



LEONARDO BUNIAK  
& ASOCIADOS

RATING AND BANK RISK ANALYSIS



*Planificación Estratégica, Control de Gestión,  
Simulación Financiera y Análisis de Sensibilidad para  
Bancos y Otros Intermediarios de Créditos*

Mayo 2008

[www.buniak.com](http://www.buniak.com)

**Planificación Estratégica, Control  
de Gestión, Simulación Financiera y  
Análisis de Sensibilidad para Bancos  
y Otros Intermediarios de Créditos**

**Mayo 2008**

**Leonardo Buniak P.**

## Tabla de Contenido

---

1.	Introducción.....	5
1.	Introducción.....	7
2.	Marco Teórico.....	7
2.1.	Fases o Etapas del Plan Estratégico de Negocio .....	9
1.	Introducción.....	39
2.	Definición del FORMETRIC.....	41
3.	Objetivos del FORMETRIC.....	42
4.	Competencias Medulares y Factores Críticos.....	43
5.	Base Metodológica y Alcances del FORMETRIC .....	45
5.1.	Alcances del FORMETRIC.....	46

## Tabla de Ilustraciones

---

Ilustración 1. Modelo de Negocio .....	5
Ilustración 2. La Gestión de Desempeño Ajustada Riesgos .....	6
Ilustración 3. Planificación Proyectiva .....	8
Ilustración 4. Planificación Estratégica .....	9
Ilustración 5. Matriz DOFA .....	10
Ilustración 6. Aspectos Macroeconómicos .....	11
Ilustración 7. Matriz de las Siete Fuerzas de Porter .....	12
Ilustración 8. variables de naturaleza endógena .....	16
Ilustración 9. Cadena de valor .....	17
Ilustración 10. Modelo de las 7'S .....	18
Ilustración 11. Mejores Prácticas en Análisis de riesgo bancario .....	19
Ilustración 12. Lineamientos Estratégicos .....	21
Ilustración 13. Fines y Propósitos .....	22
Ilustración 14. Misión.....	23
Ilustración 15. Ejemplo de Misión .....	23
Ilustración 16. Estrategias por Niveles .....	26
Ilustración 17. Perspectivas para el Balanced Scorecard .....	27
Ilustración 18. Perspectiva Financiera y de Negocios .....	28
Ilustración 19. De la Banca de Producto a la Banca de Relación. ....	30
Ilustración 20. Perspectiva Proceso. ....	31
Ilustración 21. Perspectiva Riesgos.....	33
Ilustración 22. Árbol Estratégico.....	34
Ilustración 23. Evaluación de los Factores Externos e Internos. ....	35
Ilustración 24. Matriz Segmento-Necesidades-Producto-Canal. ....	36
Ilustración 25. Matriz General del Modelo de Negocios. ....	36
Ilustración 26. Árbol Estratégico por UEN y Áreas de Soporte.....	38
Ilustración 27. Sistema de Control de Gestión. ....	38
Ilustración 28. Modelo FORMETRIC . ....	41
Ilustración 29. Competencias Medulares .....	44
Ilustración 30. Ejercicio de Análisis de Sensibilidad .....	47

---

# I. Gestión de Desempeño Ajustada a Riesgos

## 1. Introducción

En banca, ya nada es lo que era antes. Definitivamente el negocio bancario ha dejado de ser lo que era. Múltiples macro tendencias internacionales de distintas naturaleza y diversos orígenes están cambiando radicalmente la forma de hacer banca.

El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea y los cambios en el ambiente regulatorio, las fusiones y las adquisiciones, las transformaciones tecnológicas, las innovaciones financieras, la caída en los márgenes de rentabilidad, la globalización y la hiper-competencia, demandan en los gerentes y directivos de los intermediarios financieros nuevas prácticas bancarias y gerenciales que reconozcan estas tendencias y le permitan competir en un ambiente externo caracterizado por una única constante: el cambio.

Esta realidad, supone la existencia de una arquitectura organizacional en las instituciones que se inscriba en las llamadas mejores prácticas internacionales de gestión bancaria. Nos referimos al diseño de dos importantes modelos:

- Un Modelo de Negocio de Banca de Cliente y de Relación
- Un Modelo de Gestión de Desempeño Ajustada a Riesgos

### 1. Un Modelo de Negocio de Banca de Cliente y de Relación

El objetivo por una lado, será desarrollar e implantar un nuevo Modelo de Negocio con orientación al cliente y bajo enfoque de banca universal con tres ejes fundamentales:

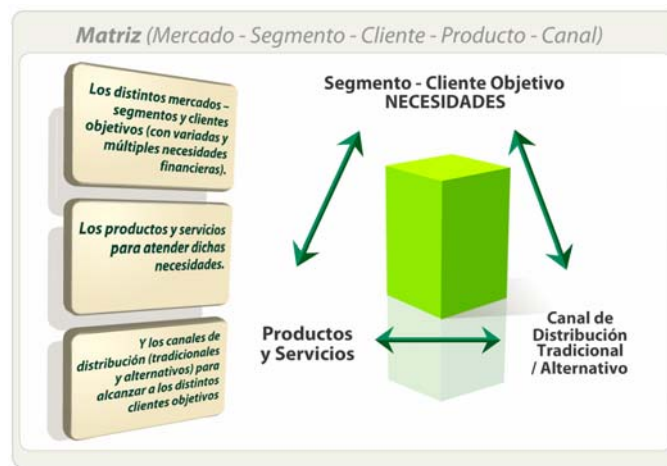


Ilustración 1. Modelo de Negocio



- ▶ El mercado - segmento - cliente objetivo (con variadas y múltiples necesidades financieras)
- ▶ Los productos y servicios para atender dichas necesidades; y,
- ▶ Los canales de distribución (tradicionales y alternativos) para alcanzar a los distintos clientes objetivos

