar el nivel de rating/scoring objetivo tiene que adaptar la política de precios a coste de crédito o pérdida esperada relacionada. Si no modificas ambos parámetros de forma coherente podrás perjudicar el volumen de crédito contratado o la rentabilidad de las operaciones.

Descripción básica del entorno de simulación

3.1. Escenario Macroeconómico

El Escenario Macroeconómico está vinculado a las siguientes variables:

- **PIB:** variación del Producto Interior Bruto.
- **Tasa de Interés del dinero:** coste del dinero fijado por el Banco Central.
- **Tasa de Desempleo:** porcentaje de personas activas desempleadas sobre total de población activa.
- **Evolución precios al consumo:** variación del Índice de Precios al Consumo o IPC.
- **Tasa de Ahorro:** es el porcentaje de la renta media ahorrada.
- **Crecimiento Exportaciones:** evolución de las ventas al exterior.
- **Clima Empresarial:** indicador de expectativas de empresarios y directivos respecto a los resultados de sus respectivas empresas.

Respecto a estas variables se muestran los valores correspondientes a diferentes periodos:

- **Periodo Anterior:** valores correspondientes al año anterior.
- **Periodo Actual:** valores correspondientes al último año simulado.
- **Año+1 y Año+2:** previsiones realizadas para los siguientes dos años.

3.2. Unidades de Negocio y Segmentos

Unidades de Negocio

Más allá de las áreas de gestión corporativa, que incluye la dirección de la entidad, el simulador diferencia dos áreas de negocio que son las siguientes:

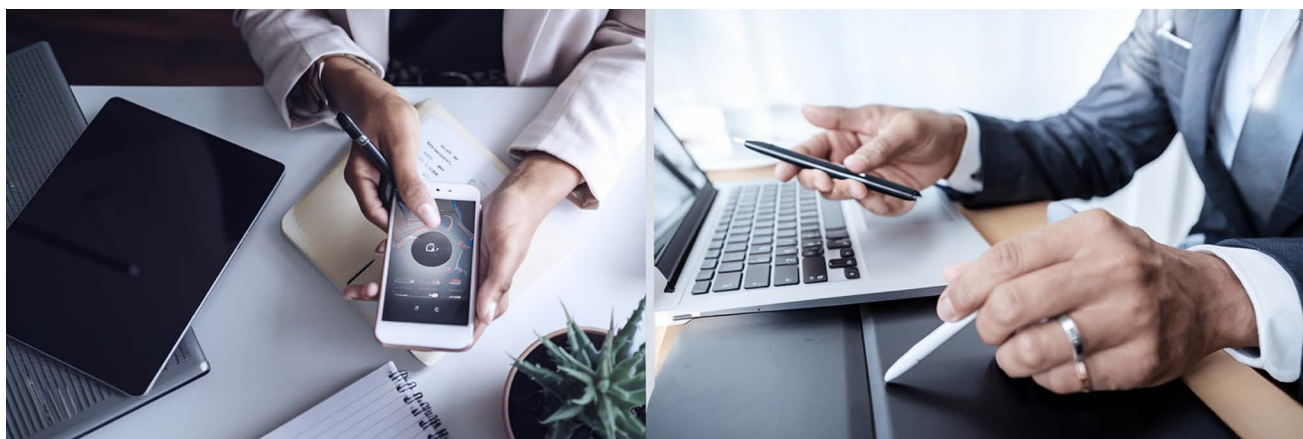
→ Banca de Personas

Esta área se encuentra referida al negocio del día a día en la banca comercial y a la prestación de servicios bancarios a particulares, es decir a personas físicas. Entre los productos inicialmente más demandados por este tipo de clientes se pueden incluir las cuentas corrientes, la gestión diaria de operaciones, los pequeños créditos de consumo, las hipotecas o los depósitos a plazo.

→ Banca de Empresas

Esta área incluye todas las operaciones con organizaciones y empresas, ya sean pymes/autónomos, medianas empresas o corporaciones, con las que se realizan negocios de banca corporativa o comercial. Así mismo, también se puede contemplar la prestación de servicios financieros a la administración pública.

Para cada una de las áreas de negocio, se dirige a un mercado de actuación determinado, unos segmentos de clientes y una gama de productos propia.



Segmentos

PERSONAS

Para segmentar la base de clientes de la Unidad de Negocio de Personas se han constituido tres grupos que comparten una serie de características similares como ingresos medios generados, pautas de consumo, necesidades bancarias, perfil medio de riesgo, patrimonio, rentabilidad...

Segmento Rentas Masivas

→ Ingresos fijos correspondientes a rentas bajas. Scoring medio de 176 (sobre una escala de 100 a 220). Jóvenes, recién licenciados, empleados de baja cualificación, inmigrantes, pensionistas, desempleados. Las necesidades bancarias de este grupo son básicas y en comparación con otros segmentos contratan pocos productos.

Segmento Rentas Medias

→ Ingresos fijos correspondientes a rentas medias. Scoring medio de 182. Los clientes de este segmento están centrados en la creación de patrimonio y tienen necesidades bancarias más complejas. Consumen algún producto de pasivo.

Segmento Select

→ Ingresos fijos correspondientes a rentas altas. Scoring medio 186. Los clientes de este segmento están centrados en la gestión de su patrimonio y tienen necesidades bancarias más sofisticadas.

EMPRESAS

Los segmentos considerados son:

Segmento PYMES

→ Dentro del segmento de PYMES se encuentran las empresas con tamaño y niveles de facturación más reducidas. A pesar de esto y de su elevado perfil medio de riesgo (rating medio 4,5, sobre una escala de 1 a 9), dada la simplicidad de sus operaciones y su escaso poder de negociación, se pueden identificar dentro de este segmento empresas con altas rentabilidades.

Segmento Medianas

→ Las empresas correspondientes al segmento MES son aquellas con necesidades de financiación e inversión más sofisticadas. Se les otorga un nivel de riesgo medio, con un rating medio de 5,2. Se considera que tienen una rentabilidad media.

Segmento Corporaciones

→ En este segmento se encuentran las empresas con unas necesidades de financiación e inversión distintas. Se les atribuye un perfil de riesgo medio bajo (rating medio de 5,9). Tienen una rentabilidad baja.



