



**SIMULADOR DE GESTIÓN DE UNA ENTIDAD FINANCIERA
Y UNA CARTERA DE CLIENTES**

2014

INDICE

1. Introducción	1
<i>Los simuladores como metodología de formación</i>	<i>1</i>
<i>BusinessBank</i>	<i>2</i>
2. Descripción básica del entorno de simulación.....	3
<i>Modelo de negocio.....</i>	<i>3</i>
<i>Segmentos Empresas.....</i>	<i>3</i>
<i>Productos.....</i>	<i>3</i>
3. Misión del participante.	4
4. Competidores y factores de competitividad.	7
5. Principales informes.....	8
6. Áreas de Decisión:.....	9
7. Gestión Cartera	11
8. Modelo de simulación	15
<i>Valor de la compañía</i>	<i>15</i>

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 entidad bancaria en alguna ocasión?

BusinessBank es un simulador de negocio bancario que pretende facilitar la comprensión de los principales parámetros, ratios y palancas de gestión de la empresa, a través de la práctica en la toma de decisiones. El banco configurado en el simulador

sigue el patrón de un banco 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. Conocimiento por descubrimiento.

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.

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 alumnos 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.

**"El juego como
metodología
de aprendizaje
no es un invento
reciente".**



BusinessBank

Tu participación en BusinessBank 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, la notoriedad 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.

BusinessBank 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 las siguientes habilidades:

- 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 Churchill-

En la simulación, cada banco competirá con otros 4 bancos (los 5 constituyen 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 o KPI's. 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.



2. Descripción básica del entorno de simulación.

Modelo de negocio

El banco que vas a gestionar centra su actividad en el negocio a empresas. En el mercado se identifican diversos segmentos de clientes y una gama de productos propia.

Segmentos Empresas

Los segmentos considerados son:

Segmento PYMES/Autónomos

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 50, sobre una escala de 90), dada la simplicidad de sus operaciones y su escaso poder de negociación, se pueden identificar dentro de este segmento empresas con altas rentabilidades.

Segmento MES

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 54. Se considera que tienen una rentabilidad media.

Segmento Corporativa

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 58). Tienen una rentabilidad baja.

Productos

Los productos que podrás gestionar son:

EMPRESAS

Aval — Riesgo Firma:

Compromiso de pago que realiza el banco a favor del beneficiario, en el caso de que el avalado incumpla sus compromisos. El concepto de ingresos es una comisión por la constitución del aval. El plazo medio de la operación es de un año.

Financiación C/P:

Préstamo concedido a un cliente para realizar 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 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.



Leasing: El leasing es un contrato por el cual una empresa (sociedad de arrendamiento financiero) cede a otra (arrendatario) el uso de un bien comprado por la sociedad siguiendo las instrucciones del arrendatario, durante un tiempo determinado y a cambio del pago de unas cuotas periódicas por parte de éste, teniendo el mismo la posibilidad de ejercitar una opción de compra al final del contrato. El plazo medio de estas operaciones es de 3 años.

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.

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.

Transacciones: 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.

3. 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.

Ahora bien, este parámetro, como agregado de diferentes dimensiones del banco, no facilita la gestión de la entidad. Para ello, se han diseñado seleccionado diferentes KPI's, cuyo método de cálculo es el aplicado habitualmente. Estos KPI's cubren las diferentes perspectivas de la gestión operativa del negocio. Además, en los diferentes apartados de documentación del simulador, podrás encontrar numerosos informes con información detallado sobre la evolución de la actividad y resultados obtenidos.

Los Indicadores Clave de Gestión considerados son:

- Margen Ordinario - Total
- Raroc/Rorac
- Índice de capitalización
- Mora
- Eficiencia
- Satisfacción del cliente
- Valor de Marca
- Solvencia
- Cuota de mercado de negocio activo

Margen Ordinario

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

Moar

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

Raroc/Rorac

$$\text{RAROC} = \frac{\text{MOAR} - \text{Costes Operativos} + \text{Beneficio de Capital}}{\text{Consumo de Capital}}$$

Eficiencia

El ratio de eficiencia bancaria es la **relación entre los costes de explotación** (gastos de personal, administrativos) y el producto neto bancario o PNB (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 PNB, 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. Escala de 10(min) a 100(máx).

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. Escala de 10(min) a 100(máx).

Solvencia

Está vinculado con los ratios económico-financieros del banco, pero también está influido por el Valor de la Marca. Escala de 10(min) a 100(máx).

Cuota de mercado en negocio activo.