## 2. Un Modelo de Gestión de Desempeño Ajustada a Riesgos:

Por el otro lado, desarrollar un modelo de gestión que se inscriba en las mejores prácticas internacionales y que descansa en una filosofía corporativa con cuatro pilares fundamentales:

- Cultura de Dirección y Planificación Estratégica.
- Cultura de Gestión de la Rentabilidad y Evaluación del Desempeño.
- Cultura de Administración y Gestión Integral de Riesgos
- Cultura de Rating (análisis y calificación del riesgo bancario)

Estos pilares definen, lo que hoy se conoce como la Gestión del Desempeño Ajustado a Riesgo (Risk Adjusted Performance Management-RAPM).

### Gestión de Desempeño Ajustado a Riesgo - GDAR

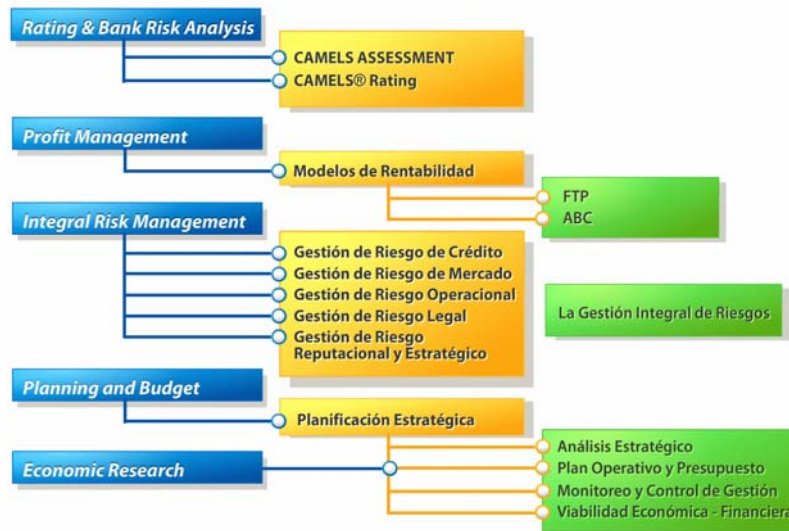


Ilustración 2. La Gestión de Desempeño Ajustada Riesgos

La Gestión del Desempeño Ajustado a Riesgo no es otra cosa que un nuevo modelo de gestión bancaria, que se funda en una filosofía corporativa basada en prácticas gerenciales de administración estratégica y de medición del desempeño del negocio bancario, considerando la gestión integral de todas las categorías de riesgo que afectan la labor de intermediación financiera.

## II. Planificación Estratégica y Control de Gestión para Bancos y Otras Instituciones

---

### 1. Introducción

El tercer componente de una buena Gestión de Desempeño Ajustada a Riesgos, está definido por los procesos de Planificación, Dirección, Administración Estratégica y Control de Gestión en las entidades bancarias.

Como ya se ha mencionado, en banca, ya nada es lo que era antes. El negocio bancario puramente tradicional basado en ladrillos y ventanas, ha dejado de ser lo que era. Variadas tendencias internacionales marcadas por la globalización financiera y de los mercados, está cambiando radicalmente la forma de hacer banca a nivel global, regional y local.

El Nuevo marco regulatorio internacional, los cambios tecnológicos, la intensificación de la competencia, los cambios en los hábitos de consumo y el mayor poder negociados de proveedores y demandantes de fondos, la desintermediación financiera y otras tendencias, demandan en los gerentes y directivos de las entidades bancarias nuevas prácticas bancarias y gerenciales que reconozcan estas tendencias y le permitan competir en un ambiente externo caracterizado por una única constante: el cambio.

Esta realidad, supone la existencia de una arquitectura organizacional en las instituciones que promueva la cultura de administración y planificación estratégica como parte de un nuevo modelo de gestión bancaria: La gestión de desempeño ajustada a riesgos "GDAR".

Este capítulo persigue con objetivo general, la evaluación de la existencia de esa cultura de planificación estratégica en las entidades bancarias. En esta línea de pensamientos, se trata de examinar si los Planes de Negocios que desarrollan y ejecutan las instituciones financieras, recogen las mejores prácticas internacionales de referencia en la materia.

### 2. Marco Teórico

La planificación estratégica es un proceso jerárquico que controla el orden según el cual se diseñara, implantará y se hará seguimiento al Plan Estratégico de Negocios. Más allá de una definición formal, es un proceso en el cual se definen de manera sistemática y ordenada los lineamientos estratégicos de una organización, tanto de corto, mediano y largo plazo; y bajo distintas perspectivas para el control de gestión.

---

Deben cumplirse distintas fases o etapas necesarias para alcanzar eficientemente la formulación plena del Plan. En este proceso se desarrolla una guía detallada metas operativas y acciones tácticas, se asignan recursos y se plasman planes y presupuestos.

Debe iniciarse con una etapa de análisis previo de carácter global, para determinar la posición competitiva de la entidad, mediante el diagnóstico y evaluación de las condiciones tanto internas (fortalezas y debilidades) como externas (oportunidades y amenazas) a las cuales se encuentra expuesta la organización. Más tarde seguirá la formulación de objetivos estratégicos y metas operativas, para cerrar con el seguimiento y el control de gestión del plan.