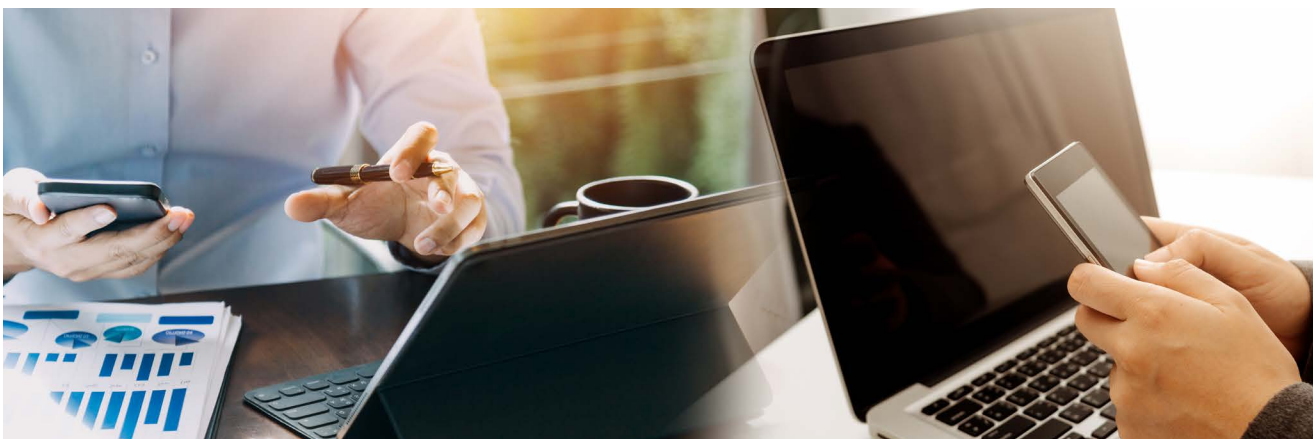
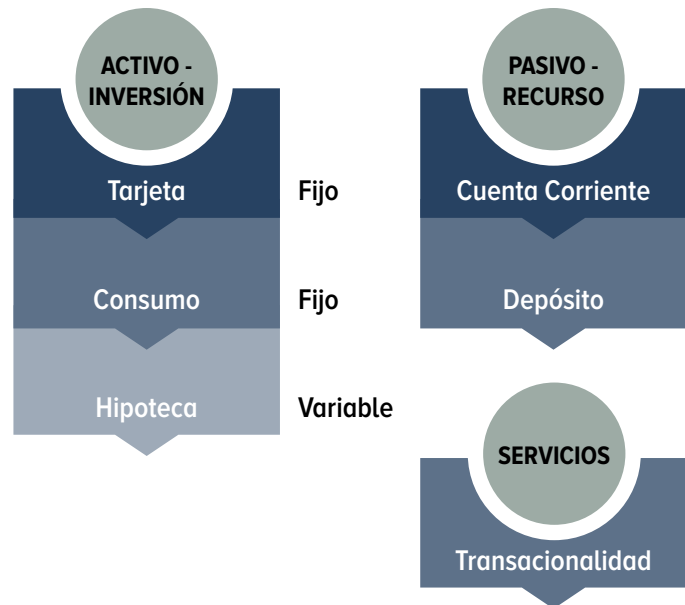
3.3. Productos

Los productos se encuentran distribuidos en función de la unidad de negocio:

Nota: en la gráfica se muestran si los tipos de los diferentes productos son fijos o variables.

PERSONAS

- **Tarjetas:** servicio financiero básica para la gran mayoría de personas y empresas. Los conceptos de ingresos habituales son: comisión anual y el tipo de interés.
- **Consumo:** Préstamo concedido a un cliente para realizar una inversión en un bien de consumo (coche o similar). Se estima que el plazo medio de duración de la operación es de 48 meses. Los conceptos de ingresos habituales son: comisión de apertura y el tipo de interés.
- **Hipotecas:** Préstamo destinado habitualmente a la adquisición de una vivienda que cuenta con la garantía real del inmueble. Los conceptos de ingresos habituales son: comisión de apertura y el tipo de interés. El plazo medio de la operación es de 25 años. Este producto facilita una mayor vinculación a través de una cuenta corriente, domiciliación de recibos, venta de seguros,...
- **Transacciones/Servicios:** Producto que facilita las gestiones de pago y cobro habituales. Se requiere la domiciliación de la nómina y el pago de los recibos. El concepto de ingreso son las comisiones por las operaciones realizadas. Incluye los ingresos por otros servicios relacionados.
- **Cuentas Corrientes:** Producto que facilita las gestiones de pago y cobro habituales. Los depósitos son a la vista, aunque en determinados casos puede haber implícito un tipo de interés de remuneración. Los conceptos de ingresos vinculados son la cuota de mantenimiento y la cuota de descubierto. El banco puede obtener rentabilidad de los depósitos a través de la gestión de tesorería.
- **Depósitos a plazo:** Recursos depositados por los clientes durante un plazo determinado para obtener rentabilidad de su dinero. El tipo de interés de remuneración variará en función del plazo de la operación.



EMPRESAS

→ **Financiación C/P:** Préstamo concedido a un cliente para hacer frente a sus necesidades de tesorería. La duración habitual de la operación es de un año. Los conceptos de ingresos habituales son: comisión de apertura y el tipo de interés.

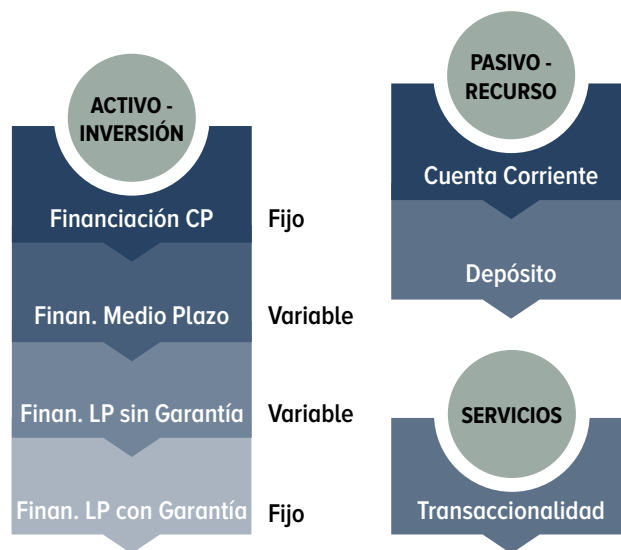
→ **Financiación a M/P:** Préstamo concedido a un cliente para la realización de inversiones en equipamiento, maquinaria, tecnología,... El plazo medio de duración de estas operaciones es de 3 años. La operación puede contar con garantías complementarias. Los conceptos de ingresos habituales son: comisión de apertura y el tipo de interés.

