



**SIMULADOR DE
GESTIÓN DE UNA SUCURSAL
BANCARIA**

Octubre de 2023



INDICE

1. Introducción	1
<i>Los simuladores como metodología de formación</i>	<i>1</i>
<i>BankGame</i>	<i>2</i>
2. Algunos conceptos clave en la gestión de la sucursal.....	3
3. Descripción básica del entorno de simulación.....	9
<i>Ámbito de actuación.....</i>	<i>9</i>
<i>Segmentos</i>	<i>9</i>
<i>Productos</i>	<i>10</i>
4. Misión del participante.	12
5. Competidores y gestión del riesgo.	15
6. Principales informes.....	18
7. Áreas de Decisión	20
8. Valor de la compañía	22

1. Introducción

Los simuladores como metodología de formación



"Me lo contaron y lo olvidé;
lo vi y lo entendí;
lo hice y lo aprendí."
CONFUCIO

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

BankGame es un simulador de negocio bancario que pretende facilitar la comprensión de los principales parámetros, ratios y palancas de gestión de una sucursal bancaria, a través de la práctica en la toma de decisiones. La sucursal configurada en el simulador sigue el patrón de un banco de tamaño mediano.

El ejercicio de simulación facilita un entrenamiento práctico sobre los principales ratios, informes y relaciones causa-efecto del negocio bancario.

El aprendizaje con el simulador 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 alumno.

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 sus 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".**

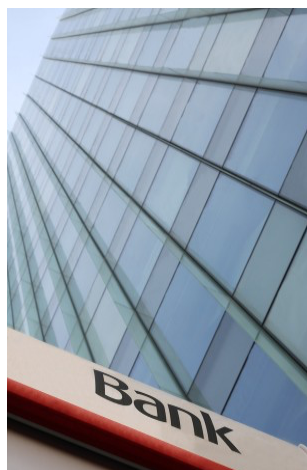


BankGame

Tu participación en BankGame consiste en asumir, conjuntamente con un grupo de compañeros, el puesto de dirección de una oficina/sucursal bancaria y tomar las principales decisiones para su gestión. La cuota de mercado, beneficios obtenidos, la eficiencia, la formación del personal, el nivel de las instalaciones o la satisfacción del cliente son algunos de los factores que se tienen en cuenta para valorar tu gestión y posicionarte en el ranking.

BankGame te permitirá aplicar de manera integrada diferentes conocimientos adquiridos en las áreas de Precios/Margen, Riesgo, Marketing, Producto, 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 las siguientes habilidades:

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

En la simulación, cada equipo competirá con diversas oficinas de similares características. 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 oficina 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 Negocio**. 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.

Lee con detenimiento este manual y consulta las dudas con tus compañeros y el maestro.



2. Algunos conceptos clave en la gestión de la sucursal

EL CLIENTE Y EL RATING

La sucursal trabaja con una amplia base de clientes, sean personas naturales o jurídicas, algunos de ellos muy próximos y vinculados con el banco, y otros con menos relación.

Ahora bien, para poder trabajar con esta amplia base de clientes, la sucursal necesita tener a todos los clientes calificados de acuerdo determinados parámetros, que sean indicativos del nivel de riesgo asociado a estos clientes.

Rating

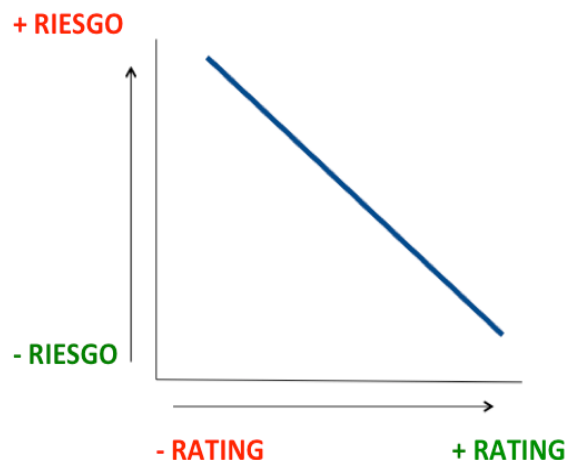
El **Rating** es una opinión sobre un solicitante de financiación. La calificación del rating se basa en el nivel de riesgo crediticio y es realizada por las denominadas agencias de calificación, cuya misión es orientar a los inversores a tomar sus decisiones. Se utiliza para evaluar a grandes empresas, entidades financieras, pymes y Administraciones Públicas.

El **Rating** es resultado de la aplicación de algoritmos matemáticos que incorporan un módulo cuantitativo basado en ratios ingresos, costos, rendimientos, endeudamiento, balance, variables de actividad, y un módulo cualitativo complementado con el juicio experto aportado por el analista.

El concepto de Rating al que nos estamos refiriendo, en determinados casos o entidades es conocido también como Scoring. Técnicamente son diferentes, pero conceptualmente son lo mismo. Es decir, escalas que miden el nivel de riesgo de un solicitante de financiación, en un determinado contexto y para un producto específico.

Para determinar el nivel de rating/scoring de un cliente es necesario obtener la máxima información posible, como por ejemplo:

- Datos personales del clientes: edad, profesión, domicilio, vinculaciones con otros clientes, formación y experiencias profesional, etc.
- Vinculaciones financieras con los clientes: saldos medios, tipos de productos contratados (fondos de pensiones, seguros de vida, etc), ingresos domiciliados, nóminas, etc.
- Historial crediticio interno: préstamos en vigor y cancelados.
- Declaraciones de bienes de préstamos anteriores.
- Información externa: por ejemplo, listas de morosos.
- Ingresos de las partes que intervienen en la operación.
- Justificación de la finalidad del crédito o préstamo: facturas, contratos, etc.
- Información patrimonial sobre los bienes y derechos de titulares avalistas.