### ● La Planificación Proyectiva

La planificación proyectiva constituye la primera forma de planificación utilizada por empresas y organismos públicos y privados. Esta forma de planificación no anticipa la presencia de obstáculos ni de escollos inesperados: Supone que de una situación inicial es posible pasar a la situación-objetivo mediante una serie de acciones determinada técnicamente. Es lo que se conoce comúnmente como *Cultura de Presupuesto*.



Ilustración 3. Planificación Proyectiva

Convencionalmente, se parte de una condición dada y se proyecta linealmente un presupuesto que persigue una situación deseada; ejercicio que obviamente plantea, tasas de crecimiento y supuestos de proyección que se derivan del comportamiento histórico (reciente) de las variables independientes, magnitudes o agregados bancarios. Esta técnica han sido ampliamente utilizada en el pasado por empresas del sector real y por las propias instituciones financieras

### ● La Planificación Estratégica

---



Son prácticas que parten del profundo conocimiento del entorno que nos rodea: suponen la observancia del mercado y sus tendencias, los clientes y su grado de satisfacción; son aquellas donde se estudian las variables económicas, sociales, ambientales, etc., que podrían afectar el desempeño del negocio; se evalúa la estructura de la industria, los competidores y sus estrategias y obviamente se construyen tantos escenarios como la complejidad y los alcances del plan estratégico de negocio requiera.

La tarea igualmente implica el conocimiento y la comprensión del ambiente interno de la organización. Se debe tener certidumbre acerca de la calidad de los activos, la suficiencia patrimonial, los niveles de liquidez, el grado de endeudamiento y apalancamiento financiero, etc. Esta técnica supone la evaluación de los factores internos y externos que condicionarán la viabilidad económica financiera de la entidad bancaria. El ejercicio parte igualmente de un año base. El conocimiento de la situación hoy, es el primer paso para la formulación del plan de negocios y su simulación. La visualización del futuro es la clave del éxito.



Ilustración 4. Planificación Estratégica

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer.

## 2.1. Fases o Etapas del Plan Estratégico de Negocio

### 2.1.1. El Análisis Estratégico

El análisis estratégico puede considerarse como la etapa inicial de diseño y desarrollo del plan estratégico de negocios. Básicamente consiste en realizar un ejercicio de exploración estratégica del ambiente externo que condiciona la actividad bancaria y financiera y de entender los factores internos inmersos en la organización. El objetivo es claro; determinar los factores de naturaleza

exógena y endógena que pueden sumar o restar viabilidad económica financiera al plan.

### 2.1.1.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos y Externos

Esta matriz universalmente conocida como FODA o DOFA, ha sido tradicionalmente una excelente herramienta para la consolidación del proceso de exploración estratégica que sienta las bases del diseño del plan de negocios. Se trata de un esquema sencillo a través del cual se describen o enumeran los distintos factores o variables dadas por el ambiente externo e interno a la organización, que han sido considerados por la gerencia como críticos o claves de éxito para el logro de los lineamientos, objetivos y metas del plan. De este ejercicio se desprenden buena parte de los objetivos que serán pactados en el árbol estratégico de la institución.



Ilustración 5. Matriz DOFA

#### 2.1.1.1.1. Factores Exógenos

Son aspectos claves que generan externalidades tanto positivas como negativas a una entidad bancaria, sin que puedan ser controladas por la misma. Estos factores vienen dados por el ambiente externo y condicionan el normal desenvolvimiento de las actividades desarrolladas por estas instituciones. En el contexto de un plan estratégico de negocio, estas variables pueden ser vistas como oportunidades o amenazas.

##### 2.1.1.1.1.1. Oportunidades

Son factores externos positivos no controlables, que deberán ser aprovechados para el éxito de la organización

##### 2.1.1.1.1.2. Amenazas

Son factores externos negativos no controlables, que deberán ser minimizados, con la finalidad de evitar que perjudiquen el camino al éxito de la organización

La Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras deberá arbitrar los mecanismos para hacerse de la información necesaria acerca del comportamiento estas variables externas que alimentaran la herramienta de proyección, simulación y de análisis de sensibilidad. Entre los factores externo más comúnmente utilizados en el ejercicio; tenemos los siguientes:

- Tópicos del Ámbito Macroeconómico, Fiscal y Monetario. En la ilustración que sigue se agrupan las principales variables macroeconómicas consideradas críticas en la evaluación de los factores externos que inciden en el Plan Estratégico. La entidad bancaria debe arbitrar los mecanismos para acceder a esa información, ya sea mediante la adquisición o suscripción de publicaciones especializadas o a través de su desarrollo por esfuerzo propio.