→ **Financiación L/P con Garantía, Financiación L/P sin Garantía:** Préstamo concedido a un cliente para la realización de inversiones en equipamiento, maquinaria, tecnología,... El plazo medio de duración de estas operaciones es de 5 años. La operación puede contar con garantías complementarias. Los conceptos de ingresos habituales son: comisión de apertura y el tipo de interés.

→ **Cuentas Corrientes:** Producto que facilita las gestiones de pago y cobro habituales. Los depósitos son a la vista, aunque en determinados casos puede haber implícito un tipo de interés de remuneración. Los conceptos de ingresos vinculados son la cuota de mantenimiento y la cuota de descubierto. El banco puede obtener rentabilidad de los depósitos a través de la gestión de tesorería.

→ **Depósitos a plazo:** Recursos depositados por los clientes durante un plazo determinado para obtener rentabilidad de su dinero. El tipo de interés de remuneración variará en función del plazo de la operación.

→ **Transacciones/Servicios:** Producto que facilita las gestiones de pago y cobro habituales. Se financia un porcentaje del total de la deuda bancaria y pasa por sus cuentas el porcentaje estipulado de los cobros de sus ventas así como de los pagos por sus compras. El concepto de ingreso son las comisiones por las operaciones realizadas. Incluye los ingresos por otros servicios relacionados.



Nivel de garantía de los productos de activo

El nivel de garantía de los diferentes productos oscila en una escala de:

- **20:** máximo nivel de garantía.
- **1:** mínimo nivel de garantía.

En el área de decisiones, es posible modificar el nivel de garantía requerido para los diferentes productos. Recuerda que, a mayor nivel de garantía, más reticencias por parte de los clientes a aceptar la operación.

Empresas	Nivel
Finan. Corto Plazo	7
Finan. Medio Plazo	10
Préstamo LP sin Garantía	9
Préstamo LP con Garantía	15

Personas	Nivel
Tarjeta	8
Consumo	6
Hipotecas	16

Misión del participante

La misión que deben asumir los participantes en la simulación es la de alcanzar la máxima puntuación en el índice Valor de la Compañía. Este parámetro, que encontrarás más desarrollado en un apartado posterior, considera tanto los resultados de la compañía en el corto plazo, como su posición competitiva potencial a medio y largo plazo.

Adicionalmente, al establecer las directrices de actuación del banco deberás tener en cuenta los requerimientos establecidos por el Regulador y los objetivos que te defina el Consejo de Administración.

Algunas de las variables que pueden ser más relevantes son:

- **ICAP:** Índice de Capitalización
- **ROAE** (Return on average equity): Rentabilidad sobre Capital
- **Incremento de Inversión Crediticia:** porcentaje de incremento de la inversión crediticia.
- **Participación Activo:** inversión crediticia sobre total mercado.
- **Participación Pasivo:** volumen recursos de clientes sobre total mercado.
- **Coste de Crédito:** Gastos por Dotaciones – Riesgo de Crédito sobre Inversión Crediticia.
- **Tasa de Mora:** inversión crediticia morosa sobre total inversión crediticia.
- **Eficiencia:** gastos de administración sobre margen ordinario.
- **Multicanalidad:** nivel de competitividad en parámetro de Multicanalidad.
- **Vinculación Personas/Empresas:** porcentaje de clientes vinculados sobre base total de clientes por área de negocios.

De todas formas, no dejes de tener en cuenta otros indicadores como el RORAC, que te permitirá realizar un seguimiento muy directo de la rentabilidad de tu inversión crediticia.



Indicadores clave

Los Indicadores Clave reflejan de forma fiel la evolución de los resultados del banco. Es necesario que todos los participantes comprendan en detalle el significado e implicaciones de cada uno de los Indicadores Clave.

Los **Indicadores Clave** aplicados son:

RENTABILIDAD

- Margen financiero
- Margen ordinario
- Eficiencia
- Resultado neto

RIESGO - RENTABILIDAD

- RORAC
- ROAE
- Morosidad
- Coste de Crédito
- Calidad Modelo de Decisión (Riesgos)

COMPETITIVIDAD

- Valor de marca
- Multicanalidad
- Servicio
- Formación
- Satisfacción del cliente

SOLVENCIA - CAPITALIZACIÓN

- Solvencia
- Índice de Capitalización

MERCADO

- Inversión Crediticia - Préstamos y riesgo de firma
- Recursos Clientes - Depósitos y Cuentas
- Participación Mercado Activo - Participación Mercado Pasivo
- Porcentaje de Clientes vinculados

Seguidamente, se realiza una breve descripción de cada uno de los indicadores clave.

Margen Ordinario

$$\text{Margen Ordinario} = \text{Margen Financiero} + \text{Diferencial Comisiones}$$

MOAR

$$\text{MOAR} = \text{Margen Ordinario} - \text{Pérdida Esperada} - \text{Prima Liquidez}$$

Costos de Crédito

Dotaciones dividido entre la cartera total de crédito promedio.

$$\text{Costo de crédito \%} = \frac{\text{Dotaciones}}{\text{Cartera total de crédito}}$$

RORAC

$$\text{Costo de crédito \%} = \frac{\text{MOAR} - \text{Costes Operativos} - \text{Impuestos}}{\text{Capital Económico}}$$

RoRWA (Rentabilidad Ajustada al Consumo Regulatorio)

