



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

# **La Planeación Comercial en el Sector Financiero**

**INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES**

Que para obtener el título de

**Ingeniero Industrial**

**P R E S E N T A**

Jorge Rogelio Alcocer Gatell

**ASESORA DE INFORME**

Dra. Susana Casy Téllez Ballesteros



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2020

# Índice

<b>1. Introducción</b> .....	3
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	3
<b>1.2 Objetivo</b> .....	4
<b>2. Descripción de la empresa</b> .....	5
<b>2.1 Descripción de la empresa</b> .....	5
<b>2.2 Descripciones de puestos</b> .....	5
<b>2.3 Organigrama de la empresa.</b> .....	8
<b>3. Planeación</b> .....	9
<b>3.1 Definición de la palabra “plan”</b> .....	9
<b>3.2 Historia de la planeación</b> .....	9
<b>3.3 Importancia de la Planeación y primeros pasos</b> .....	10
<b>3.4 Definición de Objetivos</b> .....	10
<b>4. La Planeación Comercial</b> .....	13
<b>4.1 La anticipación es la clave</b> .....	13
<b>4.2 Principales indicadores</b> .....	14
<b>4.3 Principales productos bancarios</b> .....	16
<b>5. Modelo de proyección</b> .....	18
<b>5.1 Primeros Pasos: Situación Actual</b> .....	18
<b>5.2 Proyección Orgánica de Resultados</b> .....	21
<b>5.3 Definición de objetivos</b> .....	24
<b>5.4 Evaluación del proyecto de inversión</b> .....	25
<b>5.5 Resultados de adecuado análisis</b> .....	31
<b>6. Conclusiones</b> .....	32
<b>7. Bibliografía:</b> .....	33

# 1. Introducción

## 1.1 Antecedentes

Como bien menciona Tomás Guillén, CEO del Grupo IFEDES, en la nota “Pensar Estratégicamente” publicada por la editorial Expansión en junio del 2019. Ante la cuarta Revolución Industrial que promulgó el Foro Económico Mundial, la toma de decisiones más rápidas ha tomado un papel fundamental en el crecimiento de las empresas. Los cambios cada vez son más veloces y contundentes, el mismo mercado en los diferentes sectores económicos así lo demanda. Un claro ejemplo es la digitalización, el mercado de productos digitales es cada vez más grande porque se renueva constantemente. En un artículo publicado por Forbes el 9 de septiembre del 2020 analizan el crecimiento de las ventas por internet que en sólo 3 meses (abril a junio) se incrementó 90% el uso de aplicaciones de compras.

Ahora bien, pasando al sector financiero, el constante cambio en la manera en la que adquirimos productos y servicios tiene una correlación directa con el crecimiento en la banca en México y en el mundo. Cada vez es mayor la participación de los pagos digitales, para los cuales en su mayoría se requiere de productos bancarios como una cuenta de depósitos o una tarjeta de crédito. Lo que supone una clara oportunidad de mercado para las diferentes entidades financieras que participan en el sistema financiero.

Ante este escenario que pronostica un mayor índice de crecimiento en la transaccionalidad bancaria, la planeación para las entidades financieras e instituciones de banca múltiple se torna más importante que en años anteriores. Por el cual este informe mostrará una metodología con diferentes indicadores y consideraciones que contribuyen a la organización a definir objetivos de crecimiento y participación en el mercado, así como a la definición de estrategias que permitan su logro.

## **1.2 Objetivo**

El objetivo de este informe es mostrar una metodología a la que denominaremos “Planeación Comercial”, la cual parte analizando las condiciones del mercado, los principales competidores y se ayuda de diferentes herramientas que permiten definir objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos.

## 2. Descripción de la empresa

### 2.1 Descripción de la empresa

La empresa en la que laboro es una institución de banca múltiple con una presencia muy importante en el sector financiero mexicano. Fue creada en Europa a mediados del siglo XIX y gradualmente fue creciendo en su país de origen hasta que casi un siglo después inició su expansión hacía otros continentes. Primero con oficinas de representación y después adquiriendo y fusionando diferentes entidades con otros bancos en diversas geografías, hasta que hoy en día tiene una presencia significativa en América del Norte, América del Sur y Europa.

Aquí en México el banco tiene presencia en toda la república con sus casi 20 mil empleados y más de mil sucursales.

### 2.2 Descripciones de puestos

Durante mi estancia en el banco, he tenido 4 puestos en 2 diferentes áreas con diferentes responsabilidades:

- **1er Puesto** (julio a diciembre de 2017) Durante este periodo tuve el puesto de **Linker** en el área Ingeniería de Productos. Esta área se encarga del desarrollo e implementación de productos; así como de los cambios a los productos existentes. Durante este tiempo reporté directamente a la directora de Captación con las siguientes responsabilidades:

- ✓ Implementación del relanzamiento con nuevas características del principal producto de cuenta de cheques.
- ✓ Creación de proceso operativo para las contrataciones de la primera cuenta de cheques 100% digital en la organización.
- ✓ Responsable del seguimiento y controles para las aperturas de esta nueva cuenta digital.

✓ Consulta y validación de comisiones de los productos de captación del banco, así como responsable de identificar y corregir registros ante las autoridades.