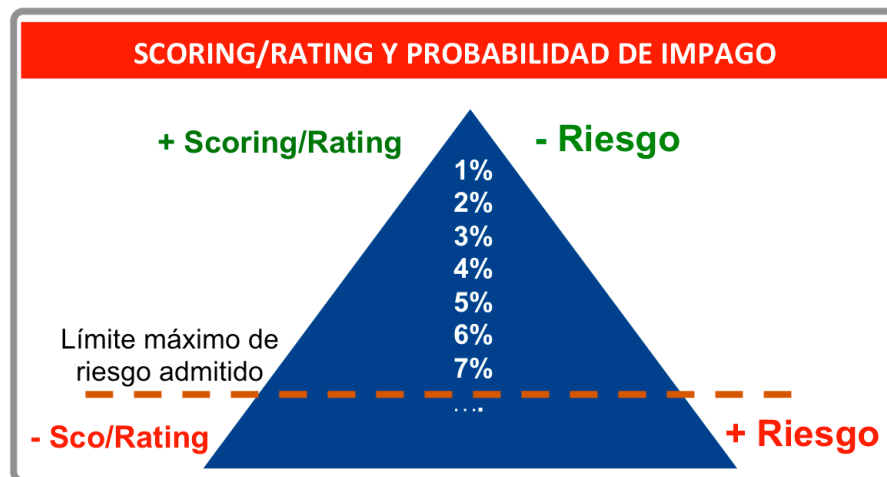


El riesgo de crédito es inversamente proporcional al rating / scoring del segmento elegido, de manera que cuanto más bajo sea el rating/scoring más elevado será el riesgo de la operación y, consecuentemente, la pérdida esperada o provisiones.

PD: PROBABILIDAD DE INCUMPLIMIENTO

La probabilidad de incumplimiento o **PD** (Probability Default) es un parámetro de medición del riesgo de un cliente. Habitualmente, se relaciona con el nivel de Rating/Scoring del cliente. La PD estima la probabilidad de que un cliente no pueda cumplir con sus obligaciones contractuales en la devolución de la facilidad crediticia otorgada, en los términos y plazos acordados, tanto a nivel de principal como de intereses.

El riesgo de crédito es inversamente proporcional al rating / scoring del segmento elegido, de manera que cuanto más bajo sea el rating/scoring más elevado será el riesgo de la operación y, consecuentemente, la pérdida esperada o coste de crédito.



El nivel de riesgo vinculado a un cliente queda reflejado en la Probabilidad de Impago (PD.- Probability of Default). Todos los clientes tienen asociada una PD, sea alta o baja.

Siempre, el nivel de riesgo vinculado a una operación o cliente condicionará su gestión.



La sucursal deberá establecer el nivel máximo de **Probabilidad de Impago** que está dispuesto a asumir, o dicho de otra forma, el nivel máximo de riesgo que está dispuesto a incorporar en cada uno de los segmentos de demanda. Esto se realiza definiendo el **Rating Objetivo**, que es una de las decisiones que deberás tomar en el apartado de Riesgo del área de decisiones.



SEVERIDAD

La severidad es la fracción de la exposición no recuperada al final de proceso de recobro. Es el complementario de la tasa de recuperación ($\text{Severidad} = 1 - \text{tasa de recuperación}$).

El nivel de severidad de la operación está condicionada principalmente al tipo de garantía que se vincula a la misma. Por ejemplo, la severidad de una hipoteca habitualmente será menor que la severidad de un préstamo al consumo.

Relacionado con estos conceptos debemos mencionar también el concepto **LTV (Loan To Value)**. Este se define como la relación entre el valor del préstamo y el valor del bien o inversión vinculado al préstamo (vivienda, automóvil, ...). Este parámetro se presenta como un porcentaje. Un %LTV cercano al 100% es un valor muy arriesgado, pues será muy difícil que el banco recupere toda la inversión en el caso de ser adjudicatario del bien si se produjera un impagado. Para reducir el riesgo y, consecuentemente, reducir la severidad es preferible que este valor no sea superior al 75% en la mayoría de las operaciones.

Con el propósito de reducir los niveles de riesgo de las diferentes operaciones o posiciones del banco, se pueden utilizar garantías o mitigadores de riesgo. Las garantías que pueden aplicarse para reducir el riesgo son:

- Garantías Reales: Financieras (bonos, acciones, ...) o No Financieras (inmuebles, prendas,...)
- Garantías personales: Avales, obligados solidarios,...
- Otras garantías

Es importante que todos los gestores de operaciones del banco entiendan la relevancia de este apartado, pues todos pueden hacer aportaciones sustanciales a la mejora del resultado del banco aprovechando las diferentes opciones de garantía.

Recordemos que, al reducir el riesgo de una operación, es posible ofrece mejores condiciones al cliente, por tanto, el primer beneficiado de una correcta gestión de las garantías es el propio cliente.

En el apartado de decisiones del simulador tendrás oportunidad de definir el nivel de garantía exigido para aprobar operaciones en cada uno de los productos. Esto se definirá en una escala de 1 (mínima garantía) a 20 (máxima garantía).

PROVISIONES Y PÉRDIDAS ESPERADAS

A la hora de realizar inversiones crediticias, decir al conceder préstamos/créditos a los clientes, los bancos deben tener en cuenta las posibles adversidades en forma de pérdidas, que puedan llegar a producirse en cada operación individualmente, ya que el riesgo no es el mismo en cada caso.

El historial de las operaciones que ha contratado el banco con los diferentes perfiles de clientes, le permite realizar estadísticas sobre la pérdida que le puede ocasionar una determinada operación. La pérdida extraída de estas series estadísticas se denomina Pérdida Esperada.