El RoRWA es un parámetro de rentabilidad complementario al RORAC. En el denominador se colocan los Activos Ponderados por Riesgo (APR) o Risk Weight Asset (RWA). Se calculan como la exposición por el coeficiente de ponderación de riesgo (RW)

$$\text{RoRWA} = \frac{\text{Resultado Neto después de Impuestos}}{\text{RWA}}$$

Capitalización

Índice de capital se refiere a la obligación de las instituciones de crédito de mantener un monto de capital neto acorde con el monto de los activos sujetos a riesgo. Corresponde a la relación entre el capital total (Tier 1 + Tier 2) y los RWAs

$$\text{Capitalización} = \frac{\text{Capital Regulatorio}}{\text{Activos Ponderados por Riesgo}}$$

ROAE (Return on average equity)

Es el rendimiento sobre capital contable. Se calcula poniendo en relación la utilidad neta (resultado neto) y el capital contable.

$$\text{ROAE} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Capital Contable}}$$

Eficiencia

El ratio de eficiencia bancaria es la relación entre los costes de explotación (gastos de personal, administrativos) y el margen ordinario (conjunto de ingresos obtenidos por la entidad). Es un importante indicador de rentabilidad. Una caída de este ratio indica, bien una caída de los costes de explotación, bien un aumento del Margen Ordinario, bien los dos.

Mora

El porcentaje de créditos morosos se calcula como un cociente entre el importe de los que existen al final del periodo considerado, sobre el total de créditos concedidos. Una morosidad del 1% significa que del total de financiación otorgada por la entidad de que se trate, un 1% presentan dudas fundadas acerca de su recuperación. Afecta a la imagen de la entidad en el mercado y a su solvencia.

$$\text{MOROSIDAD \%} = \frac{\text{Créditos en mora}}{\text{Inversión crediticia total}}$$

Satisfacción del Cliente

Hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, y refleja el nivel de cumplimiento o incumplimiento de sus requerimientos o expectativas.

Cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio y luego éste no llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará insatisfecho, difícilmente volverá a comprarnos o visitarnos, y muy probablemente hablará mal de nosotros en frente de otros consumidores. Por tanto, en términos generales, una entidad bancaria será más competitiva en la medida que el nivel de satisfacción de sus clientes sea mayor. Este parámetro repercutirá directamente en la vinculación y fidelización del cliente.

La satisfacción global del cliente se desagrega en tres áreas:

- Satisfacción Servicio
- Satisfacción Asesoramiento
- Satisfacción Banca Electrónica

Valor de Marca

Refleja nivel de conocimiento y reconocimiento que hace el mercado de la marca. Principalmente, tiene que ver con la inversión en marca y promoción de productos, pero también esta condicionada por el nivel de satisfacción del cliente.

Multicanalidad

Capacidad de atender al cliente de forma integral a través de los diferentes canales de servicio y comunicación.

Formación (Capacitación)

Desarrollo de los empleados de la entidad mediante formación concreta con el objetivo de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitud. Las tres áreas de formación consideradas son:

- Dirección
- Comercial
- Riesgo

Clientes Vinculados

Muestra el porcentaje de clientes vinculados por área de negocio de Particulares y de Empresas.

Solvencia

Está vinculado con los ratios económico-financieros del banco, pero también está influido por el Valor de la Marca.

Competidores y factores de competitividad

El simulador se desarrolla en un entorno de competencia. Existen diversas entidades bancarias, cada una de ellas gestionada por un equipo diferente. En el período inicial la situación de partida de todos los bancos es exactamente la misma, es decir se reparten a partes iguales el mercado y no hay diferencia en la composición del balance ni en la cuenta de resultados. A medida que transcurren los períodos de los que consta esta simulación los resultados de unos y otros serán muy diferentes.

A modo de síntesis, en el siguiente esquema podemos observar como se genera la participación en el negocio bancario. Frente al mercado, que está en constante cambio como consecuencia de las tendencias, el cuadro macroeconómico, el comportamiento del sector y otras circunstancias de diversa índole; la participación que pueda alcanzar cada una de las entidades está vinculada a:

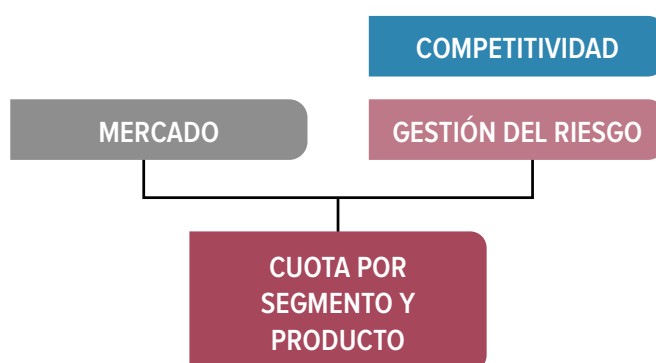
- La **competitividad** alcanzada, es decir, la capacidad de la entidad financiera de satisfacer mejor que otras las necesidades y preferencias de la demanda.
- La **gestión del riesgo** o las políticas de riesgo aplicadas por las diferentes entidades, que se puede relacionar con el apetito de riesgo y la priorización que realiza cada entidad del crecimiento deseado en los diferentes segmentos y productos.

En un mercado altamente competitivo es clave que desde todas las áreas de la organización se realicen aportaciones de valor para alcanzar los objetivos propuestos. **Los directivos, mandos y personal, en general, deben comprender plenamente los objetivos y directrices del negocio y deben ser capaces de trasladarlo a sus ámbitos de actuación, su mercado y sus clientes.**

Adicionalmente, es necesario que este despliegue de objetivos y directrices de actuación tenga muy en cuenta el entorno competitivo. En cada momento, la actuación ha de estar pendiente de la competencia, sin que eso suponga saltarse las prioridades o directrices establecidas.