Este indicador te permite conocer tu posicionamiento competitivo en la globalidad de productos de activo.

$$\text{Cuota de mercado en negocio activo} = \frac{\text{Inversión crediticia entidad}}{\text{Inversión crediticia total entidades}} * 100$$

4. Competidores y factores de competitividad.

El simulador se desarrolla en un entorno de competencia. Existen cinco entidades bancarias, cada una de ellas gestionada por un grupo diferente. En el período inicial la situación de partida de los diversos 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.

Las cinco entidades bancarias que forman el simulador son:



La competitividad global de las compañías en el mercado 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 empresa y el valor respecto al resto de entidades del mercado.

Más adelante en el modelo de competitividad se explica de forma más detallada la composición de cada uno de los factores de competitividad.



5. 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.

Entre la documentación a la que tendrás acceso estarán los datos sobre los KPI's, la cuenta de explotación, el balance de la compañía...

Además para facilitar la lectura de datos se ha creado el apartado de Feedback en el que se encuentran un conjunto de gráficos representativos de los datos que facilitan la lectura.

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 vinculado a cada uno de los KPI's identificados.
- **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 vinculado a las diferentes dimensiones de negocio.
- **Margen analítico:** 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.
- **Rentabilidad y capital:** muestra la rentabilidad final y valor aportado por los diferentes productos y áreas de negocio, de acuerdo al consumo de capital generado. Analiza las posibles limitaciones al negocio que se puedan producir por los requerimientos de capital existentes.
- **Balance y PyG:** muestras los informes básicos del banco y un análisis más detallado de las partidas o conceptos más relevantes.
- **Informes y estudios:** ofrece diversos estudios o informes que permiten entender la evolución del entorno sectorial y el mercado.
- **Valor de la Compañía:** índice sintético que agrega los valores anteriores.

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.

6. 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
 - a. Decisión comisión aval
- Financiación a corto 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
- Leasing
 - a. Comisión apertura
 - b. Tipo de interés

SERVICIOS

- Transacciones
 - a. Comisión media
- Seguros
 - a. Comisión media

Estructura corporativa:

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

Marketing y marca: Distribuye tu gasto en publicidad entre la marca corporativa y los productos.

- Promoción por productos
- 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 Rating

Banca electrónica: Deberás elegir la cantidad que inviertes en cada una de las áreas:

- Mobile Banking
- Banca Online

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

- Operaciones
- Servicios centrales
- Sistemas Gestión
- Seguridad.

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

Proyectos estratégicos:

En ella encontrarás un seguido de proyectos con sus respectivos costes de inversión e impacto potencial. Deberás analizar todos los proyectos estratégicos y elegir para implementar un máximo de 5 proyectos por periodo que aporten valor a tu empresa.

Los proyectos estratégicos se encuentran divididos en diferentes categorías:

- Eficiencia
- Conocimiento del cliente
- Riesgos
- Marketing - Venta
- Productos

Cada proyecto tendrá una inversión y una repercusión diferente. Tienes que estudiar cuáles se adecuan más a la estrategia elegida por el grupo.

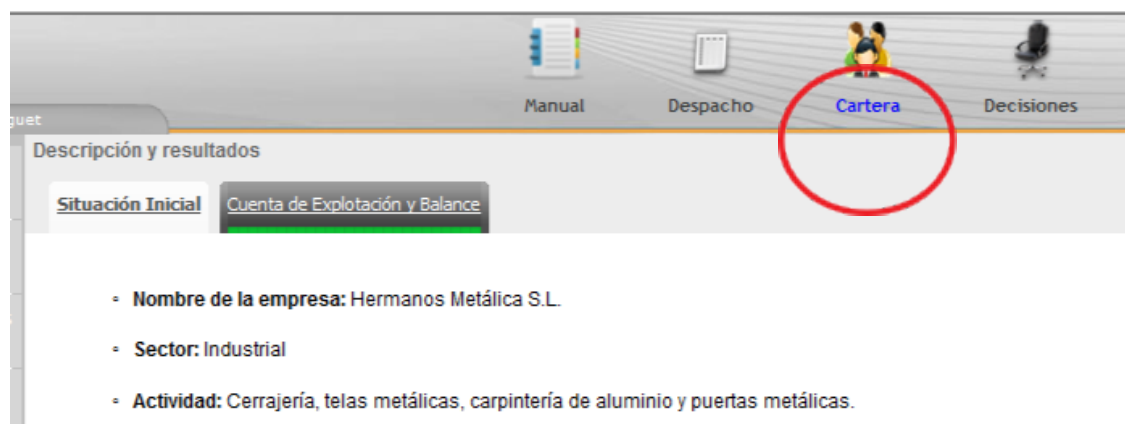
7. Gestión Cartera

Las empresas

La cartera de clientes que deberás gestionar está integrada por las siguientes empresas:

- Hermanos Metálica, S.L.
- Hostelería Vital, S.L.
- Comercial Villamás, S.A.
- Construcciones Parqué, S.L.
- Talleres Helado, S.L.