La contabilidad aplicada en el sector bancario requiere que la pérdida esperada sea dotada periódicamente como coste de la operación. Este coste se debe extraer del

margen financiero previsto, para poder obtener una estimación de los resultado de cada operación que tengan en cuenta el riesgo asumido. La pérdida esperada se fija como un porcentaje sobre el importe pendiente del préstamo o crédito.

Así pues, la **Pérdida Esperada** es el **coste** de la morosidad para la entidad, que el gestor debe trasladar siempre al precio de negociación con clientes puesto que debe ser cubierta con provisiones.

Las **Provisiones** vinculadas a cada una de las operaciones de préstamo/crédito se calcula a partir de la Pérdida Esperada.

Las **pérdidas esperadas** dependen de la probabilidad de impago(PD), el importe pendiente y la severidad del impago. Habitualmente, la PD se vincula al rating/scoring del cliente. Respecto a la Severidad, se relaciona fundamentalmente con las garantías obtenidas del cliente para cubrir el riesgo de la operación.

La Tasa de Morosidad es la relación entre el importe de los préstamos y créditos considerados

$$PE(\text{Pérdida Esperada}) = PD * Severidad * \text{Importe pendiente}$$

MOROSIDAD

morosos al final del periodo objeto de estudio sobre el total de inversión crediticia. Puede determinarse para cada uno de los segmentos/cartera o a nivel total.

$$\text{Tasa de Mora \%} = \frac{\text{Créditos en mora}}{\text{Inversión crediticia total}} * 100$$

Una morosidad del 1% significa que del total de financiación otorgada por la sucursal, un 1% presentan dudas fundadas acerca de su recuperación. Afecta a la imagen de la entidad en el mercado y a su solvencia. La Morosidad está íntimamente vinculada a la PD o Probabilidad de Incumplimiento. A mayor PD de los clientes con gran probabilidad se generará mayor Morosidad.

La morosidad afecta a las entidades financieras en la medida que las pérdidas que genera van reduciendo, primero, las "provisiones "; en segundo lugar, el resultado del ejercicio y, en tercer lugar, el capital y las reservas oficiales.

EL PRECIO DEL CRÉDITO Y EL RIESGO

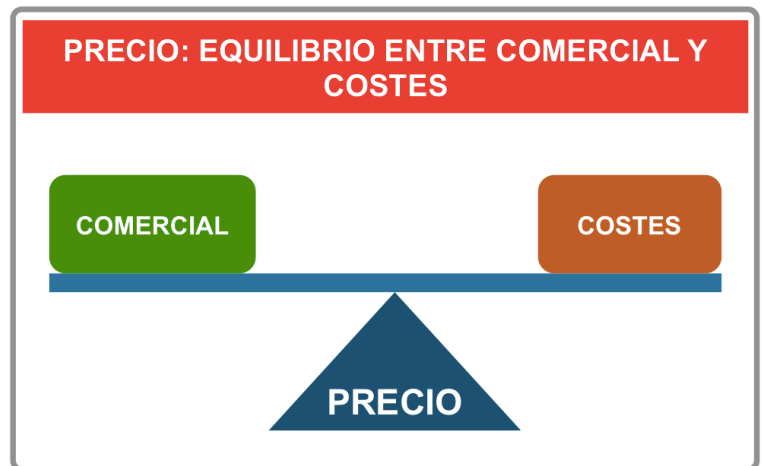
Habitualmente, existe una doble perspectiva sobre el precio:

- **Comercial:** más próxima al cliente, que preferiría un precio más ajustado para facilitar la captación del cliente o la operación.
- **Costes:** que habitualmente estaría representada por las áreas de riesgos y financiera, que tienden a ser más prudentes y que pretenden asegurar que cada operación soporte los costes asociados.

Ambas visiones deben integrarse en una común, que vendría representada por la rentabilidad. Para entender como alcanzar la rentabilidad objetivo, es importante entender el método que se debe aplicar para el cálculo del precio.

La determinación del precio del préstamo/crédito debe considerar todos los conceptos relacionados con costes, además del margen esperado

- Coste de financiación
- Provisiones
- Costes Operativos
- Utilidad



De los anteriores, la Provisión o Pérdida Esperada es la que debe estar más presente al cerrar un acuerdo sobre precios. El precio de una operación debe ser directamente proporcional al riesgo que se asume en la operación.

Al reducirse el rating o las garantías requeridas, el riesgo se incrementa automáticamente y provoca un aumento de las provisiones, lo que implica un incremento del precio. Si por el contrario el rating o las garantías aumentan, el precio se reduce gracias a que se produce un descenso del riesgo.



Costes operativos

Estos costes se incluyen en el cálculo de la **Utilidad Neta**, y reflejan los costes en los que incurre la entidad a la hora de realizar sus operaciones. Se pueden clasificar en costes directos de equipamiento, comercial o salarios, además de los costes generales o de administración del banco.

Los costes operativos se distribuyen entre las diferentes operaciones a partir de ratios y coeficientes de imputación. En términos generales, se estima que **representan entre el 35% y el 50% del margen ordinario en la operación.**

Como se ha visto, para medir la rentabilidad es fundamental tener en cuenta **el riesgo**, que **determinará el precio de venta** de los préstamos/créditos.

RAR – RENTABILIDAD AJUSTADA AL RIESGO

Genéricamente, la rentabilidad es la relación entre los recursos aportados en una operación y el resultado obtenido. En una operación de préstamo, los recursos aportados se miden en términos del capital aportado por la entidad para hacer viable dicha operación.

Las normas regulatorias obligan a las entidades bancarias a reserva para del capital de banco para cubrir el riesgo inherente a toda operación que no esté cubierto por las Pérdidas Esperadas. Dicho riesgo, se puede medir a través del denominado Capital Económico.