La competitividad global de las compañías se evalúa a través de los siguientes factores de competitividad:

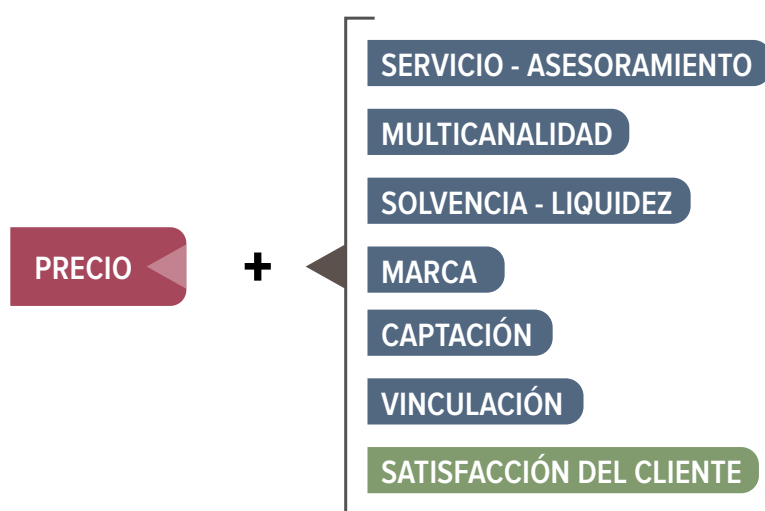
- Precio
- Conocimiento producto - Asesoramiento
- Banca Electrónica - Tecnología
- Solvencia
- Calidad de Servicio
- Valor de marca



Estos parámetros se deben ponderar por producto y segmentos. Cada uno de estos parámetros evolucionará en función de las decisiones tomadas por la entidad a lo largo de los periodos.

El nivel de competitividad de cada uno de los parámetros vendrá definido por combinaciones de las diferentes decisiones tomadas por tu entidad y el comparativo respecto al resto de entidades del mercado.

El gráfico adjunto te muestra los factores de competitividad considerados por el mercado. Entre estos factores, podemos encontrar el precio/rendimiento, pero hay muchos otros a considerar.



Principales informes

El apartado de documentación está planteado de manera que encontrarás los datos más relevantes de tu empresa que se vayan obteniendo a lo largo de la simulación. Asimismo podrás ver de forma detallada la evolución de la empresa y analizar minuciosamente si la evolución de la empresa y los resultados obtenidos son los esperados y deseados.

Para la gestión de tu entidad contarás con un sistema de información que se estructura en los siguientes apartados:

- **Cuadro de mando:** dispondrás de los informes principales vinculados a cada uno de los indicadores clave de gestión. Adicionalmente, podrás acceder a la Cuenta de Resultados y el Balance General del banco.
- **Operaciones e ingresos:** muestra el desglose de los ingresos y el margen financiero obtenido, la evolución de las operaciones de la entidad y la evolución en el volumen de inversiones o recursos vinculados a las diferentes dimensiones de negocio.
- **Resultado Intermediación:** muestra el desglose de los ingresos y el margen financiero obtenido. Permite un análisis pormenorizado del impacto del riesgo, la liquidez y el coste de capital en la rentabilidad obtenida por producto, segmento, área de negocio y global banco.
- **RORAC:** muestra la rentabilidad final y valor aportado por los diferentes productos y segmentos, de acuerdo al margen y consumo de capital requerido. Analiza las posibles limitaciones al negocio que se puedan producir por los requerimientos de capital existentes.
- **Informes y estudios:** ofrece diversos estudios o informes que permiten entender la evolución del entorno sectorial y el mercado.

En cada uno de dichos apartados encontrarás la información clave para la gestión de la entidad. La información habitualmente se presenta a nivel global del banco, por áreas de negocio, por productos y por segmentos. Este desglose no es posible en todos los casos pero se aplica habitualmente.

Cada equipo deberá identificar qué parámetros son prioritarios para su estrategia y modelo de gestión y focalizar el esfuerzo en ello. **En cualquier caso, no deberás obviar o dejar de controlar el resto de informes.**

Entre los parámetros a revisar con intensidad periódicamente debes tener muy presente el ICAP o Índice de Capitalización. Encontrarás informes específicos sobre este indicador y otros relacionados. Específicamente, debes tener en cuenta que los Activos Ponderados por Riesgo considera tres áreas:

- Riesgo de Crédito
- Riesgo de Mercado
- Riesgo Operacional

Estructura del Balance

ACTIVO

Caja y Depósitos en Bancos Centrales: donde se computan los saldos mantenidos en efectivo y en cuentas abiertas en bancos centrales netos del saldo que, como media diaria, debe mantener para el cumplimiento del coeficiente de reservas mínimas al final de cada trimestre al que corresponden los datos.

Activos líquidos: Aquellos activos convertibles en dinero en efectivo fácilmente, de forma rápida y a valor de mercado.

Activos financieros: Instrumentos que canalizan el ahorro hacia la inversión. La entidad que invierte en activos financieros adquiere el derecho a recibir unos pagos que, en el futuro, deberán ser satisfechos por parte del vendedor del activo. La principal clasificación de estos activos es la que distingue entre renta fija y variables, aunque también se pueden clasificar por su vencimiento.

Inversión Crediticia: Aquella inversión que realizan las entidades financieras mediante la concesión de créditos o préstamos a otras entidades o particulares.

Estimación preventiva para riesgos crediticios: Análisis del monto destinado a cubrir el riesgo de crédito. El importe de las provisiones activos por morosidad se muestra en el Activo reduciendo el importe de la Inversión Crediticia.

Activos de recuperación: Debido al riesgo incurrido en las operaciones crediticias, el negocio bancario se caracteriza por la adjudicación de activos que conlleva la recuperación de los préstamos insolventes.

Las unidades de Recuperación constituyen una pieza básica en la gestión del riesgo irregular, con el objetivo de minimizar la pérdida final para la entidad.

Activos materiales e intangibles: El activo material está compuesto por inmovilizado material y por inversiones inmobiliarias, mientras que el activo intangible se constituye por el fondo de comercio, entre otros activos inmateriales.



PASIVO + CAPITAL

Depósitos a Vista: Ingresos de dinero en el banco, quedando este obligado a su devolución en cualquier momento si el cliente lo solicita.

Depósitos a Plazo: Depósitos que solo se pueden retirar cuando vence el plazo convenido.

Préstamos interbancarios y de otros organismos: Préstamos concedidos por otras entidades financieras y organismos.

Otros pasivos: Otras formas de captación de recursos ajenos.

Otras cuentas por pagar: Valores pendientes de liquidar por diferentes conceptos (retenciones efectuadas a empleados, pagos pendientes a proveedores, etc).

Capital: La parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Incluye las aportaciones realizadas, ya sea en el momento de su constitución o en otros posteriores, por sus socios o propietarios que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten. Se suele clasificar en: Recursos Propios; Ajustes por cambios de valor; Subvenciones, donaciones y legados recibidos.