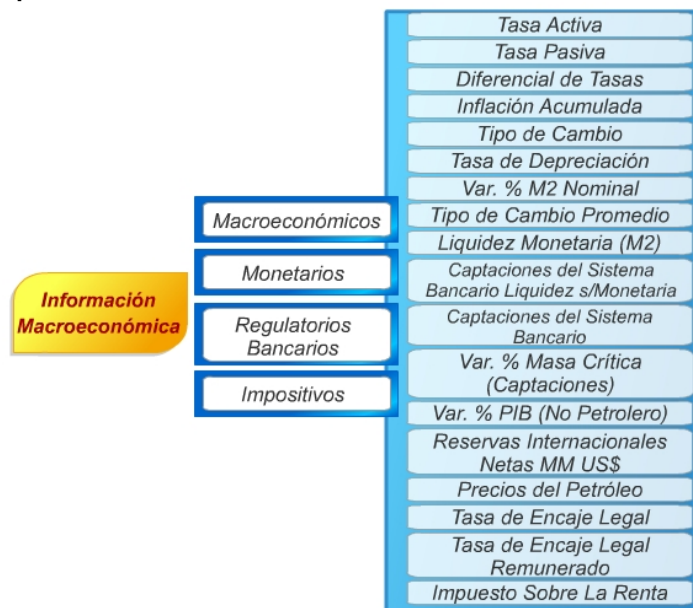


Ilustración 6. Aspectos Macroeconómicos

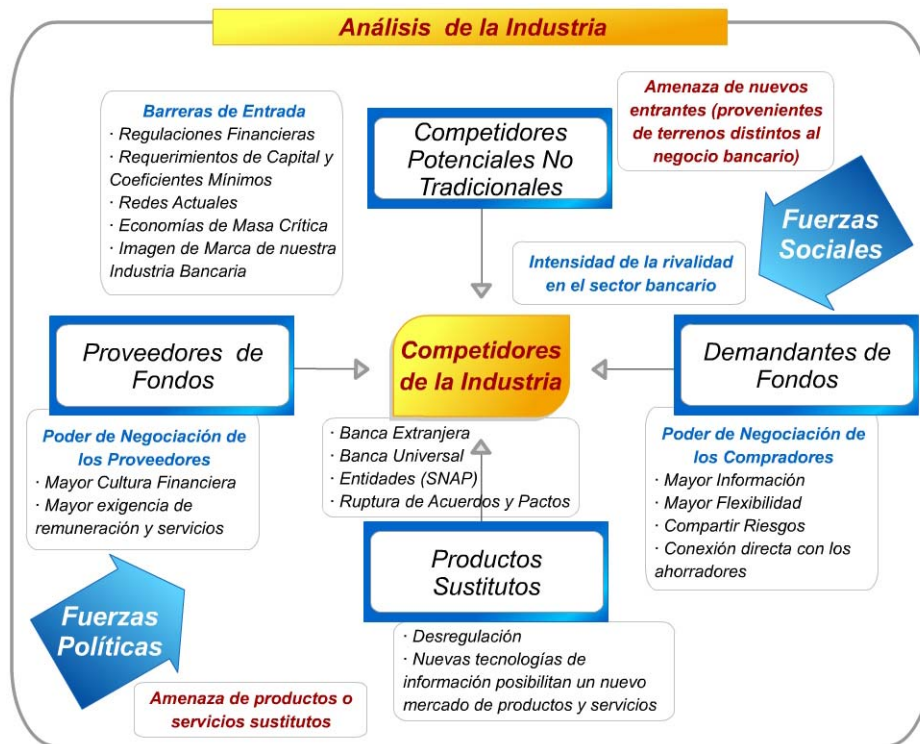
- Tópicos dados por el ambiente competitivo.

Estos tópicos se relacionan con elementos que se derivan del ambiente de competencia y rivalidad existente en el sistema bancario. Es importante que el supervisor examine el comportamiento de los principales agregados bancarios, la evolución de los niveles de intermediación financiera del sector, las políticas de precios practicada por los principales bancos del país, las prácticas mercadotécnicas, etc.

El estudio de Modelos como las Siete Fuerzas de Porter, nos permiten estructurar matrices de comportamiento de las prácticas gerenciales en las entidades bancarias, nuevos productos sustitutos, nuevos competidores no tradicionales y tendencias generales del sistema financiero.

Su estudio y comprensión permitirá en todo momento inferir factores de orden cualitativo y estratégicos acerca de la orientación comercial y financiera de la industria, útiles para el proceso de construcción de los escenarios que alimentarían el ejercicio de evaluación de los factores externos.

A continuación se aprecia una adaptación de la Matriz Porter<sup>1</sup> a la industria bancaria.



fuentes: Michael Porter

Ilustración 7. Matriz de las Siete Fuerzas de Porter

### ● Descripción de la Matriz Porter

A continuación se hace una breve descripción de las siete fuerzas que definen la matriz Porter:

<sup>1</sup> Adaptación realizado por Leonardo Buniak P. (1996)

► Amenazas competidores potenciales y sustitutivos

- Las amenazas competitivas proceden de diversos orígenes, como son:
    - Competidores potenciales (bancarios y no bancarios)
    - Productos sustitutivos
  - El negocio bancario no es único y exclusivo de los bancos
    - Comprende más de 150 líneas de negocio, muchas de las cuales no serán explotadas por los bancos actuales, sino que serán desarrolladas por los que se preparan para penetrar en lo que había sido el terreno exclusivo de las entidades bancarias
  - No sólo los bancos captan depósitos y conceden créditos
    - Bancos de inversión, casas de bolsa, detallistas, empresas industriales, compañías de distribución comercial y almacenes que emiten tarjetas de crédito (financiamiento al consumo), han llegado a ser suministradores de créditos a un amplio abanico de clientes financieros y no financieros
  - Aumentan las incursiones en el terreno propio de la banca
    - En todas partes, empresas comerciales ordinarias están haciendo incursiones en el sector de los servicios financieros
      - Compañías de seguro, fondos mutuales y otras entidades no bancarias, compiten con los bancos en la captación de depósitos
  - Se derrumban las barreras de entrada
    - Desregulación financiera
    - Ausencia de economías de masa crítica y elevados gastos de transformación
    - Baja profundidad de mercado en los canales de distribución
    - Requerimientos de capital y coeficientes mínimos
    - Rápida pérdida de ventajas competitivas por efecto de la homologación
    - Los cambios tecnológicos, la desintermediación financiera y las innovaciones en productos y servicios (con énfasis en la tecnología), dejarán cada vez menos espacio al negocio bancario tradicional
    - La aparición de nuevos competidores y de nuevos productos sustitutos está cambiando rápidamente la forma de hacer banca
  - Factores determinantes de nuevos entrantes
- Barreras de entrada:
- Economías de escala
  - Diferenciación del producto
  - Capacidad tecnológica
-