Así pues, para medir la Rentabilidad de una operación de préstamo/crédito se debe establecer el cociente entre:

- Resultado Neto obtenido por dicha operación.
- Riesgo asumido en dicha operación, que se mide a través del Capital Económico.

A dicho ratio lo podemos denominar RAR, es decir, Riesgo Ajustado al Riesgo.

$$\text{RAR} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Capital Económico}} * 100$$

El Resultado Neto se calcula con la siguiente operación:

Resultado Neto = MO – Provisiones – Cte Operativo – Impuestos

MO es la abreviación de Margen Ordinario.

3. Descripción básica del entorno de simulación.

Ámbito de actuación

La oficina dirige sus servicios a diferentes perfiles de clientes ubicados en su área de influencia. Deberás atender tanto a personas naturales, como a personas jurídicas o empresas.

Segmentos

Los segmentos de demanda a los que deberá atender son:

PERSONAS NATURALES

- **Empleados**

Ingresos fijos mensuales inferiores a 4.000 soles, reducida rentabilidad, elevado consumo de capital. Rating medio de 43 (sobre una escala de 10 a 90). 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.

- **Mandos**

Ingresos fijos de entre 4000 y 9000 soles, reducida rentabilidad, elevado consumo de capital. Rating medio de 48. Los clientes de este segmento están centrados en la creación de patrimonio y tienen necesidades bancarias más complejas. Consumen algún producto de pasivo.

- **Directivos**

Ingresos fijos superiores a los 9000 soles, elevada rentabilidad, reducido consumo de capital económico. Rating medio 54. Los clientes de este segmento están centrados en la gestión de su patrimonio y tienen necesidades bancarias más sofisticadas.

PERSONAS JURÍDICAS

- **Comercio o Profesionales**

Dentro de este segmento se encuentran las personas naturales con negocio, las microempresas o y las pequeñas empresas con ventas hasta 5 MM. Su perfil de riesgo es medio (rating medio 50, sobre una escala de 90).

- **Empresas**

Las empresas gestionadas desde la sucursal tiene una facturación inferior a 10M. Habitualmente, tienen fuertes necesidades de financiación y requieren ciertos servicios sofisticados. Se les otorga un nivel de riesgo medio, con un rating medio de 52. Se considera que tienen una rentabilidad media, dada su elevada capacidad de negociación.



Productos

Los productos que puedes ofrecer desde tu oficina son:

ACTIVO

- **Tarjetas:** servicio financiero básico para la gran mayoría de personas y empresas. Los conceptos de ingresos habituales son: comisión de apertura 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 3 años. Por el tipo de producto, está diseñado pensando principalmente en personas naturales. Los conceptos de ingresos habituales son: comisión de apertura y el tipo de interés.
- **Préstamo 1:** El préstamo 1 esta vinculado a la compra de una maquinaria, equipamiento o realización de un inversión en infraestructura. Normalmente, se requiere aval de la dirección o propietario del negocio, o garantías de equipamientos o similar. El importe medio acostumbra a ser inferior al del Préstamo 2. El plazo medio de estas operaciones es de 3 años.
- **Préstamo 2:** 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. Por las características de la operación, es un producto pensado principalmente para empresas. La operación puede contar con garantías complementarias. Los conceptos de ingresos habituales son: comisión de apertura y el tipo de interés.
- **Hipotecas:** Préstamo destinado habitualmente a la adquisición de una vivienda, un local o un inmueble y cuyo éxito se vincula a la garantía real del inmueble. El plazo medio de la operación es de 20 años. Este producto facilita una mayor vinculación a través de una cuenta corriente, domiciliación de recibos, venta de seguros,... Los conceptos de ingresos habituales son: comisión de apertura y el tipo de interés.



PASIVO

- **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.
- **Cuentas Ahorro:** Producto pensado para realizar pequeños ahorros por parte de las familias. El dinero está disponible, pero el propósito del cliente es ahorrar. La cuenta permite la realización de la operativa bancaria habitual, pero genera comisiones adicionales por los servicios prestados. El concepto de ingreso principal es la cuota de mantenimiento. 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.

SERVICIOS

- **Transacciones:** Producto que facilita las gestiones de pago y cobro habituales. En el caso de las personas, se requiere la domiciliación de la nómina y el pago de los recibos. En el caso de las empresas, 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.

- **Seguros:** Acuerdo contractual mediante el cual el banco se obliga, mediante el cobro de una prima de riesgo, a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones al asegurado al verificarse la eventualidad prevista en el contrato. El banco comercializa un producto de un tercero que genera una comisión.
- **Fondos gestionados:** Inversión colectiva mediante la cual una pluralidad de inversores aporta sus ahorros a un fondo común con el fin de constituir un patrimonio y obtener una determinada rentabilidad. La cartera del Fondo de Inversión es administrada por una sociedad gestora la cual se encarga de decidir la política de inversiones y de calcular diariamente el valor de la participación (resultado de dividir el patrimonio global del Fondo por el número de participaciones). El concepto de ingreso es una comisión vinculada a la comercialización del producto.

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.

Los niveles de garantía previsto inicialmente son:

	Nivel
Tarjeta	4
Consumo	7
Préstamo 1	10
Préstamo 2	12
Hipotecas	15

Adecuación productos-segmentos.

No todos los productos son adecuados para todos los segmentos. La siguiente tabla muestra la relación entre productos y segmentos de demanda.