- **2do Puesto** (enero 2018 a febrero 2019) Durante este periodo tuve el puesto de **Gerente** en el Área de Planeación Comercial. Esta área se encarga de presupuestar el crecimiento de las bancas de particulares, pymes y privada, regular y controlar la ejecución del presupuesto de gasto e inversión, contribuir a la definición de metas e incentivos del personal de la red de sucursales y elaborar los casos de negocio con los que se determina y prioriza la implementación de proyectos, entre otras tareas. Durante este tiempo reporté al Subdirector de Optimización de Ingresos con las siguientes responsabilidades:

- ✓ Analizar las nuevas iniciativas de las áreas de negocio y analizar con ayuda de los “casos de negocio” determinar la viabilidad y prioridad.
- ✓ Responsable de dar seguimiento e impulso a las iniciativas desarrolladas por áreas de negocio y/o consultoras.
- ✓ Realizar comparativos de los productos del banco ante la competencia para detectar áreas de oportunidad.
- ✓ Analizar y detectar áreas de oportunidad tanto en productos como en procesos y realizar recomendaciones para mitigarlos o solucionarlos.

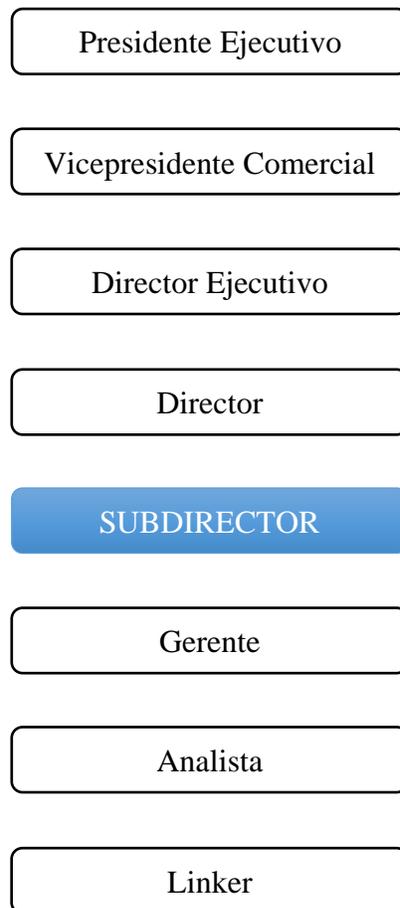
- **3er Puesto** (febrero 2019 – enero 2020) Durante este periodo tuve el puesto de **Subdirector de Optimización de Ingresos** en el área Planeación Comercial. Con reporte directo a la Directora de Consolidación de Estimaciones y Presupuesto con las siguientes responsabilidades:

- ✓ Seguimiento a la evolución y análisis de los resultados de las bancas de particulares y pymes por comisiones.
- ✓ Seguimiento a la rentabilidad y análisis de los resultados en Margen Financiero de Captación por los depósitos a la vista e inversiones a plazo.
- ✓ Presupuestación de resultados de comisiones pagadas y cobradas para las bancas de particulares y pymes.

- ✓ Administración de bolsas presupuestales de comisiones pagadas a proveedores.
  
- **4to Puesto** (enero 2020 – actual) Actualmente tengo el puesto de **Subdirector de Análisis de Negocios y Segmentos** en el área Planeación Comercial. Con reporte directo a la Directora de Análisis y Planeación Comercial con las siguientes responsabilidades:
  - ✓ Recibir y analizar los benchmarks para los productos del banco ante la competencia para detectar áreas de oportunidad y hacer recomendaciones a las áreas de productos de las bancas de particulares y pymes.
  - ✓ Dar seguimiento a la correcta implementación y a los resultados de iniciativas y proyectos de corto y mediano plazo.
  - ✓ Recopilar, analizar y crear el reporte con el seguimiento de iniciativas y proyectos de corto y mediano plazo relevantes que se presentan de manera mensual a la vicepresidencia comercial y directores generales de las bancas de particulares y pymes.

## 2.3 Organigrama de la empresa.

Para fines prácticos y con la intención de transmitir la estructura de la organización se mostrará a manera de ejemplo, una estructura lineal por orden de jerarquía de los diferentes puestos:



El puesto que ocupo actualmete es de Subdirector.

## 3. Planeación

### 3.1 Definición de la palabra “plan”.

Existen diferentes significados para la palabra plan, la Real Academia Española la define como: “Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.”

Otra definición comúnmente encontrada es “conjunto de ideas y pasos para llevar a cabo una acción u objetivo”.

### 3.2 Historia de la planeación

*“La planeación como parte del proceso administrativo tuvo sus primeras contribuciones dentro de la evolución administrativa. Así, se encuentra como los egipcios en el año 1,300 a.C., le daban importancia a la administración por medio de sus papiros, y para la construcción de templos y pirámides; lo mismo hicieron los chinos, ya que en las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias prácticas para una adecuada administración pública; la construcción de la gran muralla china es una evidencia palpable de planeación, organización y control; luego la iglesia católica Romana, es la que ha demostrado mayor eficiencia en la práctica de la organización formal, al plantear claros sus objetivos, estructura organizacional, así como la aplicación de técnicas administrativas.*

*Posteriormente se destacan otras contribuciones contemporáneas y especializadas que abarcan áreas de las ciencias de la conducta, como los postulados de Frank y Lilian Gilbreth. Gantt, ingeniero mecánico, conocido por sus métodos gráficos para la descripción de planes y un mejor control administrativo, destacó la importancia del tiempo y el costo al planear y controlar el trabajo, lo que le condujo al diseño y puesta en práctica de la famosa gráfica de Gantt que mucha utilidad ha brindado para la programación de actividades.”*

**Fuente:** Administración, Koontz y O'Donnell, Capítulo 2, página 26

### 3.3 Importancia de la Planeación y primeros pasos

La planeación es igual de importante tanto para las personas como para las organizaciones, ya que a partir de la elaboración de un plan nos podemos encaminar hacia donde queremos llegar.