Menú de Gestión



Total Cartera: Dispones de diversos informes con los resultados obtenidos por tu cartera:

- Volumen de inversión
- Ingresos
- Margen
- Rendimiento y rentabilidad

En este apartado encontrarás también información sobre la evolución del escenario sectorial de cada uno de los clientes.

Clientes: Para cada cliente dispones de diversas opciones de menú:

- **Descripción y resultados:** una descripción de la actividad y situación de los diferentes clientes. Adicionalmente, puedes consultar la cuenta de explotación y balance de tus clientes para los últimos dos periodos.
- **Operaciones vigentes:** el detalle de las operaciones que actualmente están activas y los resultados generados por éstas.
- **Nuevas operaciones:** periódicamente la empresa te planteará Nuevas Operaciones, que podrás aceptar o denegar.
- **Condiciones Nuevas:** para las nuevas operaciones deberás indicar las condiciones de aprobación (precio y plazo).

Nuevas operaciones

De acuerdo al plan de negocio de cada una de las empresas clientes te propondrán nuevas operaciones. Éstas podrán ser de cinco tipos:

- **Producción o capacidad:** ampliación o adaptación de la capacidad de producción al plan de negocio.
- **Marketing:** promoción y/o comercialización de la empresa para la captación de nuevos clientes o contratos.
- **Innovación:** proyectos de innovación para la mejora de los productos/servicios existentes o el desarrollo de nuevas líneas.
- **Otros proyectos:** realización de otros proyectos o programas de actuación (inversiones o gastos) para la mejora de la competitividad de la compañía.
- **Problemas financieros:** actuaciones de refinanciamiento o reestructuración de deuda, para facilitar la viabilidad de la compañía.

Generalmente, todas las operaciones que las empresas tienen previsto ejecutar las llevarán a cabo, excepto casos excepcionales. Al tomar las decisiones de la cartera, cada uno de los equipos debe definir cual es el producto financiero más adecuado para cada caso. En el caso de no obtener financiación por parte de la entidad, podrá obtener los recursos de la competencia a través de la financiación extraordinaria. Esta financiación resulta más cara, lo que reduce los resultados del cliente y puede condicionar su viabilidad. Además, se trata de una pérdida de oportunidad para tu cartera, que dejará de recibir los ingresos correspondientes.

Dado el complejo escenario económico al que se enfrentan tus clientes, será necesario que profundices en su conocimiento y que realices previsiones de resultados, para poder obtener una estimación rigurosa de su capacidad para devolver la financiación obtenida. En el apartado “Escenario”, de la opción de menú “Total Cartera” puedes encontrar una breve previsión de la evolución del mercados para los diferentes sectores.

Resultados de los clientes

Los resultados de los diversos clientes quedarán reflejados en su Balance y Cuenta de Explotación. Los resultados en cada caso estarán vinculados al desarrollo del negocio nacional y el negocio internacional. En la estructura de la cuenta de explotación, se pueden destacar los siguientes conceptos:

- **Ingresos:** se calculan tomando en consideración la evolución del escenario y los proyectos/decisiones puestos en marcha por la compañía. El modelo considera de forma diferenciada el negocio a nivel nacional y el desarrollo del negocio internacional.
- **Gastos de explotación:** el cálculo parte de la evolución de los ingresos, aunque no evoluciona en relación directa a los mismos, puesto que una parte de los gastos son fijos.
- **Otras pérdidas y ganancias:** incluye otras partidas de gastos, generalmente fijos, más algunos conceptos o partidas extraordinarias.

Cuenta Explotación. Premier (expresado en miles)		
	AÑO 0	AÑO -1
Importe Neto Cifra Negocios	4.258,40	4.520,00
Gastos de Explotación	3.354,96	3.322,20
Otras Pérdidas-Ganancias	378,31	813,60
Resultado Operativo	525,13	384,20
Amortizaciones y depreciaciones	720,56	231,56
Resultado Explotación	-195,43	152,64
Resultados Financieros	69,88	45,54
Resultado Antes Impuestos	-265,31	107,10

En la estructura del Balance, los conceptos más significativos de Activo son:

- **Efectivo–Caja:** se establece un mínimo del 2% de los ingresos como saldo de caja a final de ejercicio, pero el valor final depende de la disponibilidad de recursos de la empresa por los resultados obtenidos y el cash-flow generado.
- **Deudores – Existencias:** son partidas directamente vinculadas a la evolución del volumen de negocio, pero pueden sufrir variaciones significativas como consecuencia del incremento o disminución de los plazos de cobro de clientes o la evolución de las ventas
- **Inmovilizado Material e Inmaterial:** podrá incrementar como consecuencia de las inversiones realizadas en inmovilizado, innovación u otros conceptos. Esta partida va disminuyendo conforme se van dotando las amortizaciones correspondientes en la cuenta de explotación.