	Empleados	Mandos	Directivos	Comercio	Empresas
Cuenta Corriente	*	**	***	***	***
Cuenta Ahorro	***	***	***	*	*
Depósito 12 meses	*	**	***	*	**
Tarjeta	**	***	***	***	***
Consumo	**	***	***		
Préstamo 1				***	***
Préstamo 2				**	***
Hipotecas	**	***	***	*	**
Transacciones	*	**	***	***	***
Seguros	*	**	***	***	***
Fondos		*	***		**

4. Misión del participante.

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

Ahora bien, este parámetro, como agregado global de los resultados de la sucursal, no es una guía suficiente para mejorar los resultados de la sucursal. Para ello, se han seleccionado diferentes Indicadores Clave de Negocio, cuyo método de cálculo se define posteriormente. Estos Indicadores cubren las diferentes perspectivas de la gestión operativa del negocio.

Las áreas de gestión de la sucursal y los indicadores clave relacionados son:

- Volumen de Negocio:
 - Inversión crediticia
 - Recursos de clientes
 - Participación de mercado de activo
 - Participación de mercado de pasivo
- Margen y utilidad:
 - Margen Financiero
 - Margen Financiero sobre inversión crediticia
 - Margen Ordinario
 - Utilidad Neta
 - Solvencia
 - Eficiencia
- Gestión del riesgo:
 - Provisiones
 - Tasa de Mora.
 - RAR: Rentabilidad Ajustada a Riesgo
 - Solvencia
- Competitividad
 - Servicio o Satisfacción de los Empleados
 - Valor de Marca
 - Capacitación de los empleados
 - Satisfacción de los empleados



Además, en los diferentes apartados del simulador podrás encontrar numerosos informes con información detallada sobre la evolución de la actividad y resultados obtenidos. En muchos casos, la información está desagregada por productos y/o segmentos, de manera que facilita identificar en que parte del negocio se están generando los mejores o peores resultados.

Al inicio de la simulación, todas las sucursales tienen los mismos resultados en todos los apartados.

Seguidamente, se exponen los métodos de cálculo de algunos de los indicadores. En el propio simulador se puede encontrar una definición que puede complementar a la expuesta seguidamente.

Margen Financiero

$$\text{Margen Financiero} = \text{Ingresos Financieros} - \text{Costes Financieros}$$

Margen Ordinario

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

Eficiencia

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Total Gastos de Operación y Administración}}{\text{Margen Ordinario Total}}$$

MOAR (Margen Ordinario Ajustado a Riesgo)

$$\text{MOAR} = \text{Margen Ordinario} - \text{Provisiones o Pérdida Esperada}$$

Valor de Marca

Refleja nivel de conocimiento y reconocimiento obtenido por el mercado respecto de la sucursal. Una marca o sucursal muy conocida o reconocida por su calidad de servicio o por su ubicación o por sus campañas de promoción tiene más probabilidad de captar un nuevo cliente que una sucursal con un nivel de reconocimiento o valor de marca bajo. Principalmente, tiene que ver con el presupuesto y actividades de promoción realizadas, pero también está condicionada por el nivel de satisfacción del cliente.

El valor de marca se mide en una escala de 10 (mínimo) a 100 (máximo).

Participación de mercado.

$$\text{Participación de mercado Activo \%} = \frac{\text{Inversión crediticia compañía}}{\text{Inversión crediticia total compañías}} * 100$$

$$\text{Participación de mercado Pasivo \%} = \frac{\text{Recursos de clientes compañía}}{\text{Recursos de clientes total compañías}} * 100$$

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 comprarlo, y muy probablemente hablará mal de la empresa a 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.

La satisfacción global del cliente se desagrega en diversas áreas:

- Conocimiento de productos
- Asesoramiento
- Calidad en la atención del cliente
- Eficiencia en el servicio

Satisfacción de los Empleados

Está relacionado con las políticas de capacitación, condiciones de trabajo y motivación aplicadas por la dirección.



5. Competidores y gestión del riesgo.



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

Para facilitar la comprensión del funcionamiento del mercado, que queda reproducido en el simulador, el siguiente esquema muestra cómo se genera la captación de negocio y, consecuentemente, se explica cómo se genera la participación de mercado en cada uno de los segmentos de demanda. 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 sucursales está vinculada a:

- La **competitividad** alcanzada, es decir, la capacidad de la sucursal de atraer y retener a la clientela y de satisfacer mejor que otras sus necesidades y preferencias.
- La **gestión del riesgo**.- vinculada a las políticas de riesgo aplicadas por las diferentes sucursales, que se relaciona con las decisiones de priorización y rating por segmento y nivel de garantía establecida por producto.



¿Qué es la competitividad y cómo impacta en el volumen de negocio?

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

- **Precio**
- **Marca**
- **Servicio**
- **Solvencia**

De forma sencilla podemos decir que, la sucursal que ofrezca las mejores condiciones económicas, tenga la mejor marca, ofrezca el mejor servicio y tenga la mejor proyección de solvencia en el mercado podrá captar clientes con mayor facilidad. Naturalmente, en este contexto se entiende que los productos ofrecidos por todas las entidades son muy semejantes.



Estos parámetros se deben ponderar por producto y segmentos. Es decir, si el cliente quiere sobre todo ajustar costes seleccionará la oferta más económica, pero si la sucursal con las mejores condiciones no ofrece el servicio adecuado, o la imagen de la sucursal es confusa, tal vez, el cliente prefiera otras alternativas. La combinación de estos parámetros y la priorización que realice el cliente de los mismos establecerá la preferencia entre las diversas sucursales.

Cada uno de estos parámetros evolucionará en función de las decisiones tomadas por los diferentes equipos a lo largo de los periodos. El siguiente esquema muestra una relación aproximada entre áreas de decisión y factores de competitividad.