- Requerimientos de capital para cumplir coeficientes
  - Redes de agencias y oficinas actuales
  - Imagen de marca
  - Ventajas absolutas en costos
  - Política gubernamental
  - Costos de cambio
  - Legales: autorizaciones
- Intensificación de la competencia y la rivalidad en el sector:
- Ruptura de acuerdo y pactos
  - Loto-banca Vs. política de precios (tasas de interés)
  - Estrategias no convencionales usadas por los competidores y rivales (ola de rumores acerca de la calidad financiera intrínseca de la institución)
  - Escasa diferenciación de los productos y servicios
  - Fusiones y adquisiciones bancarias:
    - Entidades de mayor tamaño
    - Reducción del número de actores
    - Aumento en la concentración bancaria
    - Economías de masa crítica
- Factores determinantes del aumento del poder negociador de proveedores y demandantes de fondos
- Mayor cultura financiera y nivel de información de los clientes
  - Mayor nivel de exigencias en cuanto a la calidad de los productos y servicios
  - La sofisticación de la demanda de los clientes (nuevos hábitos de compra)
  - Crecimiento de la movilidad
  - Caída de las barreras de entrada a nuevos competidores no bancarios
  - La presencia de nuevos productos no tradicionales
  - La desintermediación financiera
  - Estrechamiento de los Spread de tasas y caída en la rentabilidad
  - Sobredimensionamiento del sector (bancarización)
  - La escasez del ahorro nacional (desmonetización)
  - La regulación orientada a la protección del cliente
- Factores sociales
- Las organizaciones se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales
-

- Desplazamiento del Estado benefactor
- uge de las ideologías liberales
- Debilitamiento de la solidaridad social
- Delincuencia creciente
- Diferencial de desarrollo entre los países

► Factores políticos

- Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones
- Populismo
- Políticas fiscales
- Leyes de bancos y del sistema financiero

#### 2.1.1.1.2. Algunas Consideraciones adicionales

Será clave en este proceso, disponer y/o arbitrar un inventario de información que como mínimo permita darle racionalidad a la construcción de los supuestos de naturaleza exógena; Hablamos de las variables macroeconómicas, financieras, regulatorias, legales y de entorno competitivo, que son requeridas por el modelo, ya sea mediante la generación interna (vía esfuerzo propio) de las mismas (ver Apéndice) o a través de contrataciones de Firmas o empresas especializadas en la materia.

##### 2.1.1.1.2.1. Factores Endógenos

Son aspectos claves controlables por la organización, sobre las cuales la gerencia deberá actuar para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y niveles de rentabilidad superiores a los estándares de la industria. Estos factores están referidos al ambiente interno de la organización, entre los cuales se encuentran debilidades o limitaciones gerenciales o financieras y también cualidades o fortalezas intrínsecas de la institución.

###### 2.1.1.1.2.1.1. Fortalezas

Son factores claves internos positivos controlables, que deberán ser utilizados para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas para lograr el éxito de la organización

###### 2.1.1.1.2.1.2. Debilidades

Son factores internos claves negativos controlables, que deberán ser mejorados para alcanzar el éxito de la organización

---

Los factores endógenos vienen dados por el ambiente interno de la organización y son los supuestos fundamentales que perturban la orientación estructural de la proyección, simulación financiera y análisis de sensibilidad.

En esta etapa del plan estratégico, el responsable del proceso de exploración estratégica tendrá la posibilidad de construir los escenarios en concordancia con los factores endógenos, que contribuyan a alcanzar los objetivos trazados. Algunos de los factores de naturaleza más importantes se describen a continuación:

- ▶ Cuota de mercado en recursos ajenos y colocaciones crediticias.
- ▶ Tasa de intermediación financiera en crédito e inversiones.
- ▶ Mezcla del portafolio de inversiones
- ▶ Mezcla de la estructura del fondeo
- ▶ Brecha Estructural entre activos rentables y pasivos con costos.
- ▶ Políticas de capitalización
- ▶ Política de reparto de dividendo.
- ▶ Política de castigos de créditos incobrables y régimen de provisiones
- ▶ Política de expansión de canales de distribución (tradicionales y alternativos)
- ▶ Política de amortización de cargo diferidos
- ▶ Políticas de precios: Tasas de interés pasivas y activas
- ▶ Políticas laborales.
- ▶ Y otras variables endógenas normalmente definidas en el plan estratégico de negocios.