En cualquier organización, sin importar el tamaño que esta tenga, es sumamente útil tener un proceso de planeación. Este proceso va desde la planeación estratégica de la empresa, misión, visión y definición de valores; hasta la fijación de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Para iniciar con un plan es importante identificar previamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la que contamos, pues nos permiten conocer la situación de la que partimos. Cualquier plan consta de una meta a la cual llegar mediante el cumplimiento de una serie de objetivos, que a su vez se pueden estar basadas en diferentes estrategias.

### 3.4 Definición de Objetivos

Para definir objetivos existen diferentes metodologías que nos ayudan a formularlos de la mejor forma posible, dos de las principales son:

**3.4.1 Objetivos SMART:** La metodología SMART utiliza este acrónimo como nemotecnia para que sea fácil recordar las 5 variables que un objetivo debe tener para que sea “inteligente”.

**3.4.1.1 “Specific” o Específico.** - Debe responder a la pregunta ¿Es el objetivo lo suficientemente detallado? A partir de esta pregunta se puede identificar si el objetivo es específico. Si la respuesta es negativa, se debe replantear hasta que sea lo suficientemente detallado. En ocasiones un objetivo es tan complejo que se debe dividir en dos o más.

**3.4.1.2 “Measurable” o Medible.** – Debe responder a la pregunta ¿El objetivo tiene algún atributo cualitativo o cuantitativo que permita crear alguna métrica? Es importante que los objetivos se puedan medir, un objetivo no medible crea confusión entre los colaboradores y puede llegar a desmotivar.

**3.4.1.3 “Achievable” o Realizable.** – Quizá parezca obvio o que no vale explicar el porque esta variable es fundamental. Pero un objetivo tiene que ir acorde a la realidad de la empresa y el entorno. Otras traducciones que se le dan a la A del acrónimo y que permiten extenderlo son: acorde, alcanzable, ambicioso y alineado a los valores de la empresa.

**3.4.1.4 “Result Based” o Orientado a los Resultados.** – Se dice que un objetivo está orientado a los resultados cuando ataca algún problema que enfrenta la empresa. El establecer objetivos que mitiguen o solucionen problemas contribuye a permear en los colaboradores la necesidad y permite una mayor sincronización entre los equipos de trabajo.

**3.4.1.5 “Time Related” o Oportuno.** - Debe responder a la pregunta ¿El objetivo tiene tiempos específicos? El tener claro las fechas de inicio y fin permite dejar claro a los colaboradores las acciones que tienen que ejecutar para concretarlo en tiempo.

**3.4.2 Objetivos PURE:** A diferencia de la metodología SMART, la metodología PURE se enfoca en aspectos más filosóficos para definir objetivos “puros”.

**3.4.2.1 “Positively Stated” o Enunciados Positivos.** – Para definir objetivos, esta metodología nos dice que es mejor describir lo que se pretende obtener y no lo que se busca evitar, de esta forma resulta motivador y es más constructivo.

**3.4.2.2** “Understood” o **Entendible**. – Cada uno de los objetivos que contemple el plan debe ser completamente entendido por todos los miembros de la organización. Si al leerlo no es completamente entendible y conciso, se debe reescribir.

**3.4.2.3** “Relevant” o **Relevante**. – Se dice que un objetivo es relevante cuando tiene una estrecha relación vinculante con la realidad de la empresa y el entorno. Esta cualidad es muy importante porque permite relacionar el objetivo con una problemática que enfrenta la organización.

**3.4.2.4** “Ethical” o **Ético**. – Los objetivos deben contribuir a crear conciencia social y responsabilidad con el entorno en los colaboradores. Cada vez son más las empresas que se suman a los modelos de sostenibilidad y respeto por el entorno que las rodea.

## **4. La Planeación Comercial**

La planeación comercial tiene como objetivo principal el crecimiento económico de la empresa. Para ello es necesario que los altos ejecutivos o directores de la empresa realicen un estudio anticipado de todos los objetivos que buscan alcanzar y desarrollen planes orientados hacia ellos. Para la planeación se debe asegurar que los responsables en la organización cuenten con los recursos necesarios para concretar dichos objetivos, otra arista importante a tener en cuenta es la prevención de riesgos innecesarios previo al inicio de la ejecución con la finalidad de reducir la probabilidad de que surgan eventos inesperados o situaciones de riesgo que pudieran intervenir negativamente con la implementación.

La planeación comercial, principalmente en las instituciones financieras, debe ser estratégica, pues es de vital importancia realizar un análisis profundo que nos permita aprovechar las ventajas que posee la organización. Es aquí donde nuevamente son imprescindibles los altos ejecutivos, ya que además de ser los que definen los objetivos buscados, son los que dedican la mayor parte de su tiempo en la implementación de los planes, además de ser los poseedores de la visión más integra sobre los diferentes factores que influyen para la toma de decisiones; mientras que los ejecutivos de rango menor se ocupan de la planificación a corto plazo y generalmente son los que cuentan con el conocimiento y la experiencia en operaciones cotidianas e incluso procesos.

### **4.1 La anticipación es la clave**

Como se menciona en los párrafos anteriores, la anticipación en cualquier organización es un factor fundamental para mitigar riesgos futuros, pues permite tener una visión anticipada con la que se pueden identificar áreas de oportunidad, además de contribuir de manera muy importante a la toma de decisiones.

Una de las formas para anticipar consiste en desarrollar modelos de proyección a corto, mediano y largo plazo, estos deben brindar un panorama objetivo con el cual se pueda reducir

la incertidumbre de cara a la toma de decisiones y a partir de estos sea posible establecer metas de negocio.

## 4.2 Principales indicadores

Antes de iniciar con el modelo de proyección es importante mencionar algunos indicadores importantes a tener en cuenta. Estos se dividen en indicadores macroeconómicos, financieros y de mercado.