FACTORES DE COMPETITIVIDAD	ÁREAS DE DECISIÓN
PRECIO	Definición de los precios por productos y segmentos
MARCA	Gasto en promoción de productos Selección de actividades y campañas de promoción
SERVICIO	Capacitación del personal Establecimiento de prioridades de gestión en la sucursal
SOLVENCIA	Resultados económicos Solvencia financiera Tasa de morosidad

¿Qué es la gestión del riesgo y cómo impacta en el volumen de negocio?

El Negocio Bancario requiere contar con modelos y sistemas muy robustos para la gestión de los diferentes riesgos que debe afrontar. El **Riesgo de Crédito** es el de mayor relevancia y el que históricamente ha resultado ser **el principal causante de insolvencia bancaria**.

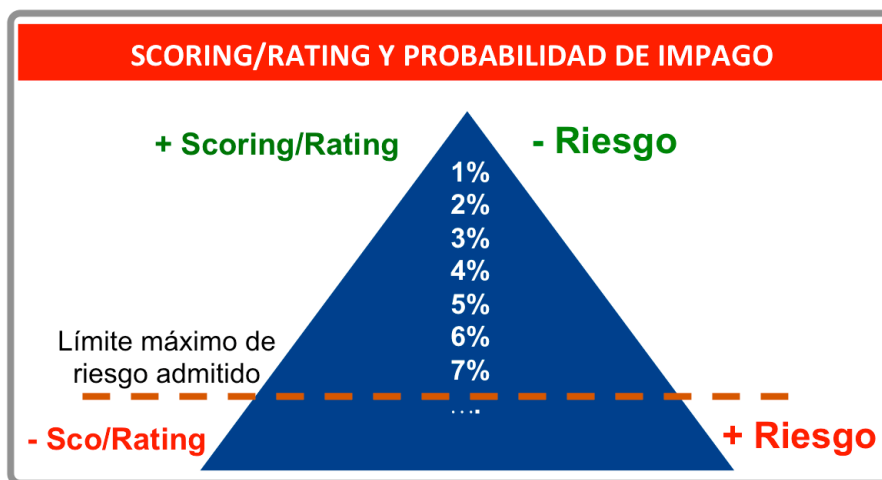
El riesgo de crédito puede suponer hasta el 85% del riesgo total.

La gestión del Riesgo de Crédito podrás gestionarlo en la sucursal de forma directa a través de diferentes áreas de decisión:

- **Priorización de segmentos de demanda:** los diferentes segmentos de demanda tienen diferentes perfiles personales, económicos y de solvencia, por tanto, en cada caso incorporan diferentes perfiles de riesgo. Al priorizar un determinado segmento se debe tener en cuenta tanto la oportunidad de negocio que genera, además del perfil de riesgo que incorpora.
- **Rating objetivo por segmento:** el rating es una escala que permite calificar a los clientes en función de sus características personales o de organización, y su perfil económico, patrimonial y de solvencia. Dentro de un mismo segmento de clientes, por ejemplo, empleados, podemos encontrar colectivos con diferentes características que permita asignarles diferentes niveles de riesgo inherente.

- **Garantía de producto:** las garantías de las diferentes operaciones permiten recuperar parte de la deuda pendiente en el caso de incumplimiento en los pagos por parte del cliente. A mayor nivel de garantía, mayor porcentaje de importe pendiente podrá recuperar el banco, pero el cliente habitualmente es reticente a ofrecer muchas garantías. El nivel de garantía que establezca la sucursal condicionará el volumen de clientes que estarán interesados en su oferta.

Tal como muestra el siguiente gráfico, a mayor Scoring/Rating menos riesgo, pero también menos clientes o volumen de negocio. Dicho de otra manera, en la pirámide de nuestra sociedad hay más clientes con alta probabilidad de impago que cliente con baja probabilidad de impago. Al realizar labor comercial podemos encontrarnos clientes que estén interesados en recibir un préstamo, pero muchos de ellos pueden ser insolventes. Cada sucursal al definir el nivel de Rating Objetivo para cada segmento determinará el nivel de Probabilidad de Impago, es decir, de Morosidad que está dispuesta a soportar.



Conclusión

No hay una fórmula o combinación idónea entre competitividad y gestión de riesgo. Simplemente, cada sucursal debe encontrar la combinación más adecuada, para llegar a alcanzar los objetivos establecidos. Aprender a mover las diferentes palancas disponibles en ambas áreas es lo que generará la capacidad de navegar por el negocio con éxito.



6. Principales informes

La información sobre la situación inicial y resultados obtenidos por tu sucursal en el desarrollo de la simulación podrás consultarlos en el menú EVALUAR del simulador. Accede a los informes de resultados que encontrarás en el Cuadro de Mando del menú izquierdo que encontrarás en tu pantalla.



CUADRO DE MANDO

Tutorial

alumnoT
equipoT Duero
compañíaT

EVALUAR

período 0 / resultadosD decisionesP

Tu participación en BankGame consiste en asumir la dirección de una sucursal bancaria en la que debes tomar las principales decisiones para su gestión. Los resultados obtenidos, el ritmo de crecimiento del negocio, la gestión del riesgo o el plan comercial son algunos de los factores que se tienen en cuenta para valorar la compañía y así analizar los resultados obtenidos con tu gestión.

Dos áreas

Despacho

Desde el menú **Despacho** podrás acceder a analizar la situación inicial de la sucursal así como los resultados que vayas obteniendo de su gestión.

En la barra lateral izquierda puedes encontrar un menú con diversas opciones: Cuadro de Mando, Margen y Riesgo. Visita las diferentes opciones para conocer en detalle los resultados obtenidos por tu sucursal, así como los resultados de tus competidores.

Decisiones

En este menú debes de introducir los datos de las decisiones que quieres siga la sucursal en las diferentes áreas.

Las áreas de gestión en las que deberás tomar decisiones son: Precios, Políticas de Riesgo, Organización y Promoción.