Estructura de la Cuenta de Resultados

Ingreso Financiero: Es el primer escalón de la cuenta de resultados, y representa el producto obtenido por la colocación de recursos (intereses cobrados o ingresos financieros). El valor está relacionado con el volumen de la inversión crediticia (saldo medio anual) por el tipo de interés acordado con los clientes.

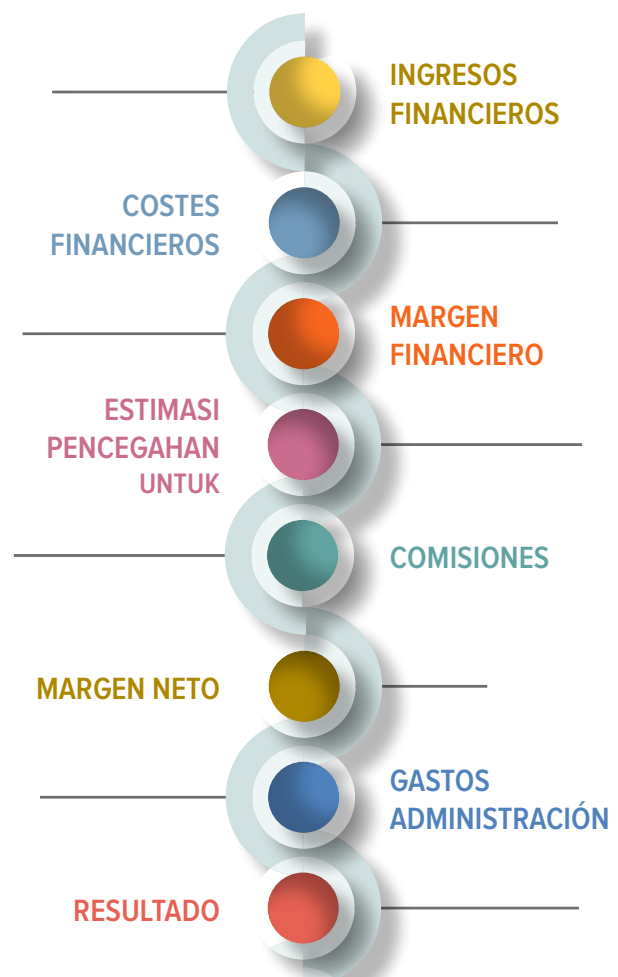
Coste Financiero: Esta parámetro agrega el coste de los recursos captados para financiar los diferentes conceptos de activo. Fundamentalmente, incluye el coste relacionado con los recursos de clientes y el coste de la financiación externa, bien sean los recursos captados del Banco Central, como los recursos captados por otros instrumentos financiero. El coste de los fondos del Banco Central se calcularán a partir del coste de referencia del dinero previsto en el escenario.

Estimaciones preventivas para riesgos crediticios: corresponde a las reservas que debe realizar el banco al contratar las inversiones crediticias en prevención por las pérdidas probables que se puedan producir en el activo, como consecuencia de incumplimiento por la otra parte. La estimación preventiva de riesgo está directamente relacionada con la Pérdida Esperada.

Comisiones: las comisiones son las cantidades que las entidades de crédito cobran a sus clientes en compensación por los servicios prestados, como por ejemplo enviar **transferencias, administrar cuentas, estudiar préstamos, cambiar divisas, etc.** Las comisiones pueden cobrarse juntas como un cargo genérico, o bien separadas como un cargo individualizado por cada servicio prestado.

La relación de las comisiones con la vinculación bancaria es muy estrecha debido a que la vinculación de un cliente con su

ESTADO DE RESULTADOS



banco puede significar menos pagos de comisiones. Sin embargo, como consecuencia de la vinculación, la contratación de nuevos productos por parte del cliente da como resultado una relación más rentable para la entidad.

El resultado de las comisiones cobradas menos las comisiones pagadas, se denomina diferencial de comisiones.

Margen Neto: no es un concepto habitual en los informes habituales del banco. No obstante, su cálculo resulta de sumar el diferencial de comisiones al margen financiero ajustado por riesgo de crédito.

Gastos de Administración: gastos incurridos en la operación general del banco. Están integrados principalmente por remuneraciones y prestaciones al personal (sueldos, contribuciones a la seguridad social, etc), gastos de promoción y publicidad y otros gastos generales (principalmente gastos en tecnología y sistemas).

La fijación del precio de venta determina los márgenes que la entidad obtiene, y estos se ven reflejados en la cuenta de resultados

Informe RORAC (Risk Adjusted Return on Capital)

El RORAC es uno de los métodos habitualmente utilizados por la banca para medir la rentabilidad de las operaciones, clientes o carteras de crédito. Como se muestra en un apartado previo, la fórmula de cálculo utilizada es:

RORAC

Muestra la rentabilidad final y valor aportado por los diferentes productos y segmento, de acuerdo al margen y consumo de capital requerido:

$$\text{RORAC} = \frac{\text{MNAR} - \text{Costes Operativos} + \text{Beneficio de Capital} - \text{Impuestos}}{\text{Capital Económico}}$$

En el apartado Cuadro de Mando, podrás encontrar el informe RORAC para cada una de las áreas de negocio. Igualmente, podrás encontrar los valores alcanzados en el RORAC por cada una de las carteras consideradas.

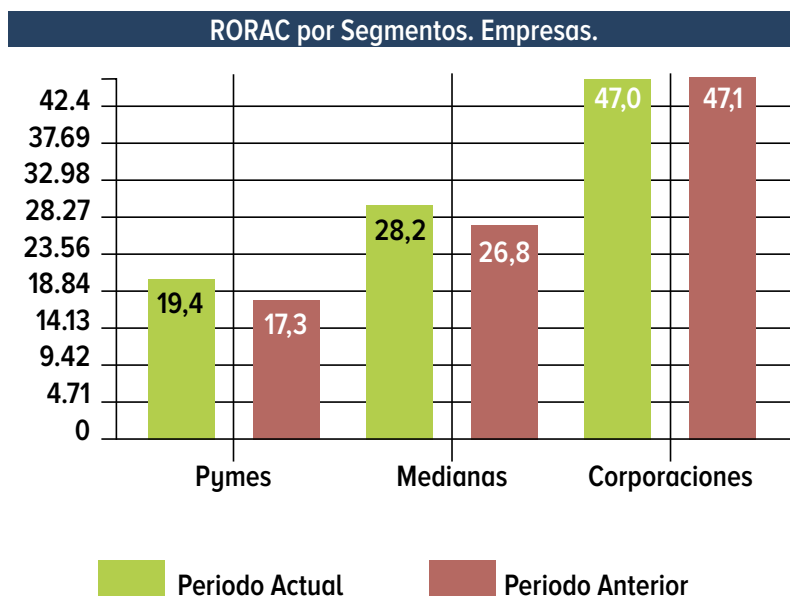
Los valores resultan de gran utilidad para evaluar el impacto de las decisiones adoptadas en las políticas de riesgo y precios sobre la rentabilidad de las diferentes carteras.