### 4.2.1 Indicadores Macroeconómicos

**Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).**- El producto interno bruto se compone de la suma de todos los productos y servicios a precio final durante un periodo determinado de tiempo, generalmente se trata de un año calendario. El crecimiento interanual se obtiene al dividir el PIB del año que se busca obtener entre el anterior y se le resta una unidad.

**Tasa de desocupación.** – La tasa de desocupación mide el porcentaje de la población económicamente activa que no trabajó ni una hora durante el periodo de la encuesta a pesar de manifestar su disposición de hacerlo.

**Inflación.** – El Economista define a la inflación como:

*“el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo sostenido, normalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía.”*

#### 4.2.2 Indicadores Financieros

**Cost to Income.** – El ratio de coste a ingreso o “cost to income” como se le conoce en inglés mide la proporción de costes para conseguir ingresos. Se calcula al dividir el total de costes entre el total de ingresos.

**ROA.** – El retorno sobre activos o ROA por sus siglas en inglés, mide la rentabilidad total de activos en la organización. Se calcula al dividir el total de ingresos anuales entre el total de activos. Este indicador generalmente supera el 5%.

**RORWA.** – El retorno sobre activos ponderados por riesgo o RORWA por sus siglas en inglés, es una profundización del ROA que mide la rentabilidad ponderando los activos por riesgo.

#### 4.2.3 Indicadores de mercado

**Tasa CeTes.** – La tasa de rendimiento generado sobre los Certificados de Tesorería emitidos por el gobierno federal. La tasa generalmente utilizada es a 28 días.

**Tasa Objetivo.** – La tasa objetivo es la que define el banco central para que sea usada como referencia por las entidades financieras, y normalmente es de corto plazo. En México se utiliza la tasa de fondeo interbancario a un día.

**TIIE.** – La TIIE o Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio la calcula Banco de México y es una representación de las operaciones de crédito entre bancos.

Además de los indicadores anteriores, debemos considerar la situación actual del mercado, es decir ¿quiénes son nuestros competidores? y ¿qué lugar ocupamos con respecto a ellos? Para esto revisaremos los saldos de portafolios y carteras tanto nuestros como de la competencia e identificaremos cómo han evolucionado con respecto a nosotros para iniciar a plantear objetivos.

## 4.3 Principales productos bancarios

### 4.3.1 Productos de depósitos o captación

Los principales productos de depósitos en los que nos centraremos son 2:

- Depósitos a la vista
- Depósitos a periodos acordados o plazo.

**Los depósitos a la vista** se focalizan en cuentas de cheques y están disponibles para ser utilizados en cualquier momento sin previo aviso a la entidad financiera.

**Los depósitos a plazo** son productos de inversión con periodos y rendimientos determinados, pueden ir desde 1 día hasta 365 días y usualmente no pueden ser dispuestos hasta el vencimiento pactado al momento de la contratación.

### 4.3.2 Productos de crédito

Los principales productos de crédito en los que nos centraremos se dividen en 3:

- Créditos a corto plazo o personales.
- Créditos hipotecarios.
- Tarjetas de crédito.

**Los créditos personales** son préstamos con duraciones menores a 5 años sin un fin en particular, se pueden utilizar para lo que el cliente decida y pueden o no tener una garantía de por medio. Generalmente cuando se tiene una garantía de por medio las tasas de interés son menores, pues el riesgo de incumplimiento es menor para la entidad financiera.

**Los créditos hipotecarios** son préstamos para la adquisición de un inmueble o liquidez sobre uno propio, en ambos casos el inmueble queda como garantía del crédito.

**Las tarjetas de créditos** consisten en una línea de crédito revolvente y definida que cuenta como medio de disposición con una tarjeta bancaria.

## 5. Modelo de proyección

### 5.1 Primeros Pasos: Situación Actual

Para iniciar con el modelo de proyección primero es necesario contar con la evolución histórica de los indicadores macroeconómicos y de mercado, con esto nos será posible identificar tendencias y obtener mayor sensibilidad. A continuación, construiremos una primera estimación de 2020, para la cual nos basaremos únicamente en la tendencia de los últimos 3 años:

**Tabla 1: Indicadores Macroeconómicos** *Fuentes: Banco de México, INEGI*

Indicadores Macroeconómicos	2017	2018	2019	e2020
PIB México (MDP)	18,163,652	18,551,620	18,524,608	18,389,747
Crecimiento Interanual	2.12%	2.14%	-0.15%	-0.73%
Tasa de desempleo	3.38%	3.63%	3.15%	3.06%
Tasa de Inflación	6.77%	4.83%	2.83%	1.84%

**Tabla 2: Indicadores de Mercado** *Fuente: Banco de México*

Indicadores de Mercado	2017	2018	2019	e2020
Tasa CeTes	7.22%	8.17%	7.25%	6.33%
Tasa Objetivo	7.25%	8.25%	7.25%	6.25%
TIIE 28 días	7.62%	8.60%	7.56%	6.52%

Con ayuda de la Tabla 1 podemos ver un primer panorama del escenario macroeconómico con el que estaremos trabajando:

- Para el PIB esperamos una contracción de 73 puntos base contra 2019.
- En la tasa de desempleo, también se espera una contracción de 9 puntos base.

- Para la tasa de inflación, de igual forma esperamos una contracción de 101 puntos base.