Algunas recomendaciones para una buena gestión:

Áreas de Gestión

BankGame te permitirá aplicar de manera integrada diferentes conocimientos adquiridos en las áreas de Marketing/Comercial, Gestión del Riesgo o Gestión Económico-Financiera, trabajando en un entorno de competencia directa similar a la realidad.

Segmentos

En el mercado se observan cinco segmentos de demanda: Empleados, Mandos, Directivos, Comercio y Empresas. Cada segmento tiene unas necesidades diferentes, y consecuentemente plantea unos requerimientos distintos respecto al producto y el resto de factores.

Comercialización

Define el presupuesto y las actividades

Recuerda que debes **Guardar** tus decisiones antes de la fecha límite indicada en el Calendario, momento en el que se procesarán los datos y se presentarán los nuevos resultados.

Consulta el Manual

Una vez dentro del Cuadro de Mando encontrarás diversas pestañas que te mostrarán la información relevante sobre los resultados de tu sucursal.



CUADRO DE MANDO

Tutorial

alumnoT
equipoT Duero
compañíaT

EVALUAR

período 0 / resultadosD decisionesP

Valor de la Compañía

Indicadores Clave

Valor de la Compañía

El **Valor de la Compañía** es un parámetro agregado calculado a partir de los diferentes indicadores clave, tal como se explica en detalle más abajo. En la siguiente tabla, el **Año T** muestra los datos del último ejercicio de la sucursal. El **Año T-1** muestra los datos del año anterior.

Acceso a las diferentes pestañas de resultados.

Comparativo del valor de la compañía

Valor Compañías

2.090,7 2.090,7 2.090,7 2.090,7 2.090,7 2.090,7 2.090,7 2.090,7

Duero Moncash Solana Santos Bazan Maximo Open Galdana

Valor de la compañía

	Total Compañía		Variación	
	Año T	Año T-1	Diferencia	%
Duero	2,091	2,000	91	4.5%
Moncash	2,091	2,000	91	4.5%
Solana	2,091	2,000	91	4.5%
Santos	2,091	2,000	91	4.5%
Bazan	2,091	2,000	91	4.5%
Maximo	2,091	2,000	91	4.5%
Open	2,091	2,000	91	4.5%
Galdana	2,091	2,000	91	4.5%
MEDIA	2,091	2,000	91	4.5%

Ranking

El contenido de las principales pestañas es:

- **Valor compañía:** muestra la variable que establece el ranking de las diferentes sucursales. En el apartado 8 de este documento se explica cómo se calcula dicha variable.
- **Indicadores clave:** podrás observar diversas tablas y gráficos sobre los resultados obtenidos en los diferentes indicadores clave. Es importante que analices la evolución de cada uno de estos indicadores clave respecto al periodo anterior y respecto a la competencia.
- **Análisis gráfico:** se muestran gráficos que facilitan la evolución del sector, el comparativo de los diferentes competidores y la evolución de la sucursal para diversos indicadores clave.
- **Riesgo – Precios:** se presentan las principales decisiones tomadas por la sucursal respecto a las políticas de riesgo y precios. Revisa las decisiones tomadas en estas áreas, pues son claves para entender los resultados obtenidos por la sucursal.
- **Cliente:** los clientes son la razón de ser de la sucursal. La pestaña muestra la evolución en la base de clientes y contratos de la sucursal y los principales resultados obtenidos a nivel de marca de la sucursal, capacitación del personal y satisfacción del cliente.
- **Contratación:** se muestran los resultados respecto al número y volumen de contratos firmados por la sucursal en el último periodo. Revisa la evolución respecto al número de contratos firmados por productos y segmentos en el periodo anterior.
- **Volumen:** el volumen de total del negocio gestionado por la sucursal, bien sea de activo, pasivo o servicios, está condicionado por los contratos firmados en diversos años. En este apartado, se muestra el volumen de negocio a final del último periodo.
- **Provisiones:** las provisiones reflejan los costos que debe asumir la sucursal para cubrir la morosidad que pueden generar las operaciones de activo vigentes en la sucursal. Conviene analizar los resultados obtenidos por producto y segmento, y evaluar el impacto que pueden haber tenido las últimas decisiones en las variaciones que puedas observar.
- **Tasa de mora:** refleja el volumen de operaciones morosas por productos y segmentos.
- **Margen:** se muestra una amplia diversidad de informes sobre los ingresos, costos y margen financiero, comisiones y margen ordinario. Analiza los resultados generales y los obtenidos por los diferentes productos.
- **Resultados:** en esta pestaña se puede analizar el estado de resultados de la sucursal, que permite observar un resumen de los resultados anterior, además de la Utilidad Neta obtenida. Adicionalmente, se muestra información sobre la Rentabilidad Ajustada al Riesgo obtenido por la sucursal.

En cada uno de dichos apartados encontrarás la información clave para la gestión de la sucursal.

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

7. Áreas de Decisión

Podrás tomar decisiones respecto a los diferentes productos/servicios de Activo, Pasivo y Servicios:

PASIVO

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

SERVICIOS

- Transacciones
 - a. Comisión media

Seguros

- a. Comisión media
- Fondos gestionados
 - a. Comisión media

ACTIVO

- Tarjeta
 - a. Cuota de mantenimiento
 - b. Tipo de interés
- Consumo
 - a. Tipo de interés
- Préstamo 1
 - a. Tipo de interés
- Préstamo 2
 - a. Tipo de interés
- Hipoteca
 - a. Tipo de interés

RIESGO

• **Priorización Segmentos**

Priorización de los segmentos de demanda, sobre una escala de 1(mínima) a 10(máxima prioridad). Al darle más prioridad a un segmento que a otro, se focaliza la gestión del banco hacia ese segmento, tanto en el ámbito comercial, como en el de riesgo.