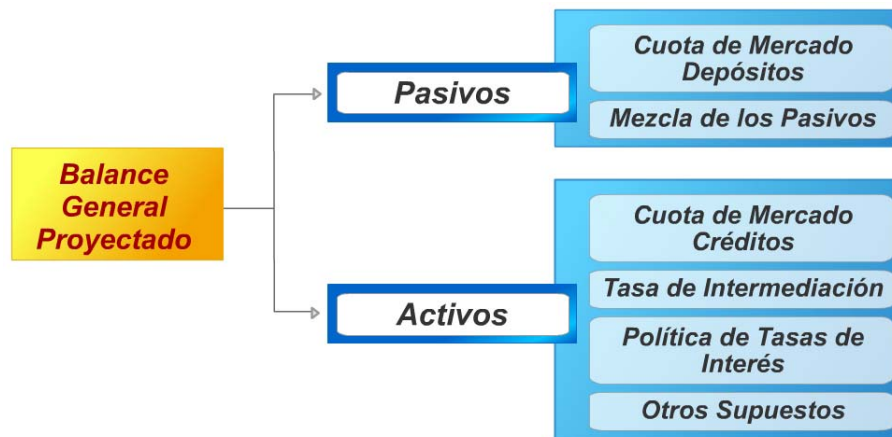


Ilustración 8. variables de naturaleza endógena

### 2.1.1.1.3. Modelos y metodologías para examinar el ambiente interno de la organización

### 2.1.1.1.3.1. La Cadena de Valor

Es una herramienta gerencial de aplicación general, utilizada para definir las etapas relevantes de los procesos productivos, en las que se puede desagregar el negocio y en cada una de las cuales añade valor. En el caso de las instituciones financieras, la cadena de valor permite examinar las fortalezas y debilidades que son inherentes a las actividades primarias relacionadas al proceso de intermediación financiera (la captación y colocación de fondos prestables) y las actividades de soportes a través de la cual se garantiza la infraestructura operativa y funcional del negocio que atienden las instituciones financieras.



Ilustración 9. Cadena de valor

En todo este proceso existen factores críticos y de éxito que serán determinantes en la viabilidad del plan de negocio.

### 2.1.1.1.3.2. Modelo de las 7' S

Es una herramienta de análisis que permite realizar un diagnóstico de los aspectos positivos (fortalezas) y negativos (debilidades) de una organización. Estos aspectos se tratan de comparan con los principales competidores, con la finalidad de establecer una suerte de benchmarking que permita el arbitraje de estrategias competitivas que generen ventajas aprovechables para el éxito del plan.

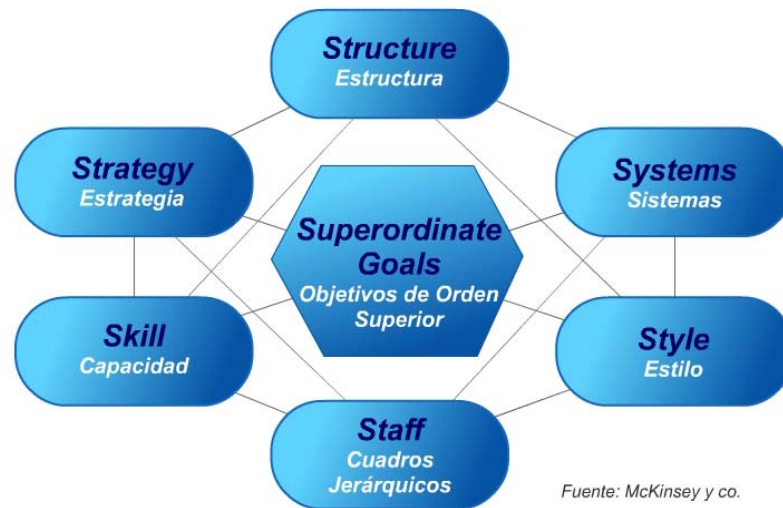


Ilustración 10. Modelo de las 7'S

#### 2.1.1.1.3.3. Modelos de análisis y calificación de riesgo bancario

Para el Análisis y Calificación del Riesgo Bancario. Existe un interesante universo de modelos, metodologías y sistemas dados por las mejores prácticas internacionales que utilizan agencias calificadoras de riesgo, bancos y corporaciones de desarrollo y organismo de supervisión bancaria (superintendencias de bancos, agencias de garantía de depósitos y bancos centrales).

Entre las más modernas y conocidas podemos mencionar las siguientes: CAMELS, CAELS, COBRA, CROCODILE, ROCA, BOPEC, MACRO, RATE / CAMEL-B-COM, CAMELS-B-COR, SCOR, FIMS, SEER, RAST, Cascada de Resultados, Teoría de Brechas Estructurales, Gap de Fondos, Árbol de Rentabilidad, Medidas de Rentabilidad Ajustada por Riesgo RAPM, etc.



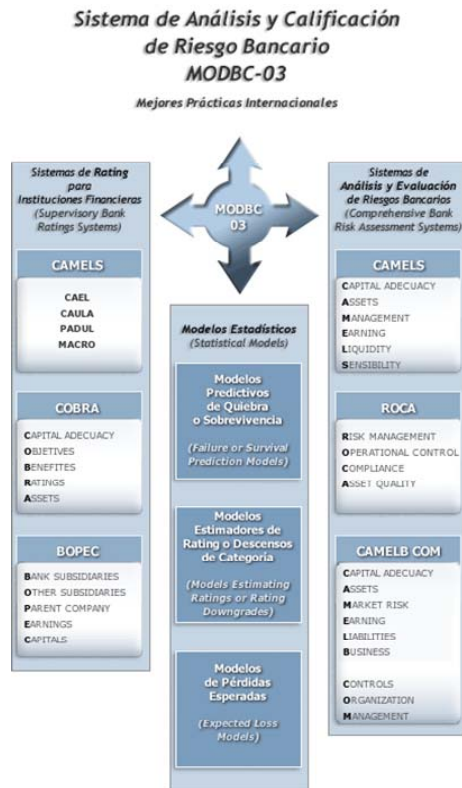


Ilustración 11. Mejores Prácticas en Análisis de riesgo bancario

En líneas generales el ejercicio consiste en hacer un examen acerca del desempeño financiero y la calidad gerencial de los intermediarios de crédito. Normalmente las áreas de evaluación y los pasos a seguir son los siguientes:

- Evaluación de las estrategias genéricas de crecimiento de los intermediarios de crédito (cuota de mercado, crecimiento de los depósitos y crédito, etc.);
- Evaluación de la estructura de toma de decisiones y calidad de la gerencia de las instituciones financieras;
- Conocer todas las categorías de riesgo (sean estas de negocios o de procesos) que asume una entidad en el negocio en marcha;
- Evaluar la calidad de los activos y las políticas de saneamiento de pérdidas esperadas y no esperadas;
- Evaluar la disposición al cumplimiento de reglamentos, normativas prudenciales y leyes financieras;
- Evaluar la existencia de una cultura de administración, planificación estratégica y de control de gestión.
- Evaluar la existencia de una cultura de gestión integral de riesgos; es decir, el proceso de identificación, medición, cuantificación, monitoreo, control y gestión de todas las categorías de riesgo (crédito, mercado, operacional y estratégico);

- Calificar la calidad de los resultados operacionales y las fuentes de ingresos (ordinarios y extraordinarios, financieros y no financieros) y la rentabilidad de las operaciones que las entidades realizan;
- Evaluar la eficiencia microeconómica en gastos administrativos;
- Evaluar la gestión de liquidez y monitorear el nivel de intermediación financiera en préstamos (límites de operaciones de créditos y otras) e inversiones en valores;
- Evaluar el desempeño del gobierno corporativo y la gestión gerencial;
- Evaluar la suficiencia patrimonial de las instituciones financieras (IFIs), no solo en relación a los requerimientos mínimos exigidos por la legislación, sino con respecto al potencial de pérdidas no provisionadas y demás inmovilizaciones que puedan implicar pérdidas diferidas para las entidades.

Del examen exhaustivo de todas estas áreas surgirán un número importante de factores críticos, claves de éxito y potencialidades que deberán ser gerenciales y aprovechadas según sea el caso, para la viabilidad del plan de negocios y el éxito de la organización.

#### 2.1.2. Desarrollo y Formulación del Plan Estratégico de Negocios

El proceso de formulación del plan de negocios supone la definición de los grandes lineamientos estratégicos de la institución bancaria para diferentes horizontes de temporalidad y bajo diversas perspectivas.

##### 2.1.2.1. Lineamientos Estratégicos

Los lineamientos, consisten en los postulados fundamentales que deben establecerse para guiar el proceso de planificación estratégica. Los mismos normalmente son revisados conforme ocurran cambios en el ambiente externo de la institución. Los lineamientos se dividen en:

- Permanentes (pueden cambiar al cabo de 10-20 años);
    - ▶ Filosofía corporativa
    - ▶ Fines
    - ▶ Valores
    - ▶ Misión
  - Semi-permanentes (cambian cada 5-10 años)
    - ▶ Visión
    - ▶ Políticas generales
  - Temporales (revisados anualmente)
    - ▶ Objetivos y Metas
    - ▶ Indicadores
-

- ▶ Estrategias
- ▶ Recursos

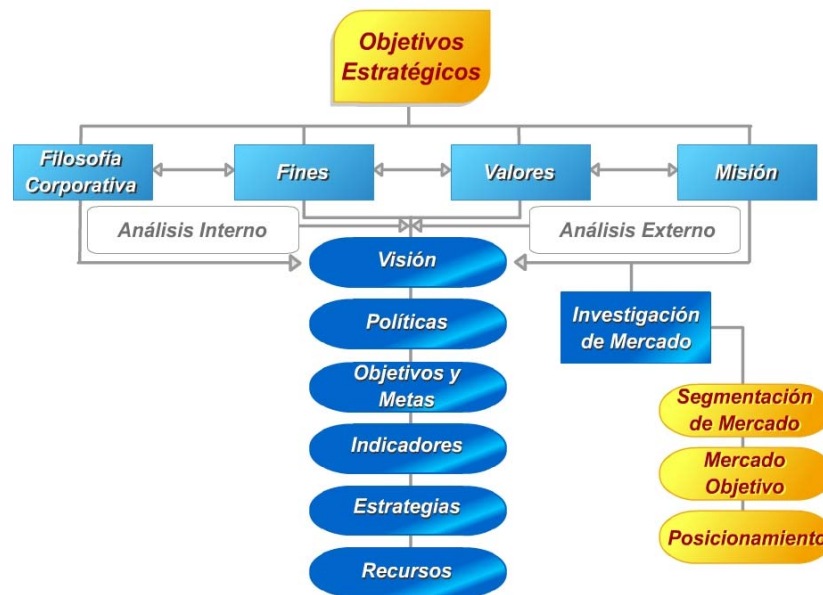


Ilustración 12. Lineamientos Estratégicos

#### 2.1.2.2. Filosofía Corporativa

Constituye los lineamientos mayores con relación a cómo deben hacerse las cosas, cómo actuar en determinadas condiciones y qué función social tiene la corporación. Es aquella parte implícita en la cultura organizacional, que lleva a los integrantes de la corporación a comportarse de una manera particular.