Ahora revisaremos la situación del mercado y la participación del “Banco A” con relación a la competencia:

**Tabla 3: Situación del Mercado** *Fuente: Elaboración propia*

Situación del Mercado	2017	2018	2019	e2020
<b>Saldo Portafolios Captación (MDP)</b>				
Banco A	1,000	1,084	1,140	1,176
Banco B	1,200	1,286	1,358	1,417
Banco C	800	836	859	873
<b>Saldo Carteras Crédito (MDP)</b>				
Banco A	1,100	1,054	1,123	1,158
Banco B	900	1,036	1,190	1,364
Banco C	750	795	828	852
<b>Crecimiento Interanual Portafolios</b>				
Banco A		8.40%	5.17%	3.18%
Banco B		7.17%	5.60%	4.37%
Banco C		4.50%	2.75%	1.68%
<b>Crecimiento Interanual Carteras</b>				
Banco A		-4.18%	6.55%	3.11%
Banco B		15.11%	14.86%	14.62%
Banco C		6.00%	4.15%	2.87%
<b>Cuota Mercado Portafolios</b>				
Banco A	33.33%	33.81%	33.96%	33.93%
Banco B	40.00%	40.11%	40.45%	40.88%
Banco C	26.67%	26.08%	25.59%	25.19%
<b>Cuota Mercado Carteras</b>				
Banco A	40.00%	36.53%	35.75%	34.32%
Banco B	32.73%	35.91%	37.89%	40.43%
Banco C	27.27%	27.56%	26.36%	25.25%

Situación del mercado y posición del “Banco A” respecto a su competencia:

El Banco A viene creciendo consistentemente el saldo de su portafolio de captación, en cuanto a la cartera de crédito observamos que hubo una contracción importante en 2018, la cual recuperó hacia 2019. A consecuencia de esta contracción en la cartera de crédito el Banco B en 2019 lo sobrepaso en cuota de mercado.

El Banco B crece tanto en el portafolio de captación como en la cartera de crédito de manera importante, la cartera tiene crecimientos interanuales de 2 a 3 veces el crecimiento de los otros bancos. Lo que lo ha llevado a sobrepasar al Banco A en cuota de mercado de crédito.

El Banco C, al igual que el Banco B viene creciendo de manera constante aunque cada vez menor tanto en saldos de portafolio, como en cartera. En ambos ocupa el tercer lugar del mercado, aunque su participación es cada vez menor.

## **5.2 Proyección Orgánica de Resultados**

Ahora pasaremos a la proyección “orgánica de resultados”. La llamaremos orgánica porque la base que utilizaremos para proyectar sólo considerará condiciones iniciales. Aún no consideraremos proyectos de inversión o campañas adicionales que surgirán al establecer objetivos.

A continuación, tenemos esta primera proyección con base en los crecimientos históricos y la tendencia comercial:

**Tabla 4: Cascada de Resultados (Millones de pesos -MDP)** *Fuente: Elaboración propia.*

<b>Cascada de Resultados (MDP)</b>	2017	2018	2019	e2020
Saldo Depósitos	1,000	1,084	1,140	1,176
Saldo Crédito	1,100	1,054	1,123	1,158
<b>1. Margen Financiero</b>	<b>233.2</b>	<b>223.3</b>	<b>242.5</b>	<b>254.7</b>
Captación	33.6	36.4	30.6	27.2
Ingresos	68.6	84.1	78.5	70.7
Costes	-35.0	-47.7	-47.9	-43.5
Crédito	199.7	186.9	211.9	227.5
Ingresos	280.5	274.9	294.5	301.1
Costes	-80.9	-88.0	-82.5	-73.5
<b>2. Comisiones</b>	<b>15.6</b>	<b>15.5</b>	<b>15.6</b>	<b>15.7</b>
Comisiones Captación	10.1	10.2	10.0	9.9
Comisiones Crédito	5.5	5.3	5.6	5.8
<b>3. Cuota IPAB</b>	<b>-4.0</b>	<b>-4.3</b>	<b>-4.6</b>	<b>-4.7</b>
<b>4. Provisiones e insolvencias</b>	<b>-93.0</b>	<b>-85.4</b>	<b>-93.7</b>	<b>-99.7</b>
<b>Margen Ordinario</b>	<b>151.9</b>	<b>149.1</b>	<b>159.9</b>	<b>166.0</b>
1. Gastos de Personal	-13.2	-13.8	-14.1	-14.4
2. Otros Gastos	-5.6	-5.0	-5.5	-5.9
<b>Beneficio Antes de Impuestos</b>	<b>133.1</b>	<b>130.3</b>	<b>140.3</b>	<b>145.7</b>
1. Impuestos	-46.6	-45.6	-49.1	-51.0
<b>Beneficio Neto</b>	<b>86.5</b>	<b>84.7</b>	<b>91.2</b>	<b>94.7</b>

**Tabla 5: Tendencias Comerciales** *Fuente: Elaboración propia.*

<b>Tendencias Comerciales</b>	2017	2018	2019	e2020
Hueco Comercial (depósitos-créditos)	-100.0	30.0	17.0	18.3
<i>Spread Captación</i>	3.36%	3.36%	2.69%	2.31%
<i>Tasa de Fondeo</i>	6.86%	7.76%	6.89%	6.01%
<i>Tasa de interés</i>	-3.50%	-4.40%	-4.20%	-3.70%
<i>Spread Crédito</i>	18.15%	17.73%	18.87%	19.65%
<i>Tasa de Interés</i>	25.50%	26.08%	26.22%	26.00%
<i>Tasa de Transferencia</i>	-7.35%	-8.35%	-7.35%	-6.35%

Con esta primera proyección podemos ver que la tasa de rendimiento que se podrá ofertar a los clientes en los portafolios de captación deberá que ser al menos en promedio 50pbs menor a la de 2019, mientras que para la oferta de crédito podremos ofrecer mejores condiciones del orden de 22pbs para mantener la misma rentabilidad. Además, desde 2018 gracias a la contracción en la cartera y al importante crecimiento en el portafolio mantenemos un hueco comercial positivo.