La Pérdida Esperada es uno de los parámetros más sensibles en este análisis. El valor obtenido está directamente relacionado con el volumen de la inversión y las políticas de riesgo definidas. También existe una relación clara entre la evolución del escenario y la pérdida esperada, por el impacto que tiene este último con el rating/scoring de los clientes.

INFORME RORAC. EMPRESAS. MONOCASH		
	2016	2015
Ingresos financieros	3.857,6	3.937,6
Costes financieros	1.008,8	1.111,6
Margen de intermediación	2.848,8	2.825,9
Diferencial Comisiones	722,6	720,0
Margen ordinario	3.571,4	3.545,9
Pérdida esperada	918,7	921,9
Prima de Liquidez	-447,5	-439,4
MOAR	2.205,2	2.184,6
Costes Operativos	1.414,3	1.404,2
Beneficio de Capital	152,3	151,1
Impuestos	136,4	70,2
Resultado Neto	806,8	861,3
Capital Económico	4.480,6	4.444,1
Índice RORAC	18,0%	19,4%

En el menú RORAC, se muestra información detallada sobre los resultados alcanzado por la empresa en cada una de las carteras y para cada uno de las cosechas. Entendemos que la contratación realizada en cada periodo constituye una cosecha en sí mismo. La evolución de las diferentes cosechas puede diferir, dependiendo de las políticas de riesgo aplicadas en cada caso.

Los Costes Operativos se relacionan directamente con los Gastos de Operación, que también podemos ver.



Áreas de Decisión

Precios empresa:

Encontrará las decisiones relativas a los precios de las distintas variables de los productos pertenecientes a la unidad de negocio de empresa.

PASIVO

- Cuentas corrientes
 - a. Comisión mantenimiento
 - b. Comisión por descubierto
 - c. Tipo de remuneración
- Depósitos a plazo
 - a. Tipos de interés

ACTIVO

- Aval-Riesgo de firma
 - a. Comisión
- Financiación a corto plazo
 - a. Comisión apertura
 - b. Tipo de interés
- Financiación medio plazo
 - a. Comisión apertura
 - b. Tipo de interés
- Financiación a largo plazo sin garantía
 - a. Comisión apertura
 - b. Tipo de interés
- Financiación a largo plazo con garantía
 - a. Comisión apertura
 - b. Tipo de interés

SERVICIOS

- Transacciones/Servicios
 - a. Comisión media



Precios persona:

Podrá tomar decisiones respecto a los precios de las distintas variables de los productos pertenecientes a la unidad de negocio de personas.

PASIVO

- Cuentas corrientes
 - a. Comisión mantenimiento
 - b. Comisión descubierto
 - c. Tipo de remuneración
- Depósitos a plazo
 - a. Tipos de interés

ACTIVO

- Tarjeta
 - a. Comisión disponibilidad
 - b. Tipo de interés
- Consumo
 - a. Comisión apertura
 - b. Tipo de interés
- Hipoteca
 - a. Comisión apertura
 - b. Tipo de interés

SERVICIOS

- Transacciones/Servicios
 - a. Comisión media

Estructura corporativa

En este apartado podrás tomar decisiones acerca de gasto en tecnología, formación de los empleados y otras decisiones corporativas.

Marketing y marca: Área en la que se encuentran las tablas de decisión de inversión en productos para las dos unidades de negocio y de inversión en marca corporativa.

- Promoción de productos banca personas
- Promoción de productos banca empresa
- Marketing corporativo

Formación (Capacitación): En este apartado encontrarás las decisiones relativas a la formación de los empleados. Podrás definir el volumen de formación en cada una de las áreas y los cursos que te parezcan más adecuados. Las cursos por área son los siguientes:

- Área de Dirección: Gestión de personas y equipos. Visión de negocio: Priorización
- Área Comercial: Orientación al cliente. Productos Activo. Producto Pasivo.
- Área de Gestión del Riesgo: Gestión del riesgo y morosidad - Evaluación particulares. Scoring - Evaluación Empresa Rating

Multicanalidad: Deberás asignar el presupuesto deseado para este concepto. Adicionalmente, este presupuesto deberás distribuirlo en las siguientes subáreas:

- Red de Cajeros
- Mobile Banking
- Call Center
- Banca Online

Tecnología: Puedes invertir en la mejora de la Tecnología en las siguientes áreas:

- Oficina
- Servicios centrales
- Sistemas Gestión
- Seguridad

Planes de Contingencia: asigna presupuesto a la preparación de los planes de contingencia del banco en las diferentes áreas clave y mantenerlos actualizados.

Cultura: desarrollar una cultura fuerte en la compañía es clave para conseguir una estrategia global y consistente con el resto de sistemas de la compañía. Asigna el presupuesto que consideres adecuado para este concepto.

Riesgo

Priorización de segmentos y rating/scoring objetivo: Deberás priorizar los segmentos objetivo de tus inversiones y fijar los niveles de rating/scoring de referencia por segmentos.

- La priorización de los segmentos de demanda se realiza sobre una escala de 1 (mínima) a 10 (máxima prioridad).
- El Scoring medio objetivo se fija por segmento sobre una escala de 1(mínimo) a 250 (máximo).
- El Rating medio objetivo se fija por segmento sobre una escala de 1 (mínimo) a 10 (máximo).

Garantías requeridas por segmento y producto: También deberás definir los niveles de garantía adecuados a cada uno de tus segmentos de clientes, para cada uno de los productos. El riesgo inherente a las operaciones está vinculado al tipo de garantía que se ofrece en las mismas.