• **Rating por Segmentos**

Fija el Rating objetivo por segmento, sobre una escala de 10(mínimo) a 90(máximo). Si incrementas el rating objetivo de un determinado segmento se reducirá el nivel de riesgo de las operaciones, pero limitarás la captación de clientes de ese segmento.

• **Garantía Producto**

Establece el nivel de garantía requerido por producto. Recuerda que la garantía se establece de acuerdo a una escala de 1(mínima garantía) a 20(máxima garantía).

GESTIÓN

Se consideran otras áreas de decisión relacionadas con la promoción de la sucursal, la capacitación del personal de la sucursal o la gestión de determinados procedimientos de la sucursal.

Promoción.

Las actividades de promoción facilitan la comercialización de los productos/servicios de la sucursal y tienen impacto directo en el valor de marca. Las opciones de promoción que se mostrarán cada periodo pueden variar. Algunas de las que se pueden encontrar en diferentes periodos son:

- **Presupuesto por producto:** establece el presupuesto que desean asignarle a la promoción de cada uno de los productos en tu área de influencia.
- **Campañas de promoción:** seleccionar los productos prioritarios para las campañas principales y secundarias que se realizarán periódicamente en la oficina.
- **Selecciona una actividad de promoción** para cada uno de los siguientes bloques:
 - Bonificación de precios de producto
 - Obsequios promocionales
 - Patrocinio de actos socio-culturales
 - Fomento y colaboración con empresas

Nivel de capacitación del personal

La capacitación del personal es una de las áreas clave para la consecución de tus objetivos en la oficina. Las áreas de formación son:

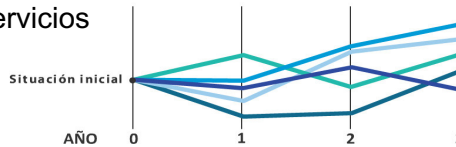
- **Conocimiento del producto:** un mejor conocimiento de los productos facilita una mejor comercialización de los mismos.
- **Conocimiento de las necesidades de los clientes:** para obtener buenos resultados con un determinado segmento de clientes, es preferible un profundo conocimiento de sus necesidades.
- **Gestión del riesgo:** el conocimiento de los criterios y procedimientos vinculados a la gestión del riesgo, facilita una reducción del mismo, aunque en algunos casos puede dificultar la operativa del servicio o la relación con los clientes.
 - Análisis económico-financiero
 - Normativa legal
 - Evaluación de operaciones
- **Procedimientos internos:** un mejor conocimiento de los procedimientos internos permite una mayor eficiencia del equipo, un mejor servicio al cliente y una mayor satisfacción del empleado. Las tres áreas consideradas:
 - Claves en la gestión del cliente
 - Nuevas funcionalidades y aplicativos
 - Procedimientos de servicio
- **Habilidades comerciales:** las habilidades comerciales se pueden entrenar, a través de ejercicios y soporte de expertos. Las tres áreas consideradas son:
 - Atención al cliente
 - Generación de oportunidades
 - Desarrollo de relaciones

RECUERDA que, cuando no tomas algunas de las decisiones previstas en el simulador, la competitividad de tu compañía se reduce, afectando negativamente a tus ventas y el Valor de tu sucursal.

8. Valor de la compañía

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

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

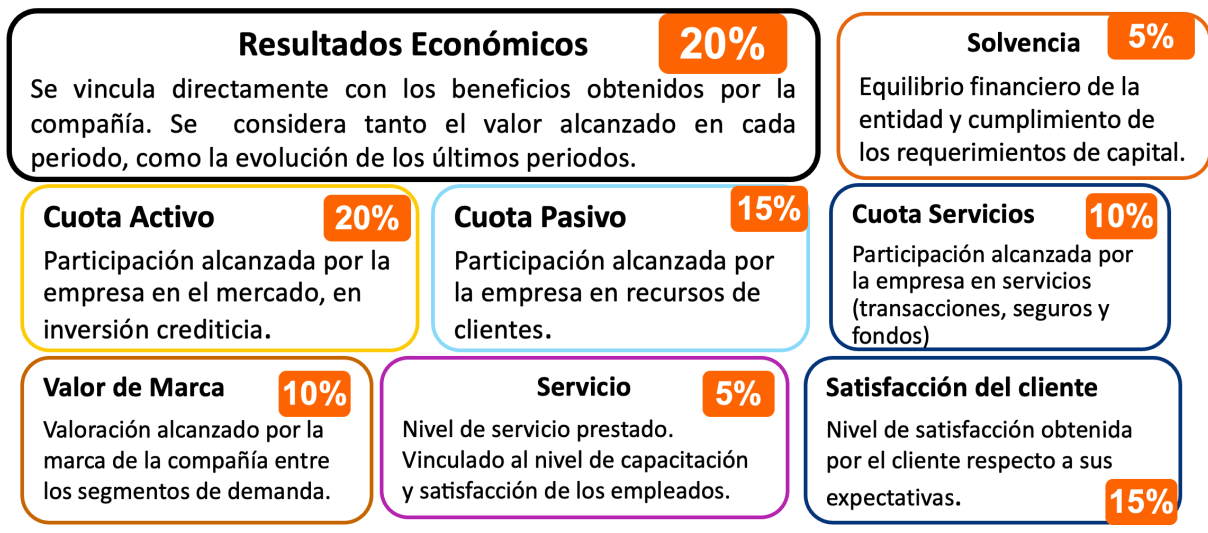


La evolución agregada de todos estos indicadores queda sintetizada en el **valor de la compañía**, que viene a representar la cotización que le asignan los inversores a dicha compañía.

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 periodos, 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 periodo.

El siguiente esquema muestra el peso de los diferentes indicadores:



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