Ahora pasaremos a los indicadores financieros, para ver como evolucionarían:

**Tabla 6: Indicadores Financieros** *Fuente: Elaboración propia.*

<b>Indicadores Financieros</b>	2017	2018	2019	2020
Cost to Income	12.38%	12.61%	12.25%	12.23%
ROA	7.86%	8.03%	8.12%	8.18%
RORWA	9.83%	10.04-%	10.15%	10.23%

Gracias a los indicadores financieros, podemos ver que al basarnos únicamente en las tendencias comerciales, mejoraríamos en los 3 con lo que no es necesario implementar algún

plan de remediación y podremos buscar alguna estrategia que nos permita crecer en el mercado con ofertas dirigidas más atractivas.

### **5.3 Definición de objetivos**

Observando los indicadores macroeconómicos y de mercado, a primera vista identificamos un panorama que anticipa menor inflación y por lo mismo la posibilidad de ofrecer mejores tasas de interés para el crédito. Con lo cual podemos esperar una mayor demanda en los diferentes productos de crédito. Tomando en cuenta lo anterior será importante encontrar las palancas que nos permitan mantener el hueco comercial con balance positivo. La principal forma de crecer en los portafolios de captación es mediante la atracción de nuevos clientes con nómina.

Dicho lo anterior, la estrategia hacia la que nos orientaremos será la búsqueda de clientes nómina habientes que nos permitan crecer el volumen para los portafolios de captación, además de naturalmente ser vinculados con otros productos de la organización. En este ejemplo buscaremos la atracción de un colectivo de 1,000 empleados con las siguientes características:

Empresa: Bebidas Carbonatadas “El Azucarado” S.A. de C.V.

Número de empleados: 1,000

Distribución Piramidal por rangos de sueldo:

- Menor a 25,000: 625 empleados con una media de \$18,450
- Entre 25,001 y 50,000: 298 empleados con una media de \$38,600
- Mayor a 50,000: 77 empleados con una media de \$96,200

## 5.4 Evaluación del proyecto de inversión

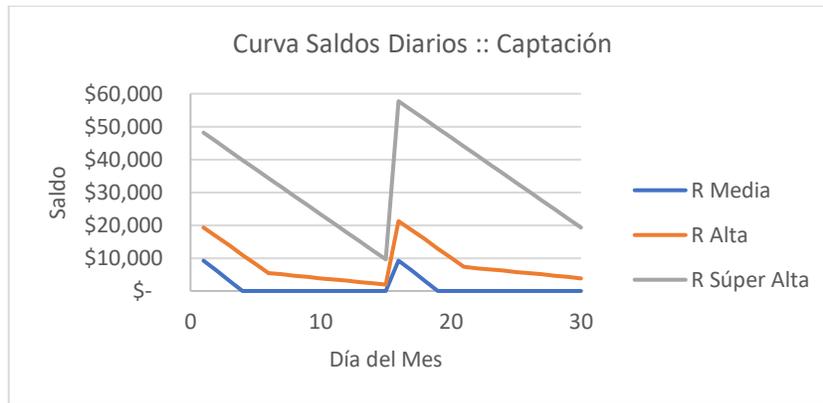
Lo primero que tendríamos que hacer es una estimación del negocio que nos podría atraer la alianza con la empresa para conocer las condiciones que podríamos ofrecer para un acercamiento a una primera negociación.

Para la estimación partiremos de algunos supuestos, con base en la información estadística que tenga la organización, por ejemplo:

- Los clientes con salarios superiores a \$50,000 (rentas súper altas) dispondrán el 80% de su sueldo a lo largo de cada mes y ahorrarán el 20% restante hasta llegar a tener 4 meses de sueldo ahorrados. Con una propensión del 15% para la colocación de créditos de 5 meses de salario en la media.
- Los clientes con salarios entre \$25,000 y \$50,000 (rentas altas) dispondrán el 90% de su sueldo durante el mes concentrando el 80% de su gasto en los primeros 5 días posteriores a la quincena y el resto en el transcurso del mes y ahorrarán el 10% restante hasta llegar a 3 meses de sueldo ahorrados. Con una propensión del 35% para la colocación de créditos de 4 meses de salario en la media.
- Los clientes con salarios por debajo de \$25,000 (rentas medias) dispondrán el 100% de su sueldo en los primeros 3 días posteriores a la quincena. Con una propensión del 50% para la colocación de créditos de 4 meses de salario en la media.
- Para un nuevo colectivo de nómina, la vinculación del crédito tarda 3 meses en llegar al 70% y 6 meses en llegar al 100% de lo esperado.

El primer paso para calcular la rentabilidad por estos clientes potenciales es identificar la curva de saldos diarios con la finalidad de conocer el saldo promedio del primer mes, para ello es necesario conocer el tiempo que tardan en disponer su nómina y el porcentaje que ahorrarán:

**Grafica 1: Curva Saldos Diarios vs Captación** *Fuente: Elaboración propia.*



Para conocer el saldo promedio del primer mes basta con la media aritmética o promedio simple del saldo de cada uno de los días:

**Tabla 7: Clasificación de Tipo de Renta** *Fuente: Elaboración propia.*

Tipo de Renta	Saldo Promedio
Media	\$ 1,230
Alta	\$ 7,990
Súper Alta	\$ 33,670

Ahora que conocemos el saldo promedio de captación para el primer mes, podemos inferir como irá creciendo el saldo promedio para los siguientes meses hasta llegar al número de meses de ahorro:

**Tabla 8: Valores de Renta** *Fuente: Elaboración propia.*

Mes	R Media	R Alta	R Súper Alta
1	\$ 1,230	\$ 7,990	\$ 33,670
2	\$ 1,230	\$ 15,980	\$ 67,340
3	\$ 1,230	\$ 23,971	\$ 101,010
4	\$ 1,230	\$ 31,961	\$ 134,680
5	\$ 1,230	\$ 39,951	\$ 168,350
6	\$ 1,230	\$ 47,941	\$ 202,020
7	\$ 1,230	\$ 55,931	\$ 235,690
8	\$ 1,230	\$ 63,922	\$ 269,360
9	\$ 1,230	\$ 71,912	\$ 303,030
10	\$ 1,230	\$ 79,902	\$ 336,700
11	\$ 1,230	\$ 87,892	\$ 370,370
12	\$ 1,230	\$ 95,882	\$ 384,800
13	\$ 1,230	\$ 103,873	\$ 384,800
14	\$ 1,230	\$ 115,800	\$ 384,800
<b>Meses Sueldo Ahorrados</b>		3.00	4.00

El último paso antes de iniciar con el modelo de estimación de resultados es calcular la tabla de amortización para los créditos y la de saldos promedio. Para las cuáles utilizaremos los siguientes supuestos:

- Clientes Rentas Medias: Plazo a 36 meses, con una probabilidad de incumplimiento del 10%.
- Clientes Rentas Altas: Plazo a 24 meses, con una probabilidad de incumplimiento del 6%.
- Clientes Rentas Súper Altas: Plazo a 24 meses, con una probabilidad de incumplimiento del 2%.

**Tabla 9: Saldo al final del periodo Fuente: Elaboración propia.**

Mes	Saldo al final del periodo			Mes	Saldo al final del periodo		
	R Medias	R Altas	R Súper Altas		R Medias	R Altas	R Súper Altas
1	\$ 73,800	\$ 154,400	\$ 481,000	19	\$ 35,846	\$ 33,565	\$ 104,565
2	\$ 71,691	\$ 147,687	\$ 460,087	20	\$ 33,737	\$ 26,852	\$ 83,652
3	\$ 69,583	\$ 140,974	\$ 439,174	21	\$ 31,629	\$ 20,139	\$ 62,739
4	\$ 67,474	\$ 134,261	\$ 418,261	22	\$ 29,520	\$ 13,426	\$ 41,826
5	\$ 65,366	\$ 127,548	\$ 397,348	23	\$ 27,411	\$ 6,713	\$ 20,913
6	\$ 63,257	\$ 120,835	\$ 376,435	24	\$ 25,303	\$ 0	\$ 0
7	\$ 61,149	\$ 114,122	\$ 355,522	25	\$ 23,194		
8	\$ 59,040	\$ 107,409	\$ 334,609	26	\$ 21,086		
9	\$ 56,931	\$ 100,696	\$ 313,696	27	\$ 18,977		
10	\$ 54,823	\$ 93,983	\$ 292,783	28	\$ 16,869		
11	\$ 52,714	\$ 87,270	\$ 271,870	29	\$ 14,760		
12	\$ 50,606	\$ 80,557	\$ 250,957	30	\$ 12,651		
13	\$ 48,497	\$ 73,843	\$ 230,043	31	\$ 10,543		
14	\$ 46,389	\$ 67,130	\$ 209,130	32	\$ 8,434		
15	\$ 44,280	\$ 60,417	\$ 188,217	33	\$ 6,326		
16	\$ 42,171	\$ 53,704	\$ 167,304	34	\$ 4,217		
17	\$ 40,063	\$ 46,991	\$ 146,391	35	\$ 2,109		
18	\$ 37,954	\$ 40,278	\$ 125,478	36	\$ 0		

**Tabla 10: Saldo promedio Fuente: Elaboración propia.**

Mes	Saldo promedio			Mes	Saldo promedio		
	R Medias	R Altas	R Súper Altas		R Medias	R Altas	R Súper Altas
1	\$73,800	\$154,400	\$481,000	19	\$36,900	\$36,922	\$115,022
2	\$72,746	\$151,043	\$470,543	20	\$34,791	\$30,209	\$94,109
3	\$70,637	\$144,330	\$449,630	21	\$32,683	\$23,496	\$73,196
4	\$68,529	\$137,617	\$428,717	22	\$30,574	\$16,783	\$52,283
5	\$66,420	\$130,904	\$407,804	23	\$28,466	\$10,070	\$31,370
6	\$64,311	\$124,191	\$386,891	24	\$26,357	\$3,357	\$10,457
7	\$62,203	\$117,478	\$365,978	25	\$24,249		
8	\$60,094	\$110,765	\$345,065	26	\$22,140		
9	\$57,986	\$104,052	\$324,152	27	\$20,031		
10	\$55,877	\$97,339	\$303,239	28	\$17,923		
11	\$53,769	\$90,626	\$282,326	29	\$15,814		
12	\$51,660	\$83,913	\$261,413	30	\$13,706		
13	\$49,551	\$77,200	\$240,500	31	\$11,597		
14	\$47,443	\$70,487	\$219,587	32	\$9,489		
15	\$45,334	\$63,774	\$198,674	33	\$7,380		
16	\$43,226	\$57,061	\$177,761	34	\$5,271		
17	\$41,117	\$50,348	\$156,848	35	\$3,163		
18	\$39,009	\$43,635	\$135,935	36	\$1,054		

Ahora que conocemos de los saldos tanto de captación como de crédito para cada uno de los clientes por su rango de ingresos, comenzaremos a calcular los ingresos potenciales que podríamos recibir para llegar a la oferta óptima que podemos ofrecer al colectivo. Para esto utilizaremos las tasas de fondeo, transferencia e interés que tenemos como medias en el cuadro de tendencias comerciales.