- Se define una escala de 1 (mínima garantía) a 20 (máxima garantía) en la que se considera que el nivel 20 corresponde a una garantía real, con un valor suficientemente mayor al capital del préstamo. El nivel 1 podría ser similar a una operación de financiación de la compra de unas vacaciones u equipamiento del hogar, con escaso valor posterior.

Métodos de toma de decisión de riesgo: asignar presupuesto y áreas prioritarias de actuación. Esta decisión agrega cuatro ámbitos de actuación:

- **Fiabilidad y captación de la información:** a mejor información, el análisis estadístico y de seguimiento posterior será más fiable. Si las fuentes de información no son suficientemente fiables o el tratamiento de los datos contiene errores, los procesos siguientes estarán contaminados.
- **Modelos analíticos y predictivos:** los modelos deben ser fiables, de acuerdo a la realidad, y deben aplicarse para lo que fueron hechos. Los modelos deben estar mejorando constantemente, de acuerdo a la nueva información disponible.
- **Procesos de riesgos:** todos los procesos relacionados con la toma de decisiones debe ser rigurosos. Estos procesos implican a toda la red comercial, lo que requiere que la tecnología entre la central, los departamentos de riesgo y las oficinas esté bien integrada y adaptada a las necesidades de cada perfil de usuario.
- **Seguimiento de los riesgos.** Se realiza a través de fuentes de información externa e interna. Las fuentes de información interna son fundamentalmente todas las personas que están cerca del cliente y que están haciendo las gestiones conjuntamente con él en el día a día. Estas personas deben contar con la formación y los sistemas necesarios para poder realizar un buen seguimiento.

Otras áreas de decisión:

En cualquier momento, se puede requerir que resuelvas problemáticas o establezcas directrices de actuación en otros ámbitos. Deberás estar atento para no dejar pasar oportunidades.



Modelo de simulación

El modelo de simulación está compuesto por diferentes algoritmos. Estos algoritmos contienen la formulación básica que permite la realización de los cálculos requeridos para el funcionamiento del simulador. Dichos algoritmos se han podido realizar a partir de numerosas reuniones mantenidas con los directivos de las diferentes áreas del banco, además del análisis de la información primaria y la documentación complementaria facilitada por el banco y los miembros del equipo de formación.

A modo de síntesis, los algoritmos que componen el modelo de simulación son:

- **Algoritmo de Escenario o Mercado:** genera un determinado dimensionamiento de la demanda para cada uno de los productos y segmento, y establece los criterios de sensibilidad que permiten modelizar el comportamiento de la demanda.
- **Algoritmo de Competitividad:** evalúa las decisiones adoptadas por los diferentes competidores, establece los niveles alcanzados por cada empresa en cada uno de los parámetros de competitividad y, de acuerdo a ellos, distribuye la demanda de nuevas operaciones en el mercado.
- **Algoritmo de Operaciones y Margen:** evalúa las operaciones existentes en cada mercado, los recursos vinculados (recursos-inversión) en cada caso y los ingresos-costes generados por cada uno de los productos y áreas de negocio.
- **Cuenta de resultados y Balance:** calcula los resultados de explotación u operación obtenidos por cada entidad, de acuerdo a los resultados y margen alcanzados y la estructura y recursos existentes en la compañía.
- **Valor de Compañía:** a partir de los ratios de resultados de la compañía, es posible obtener el valor asignado por inversores o accionistas. Seguidamente, se explica de forma sintética los apartados considerados más relevantes.



Valor de la compañía

En base a las diferentes decisiones que vayas tomando en los diferentes períodos, el valor de la compañía irá evolucionando de forma positiva o negativa. Éste indicador depende de:

- Resultados económicos
- Participación mercado Activo
- Participación mercado Pasivo
- Valor de Marca
- Solvencia / Liquidez
- Satisfacción del cliente
- Servicio

La evolución agregada de todos estos indicadores queda sintetizada en el **valor de la compañía**, que viene a representar la cotización que le asignan los inversores a dicha compañía.

Así pues, el valor de la compañía refleja la evolución de los resultados en los últimos periodos y las expectativas para los siguientes. Es decir, un inversor tiene tanto en cuenta los resultados que obtiene la compañía en este periodo como su capacidad para mejorar sus resultados en el futuro. De esta manera, los equipos directivos de las compañías deben tomar decisiones pensando en la competitividad de su empresa en el futuro.

Debes tener en cuenta que el Valor de la Compañía es el reflejo de una actuación sólida, tanto desde el punto de vista estratégico como táctico. En base a las diferentes decisiones que se vayan tomando en los diferentes períodos, el valor de la compañía irá evolucionando positiva o negativamente. De esta forma, una toma de decisiones que no haya reportado las consecuencias esperadas puede modificarse en el siguiente período.

El siguiente esquema muestra el peso de los diferentes indicadores:

RESULTADOS ECONÓMICOS

30%

Se vincula directamente con los beneficios obtenidos por la compañía.
Se considera tanto el valor alcanzado en cada periodo, como la evolución de los últimos periodos.

PARTICIPACIÓN ACTIVO

Participación alcanzada por la empresa en el mercado, en inversión crediticia.

15%

PARTICIPACIÓN PASIVO

Participación alcanzada por la empresa en recursos de clientes.

7%

SOLVENCIA / LIQUIDEZ

Equilibrio financiero de la entidad y cumplimiento de los requerimientos de capital y liquidez.

18%

VALOR DE MARCA

Valoración alcanzada por la marca de la compañía entre los segmentos de demanda.

7%
9%

SERVICIO

Nivel de servicio prestado. Vinculado a formación del personal y rendimiento del equipo.

14%

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Nivel de satisfacción obtenida por el cliente respecto a sus expectativas.

De acuerdo al Valor de Compañía alcanzado por los diferentes participantes, se establecerá el Ranking final.



COMPANYGAME

APRENDE SIMULANDO

🌐 <https://www.companygame.com/>

✉ soporte@companygame.com

©COMPANYGAME

Este documento es propiedad de Companygame.

Queda totalmente prohibida cualquier tipo de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de este documento, sin previa autorización, por escrito, de los titulares de Companygame.

© Imágenes: Freepik