Respecto al Pasivo, los conceptos más relevantes son:

- **Patrimonio Neto:** el patrimonio neto puede sufrir variaciones periodo a periodo, por la incorporación del Beneficio/Pérdida obtenido por la compañía el periodo anterior. En el caso de que el resultado haya sido positivo, los recursos propios se incrementarán con el 50% de los beneficios netos. En el caso de pérdidas, el total va a parar al patrimonio neto.
- **Acreeedores:** el saldo de acreedores/proveedores está principalmente vinculado al volumen de negocio. De todas formas, el plazo de pago a acreedores puede incrementar o disminuir de acuerdo a la evolución de los resultados de la compañía y la disponibilidad de recursos(cash flow).
- **Financiación Corto Plazo:** constituye la cantidad prevista en las decisiones que se toma en la opción de menú “Condiciones Nuevas”.
- **Financiación Largo Plazo:** constituye la cantidad prevista en las decisiones que se toma en el área de gestión de cartera, agregada a las operaciones ya existentes y restando la amortización que se va produciendo del principal.
- **Financiación Corto Plazo Extraordinaria:** en el caso que la empresa no disponga de todos los recursos necesarios para afrontar sus obligaciones, se generará de forma automática una nueva línea de crédito a corto plazo. Estos nuevos recursos tienen un coste que duplica al habitual, lo cual reduce la rentabilidad de la compañía, y tiene un plazo de vigencia de una año. Los intereses pagados no se consideran ingresos de la cartera, puesto que se entiende que son recursos facilitados por la competencia.

Balance. Premier (expresado en miles)		
	AÑO 0	AÑO -1
Efectivo e Inversiones Financieras	25,22	27,90
Deudores	302,62	334,80
Existencias	226,96	254,45
Total Activo Corriente	554,80	617,15
Inmovilizado material	1.496,63	1.754,63
Activos Financieros	13,09	13,09
Otros Activos Intangibles	9,17	9,17
Fondo de Comercio	69,12	69,12
Total Activo No Corriente	1.588,01	1.846,01
TOTAL ACTIVO	2.142,80	2.463,16
Acreeedores	588,75	457,80
Deuda Financi CP	350,00	250,00
Financiación CP Extra	1.078,96	76,89
Pasivos por Impuestos	50,44	67,45
BAI del periodo	-1.367,71	114,24
Total Pasivo Corriente	700,44	966,38
Deuda Financiera LP	696,00	800,00
Provisiones	50,44	44,26
Total Pasivo No Corriente	746,44	844,26
Capital	62,33	62,33
Reservas	633,61	590,20
Total Patrimonio Neto	695,93	652,52
TOTAL PASIVO	2.142,80	2.463,16

Modelo de Gestión

Para una correcta toma de decisiones, te proponemos seguir los siguientes pasos:

- Realizar una previsión de resultados.
- Decidir las nuevas operaciones que deseas aprobar.
- Decidir las condiciones de dichas operaciones.
- Revisar la previsión de resultados y calcular las nuevas necesidades financieras.
- Facilitar la financiación a corto plazo que consideres necesaria y sus condiciones.
- Decidir las condiciones de los restantes productos o servicios que prestas a tus clientes.

Decisiones de Gestión de la cartera

- **Nuevas Operaciones**
 - Aprobación, Denegación y tipo de producto
 - Volumen por tipo de operación
- **Nuevas Condiciones (Decisiones)**
 - a. Largo plazo
 - Comisión de apertura
 - Tipos de interés
 - Plazo
 - b. Leasing
 - Comisión
 - Tipos de interés
 - c. Corto plazo
 - Comisión de apertura
 - Tipo de interés
 - Plazo
 - Volumen
 - d. Aval
 - Comisión
 - Plazo
 - e. Pasivo
 - Cuenta corriente:
 - Comisión mantenimiento
 - Tipo de remuneración
 - Depósito 12 meses
 - Comisión mantenimiento
 - Tipo de remuneración
 - f. Servicios
 - Comisión transaccionalidad

8. 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.

Explotación y Balance: calcula los resultados de explotación 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. Dicho valor será el agregado de indicadores de corto, medio y largo plazo. Seguidamente, se explica de forma sintética los apartados considerados más relevantes.

Valor de la compañía

La valoración global de la gestión realizada por un equipo se sintetiza en el índice Valor de la Compañía, en la que se consideran tanto los resultados económicos de la compañía, como su posición competitiva respecto a los Factores Clave del Éxito.



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 de forma positiva o negativa. De esta forma, una toma de decisiones que no haya reportado las consecuencias esperadas puede modificarse en el siguiente período.