## Cascada de Resultados Esperada:

**Tabla 11: Cascada de Resultados Esperada (cifras en millones de pesos)**

*Fuente: Elaboración propia.*

	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo Captación	59.0	64.9	64.9
Saldo Crédito	23.7	3.2	0.1
<b>Margen Financiero</b>	<b>7.24</b>	<b>3.97</b>	<b>1.73</b>
Captación	0.76	1.49	1.50
Ingresos	1.98	3.88	3.90
Costes	- 1.22	- 2.39	- 2.40
Crédito	6.48	2.47	0.23
Ingresos	8.57	3.27	0.31
Costes	- 2.09	- 0.80	- 0.08

Ahora que tenemos la cascada de resultados esperada a 3 años, calcularemos el máximo que podríamos entregar como asistencias, seguros de vida, etc. Manteniendo el “cost to income en el objetivo de 12.23%.

**Tabla 12: Inversión Máxima (cifras en millones de pesos)**

*Fuente: Elaboración propia.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado
Inversión Máxima	0.89	0.49	0.21	<b>1.58</b>

El último paso antes de acercarnos con el colectivo para iniciar con las negociaciones sería cotizar con algunos proveedores diferentes opciones de asistencias y seguros que no superen la inversión máxima a 3 años.

## 5.5 Resultados de adecuado análisis

Gracias a la metodología que se utilizó fue posible identificar que el mercado tenderá a demandar en mayor cantidad productos de crédito ante la reducción en la inflación y en las tasas de interés. Razón por la cual el principal objetivo que debe perseguir el “Banco A” es incrementar sus portafolios de captación, tanto para mantener su posición en el mercado como para asegurar su hueco comercial.

Por otro lado, al realizar la estimación de ingresos y volumen de captación del potencial cliente: Bebidas Carbonatadas “El Azucarado” S.A. de C.V. podemos ver que el “Banco A” se encuentra en posibilidad de negociar la atracción de este cliente y sus nominahabientes, siendo capaz de ofrecer hasta 1.58MDP a 3 años para asistencias, servicios o descuentos en productos bancarios alcanzando el objetivo de incrementar su captación y manteniendo los índices de rentabilidad en rango.

## 6. Conclusiones

La planeación es de vital importancia para mantener la competitividad y rentabilidad de cualquier organización, además de contribuir al diseño de planes estratégicos permite anticipar situaciones difíciles y abordarlas de la mejor manera posible. El contar con elementos que permitan conocer la situación de la competencia y del mercado también es importante para asegurar que la oferta que se tiene sea atractiva y competitiva; que al final será la razón por la cual los clientes preferirán utilizar productos o servicios de esa organización.

Por otro lado, gracias a la gran oportunidad que tuve al formarme en la Facultad de Ingeniería y a los excelentes profesores con los que cursé las diversas asignaturas del plan curricular, pude adquirir una gran cantidad de conocimientos que me han resultado fundamentales para el desempeño de mis labores profesionales. He sido capaz de aportar puntos de vista diferentes que han contribuido a la toma de decisiones con impactos importantes para la organización en la que laboro; además de encontrar áreas de oportunidad que han incrementado los ingresos y disminuido los costos.

## 7. Bibliografía:

- Administración, Koontz y O'Donnell, Capítulo 2, página 26.
- La planeación de una empresa: definición, características, tipos y proceso (2020). Recuperado el 2020, Sitio web: <https://www.crecenegocios.com/planeacion-de-una-empresa/>
- Características de la planificación comercial. Recuperado el 2020, Sitio web: <https://www.gestionyadministracion.com/planificacion/planificacion-comercial.html>
- Revista Proteja su Dinero (2020). Recuperado el 2020, Sitio web: <https://revista.condusef.gob.mx/>
- Inversión a plazo (2015). Recuperado el 2020, Sitio web: <https://laeconomia.com.mx/inversion-a-plazo/>
- ¿Cómo funcionan y qué son los fondos de inversión? (2014). Recuperado el 2020, Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/como-funcionan-y-que-son-los-fondos-de-inversion/>
- Plazo fijo o fondos de inversión, comparativa (2016). Recuperado el 2020, Sitio web: <https://www.mytriplea.com/blog/plazo-fijo-fondos-inversion/>
- El desempleo en México descendió a 3.1% en diciembre (2020). Recuperado el 2020, Sitio web: <https://expansion.mx/economia/2020/01/21/desempleo-mexico-registro-3-1-diciembre>

- El ROA y el ROE: Su significado y cómo calcularlo (2017). Recuperado el 2020, Sitio web: <https://www.bancaynegocios.com/el-roa-y-el-roe-su-significado-y-como-calcularlo/>
- Puntos básicos para entender los cetes (2012). Recuperado el 2020, Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Puntos-basicos-para-entender-los-cetes-20120117-0134.html>
- Tasa objetivo. Recuperado el 2020, de BBVA Sitio web: [https://www.bbva.mx/educacion-financiera/t/tasa\\_objetivo.html](https://www.bbva.mx/educacion-financiera/t/tasa_objetivo.html)
- Inflación. Recuperado el 2020, Sitio web: <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/inflacion>
- Tasa de desocupación (2020). Recuperado el 2020, Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/>
- La importancia de un plan estratégico en la 4ª revolución industrial (2019). Recuperado el 2020, Sitio web: <https://www.expansion.com/blogs/pensar-estrategicamente/2019/06/02/la-importancia-de-un-plan-estrategico-en.html>
- En tres meses aumentó 90% el uso de aplicaciones de compras en México (2020). Recuperado el 2020, Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/tecnologia-3-meses-aumento-90-uso-apps-de-compras-mexico/>