- ¿Cuál debería ser la filosofía corporativa de una entidad bancaria enmarcada en el nuevo entorno competitivo?
  - ▶ Dada las nuevas tendencias del sector financiero y bancario a nivel mundial, las entidades competitivas deben concebir la orientación de la empresa a la satisfacción de las necesidades del mercado como una filosofía organizacional.
  - ▶ La orientación al mercado no es un fin en sí mismo, sino el medio más adecuado al alcance de la empresa para el logro de sus objetivos
  - ▶ Dicha filosofía no considera únicamente las necesidades del consumidor, sino también maneja el impacto de su orientación en la sociedad y en la competencia

#### 2.1.2.3. Fines

Reflejan la razón de existir de la empresa desde el punto de vista del interés de sus accionistas y se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes la controlan. Los fines usuales de una empresa privada son:

● Supervivencia o permanencia

- ▶ Beneficios
- ▶ Crecimiento
- ▶ Prestigio
- ▶ Bienestar de los miembros

● Estos fines a su vez pueden clasificarse en:

- ▶ Fines últimos: constituyen un fin en sí mismos
- ▶ Fines instrumentales: son aquellos que contribuyen a la consecución de los fines últimos

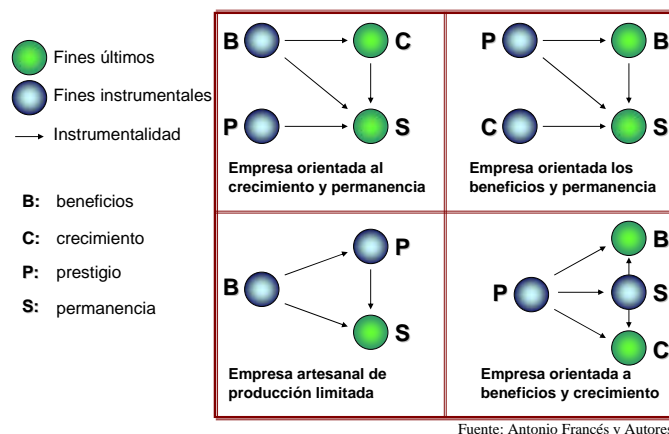


Ilustración 13. Fines y Propósitos

2.1.2.4. Valores

Plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones. Los valores forman parte fundamental de la cultura organizacional, determinan los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.

Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en si mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. Ejemplos: Liderazgo, transparencia, integridad, lealtad, disciplina, excelencia, respeto, trabajo en equipo, confianza, honestidad, compromiso, etc.

2.1.2.5. La Misión

Es la definición global y permanente del área de actividad económica que desarrolla la empresa o corporación, la cual deberá especificar las necesidades que serán atendidas y el conjunto de clientes a ser satisfechos. En las unidades estratégicas, debe definirse en la misión, el alcance del negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir, tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

<b>Productos</b>	Extensión de Productos a ser suplidos	¿Qué necesidades serán satisfechas?
<b>Mercados</b>	Campo de Clientes	¿Quién va a ser atendido?
<b>Coberturas Geográficas</b>	Alcance geográfico de las operaciones	¿Dónde vamos a operar?

Ilustración 14. Misión

Ejemplo de la misión de una entidad bancaria:

“Ofrecer una amplia gama de innovadores productos financieros que faciliten la adquisición de bienes y servicios a los jóvenes profesionales con edades comprendidas entre 25 y 40 años de edad, que se encuentran laborando en la región oriental del país” .



Ilustración 15. Ejemplo de Misión

#### 2.1.2.6. La Visión

Es la proyección o imagen objetivo que la institución bancaria desea alcanzar en un horizonte de tiempo dado. Es la estimación futura en la cual se concreta la misión. La visión puede ser concebida también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y que debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados.

A menudo, la visión se describe en términos comparativos dentro de un ámbito geográfico determinado.



Ejemplo de visión:

- ▶ “El Banco de occidente, alcanzará a ocupar la posición de liderazgo en el sistema financiero de la región en cinco años, al proveer innovadores productos financieros, que se adecuen a las necesidades de los jóvenes profesionales de Sur América, contando con las mejores prácticas financieras, ejecutadas por profesionales de excelencia”

#### 2.1.2.7. Políticas Generales

Son las reglas o guías que expresan los límites dentro de las cuales determinadas acciones deben ocurrir. Define cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles para el logro de los objetivos trazados.

Ejemplos: de Políticas financieras:

- ▶ Financiamiento al crédito al consumo.
- ▶ Estructura de fondeo que excluye recursos oficiales
- ▶ Estructura de límites para el portafolio de crédito
- ▶ Políticas de recursos humanos
- ▶ Etc.

#### 2.1.2.8. Objetivos Temporales

Son metas generales a ser alcanzadas en un corto, mediano o largo plazo, tanto a nivel corporativo, de unidades de negocios o funcional. El establecimiento de los objetivos está en función de la visión que se desea alcanzar en el mediano plazo.

Se trata de fijar niveles de logro verificables a ser alcanzados en un tiempo dado en relación con situaciones relevantes

Ejemplos de Objetivos Corporativos:

- ▶ Buscar el tamaño adecuado para la entidad acorde con el mercado objetivo seleccionado para atender;
  - ▶ Alcanzar un determinado posicionamiento competitivo;
  - ▶ Garantizar un crecimiento rentable;
  - ▶ Alcanzar los niveles máximos posibles de rentabilidad, productividad y capitalización;
  - ▶ Reducir los costos de transformación y mejorar los indicadores de productividad;
  - ▶ Mantener y mejorar la solvencia de la entidad
-

- ▶ Lograr una adecuada cobertura de los riesgos y reducir los índices de morosidad de la entidad;
- ▶ Promover una cultura de administración estratégica;
- ▶ Consolidar un modelo de costos basado en actividades;
- ▶ Incorporar nuevos productos y servicios a la cartera y desarrollar una gestión de apoyo a la innovación, para lograr la máxima satisfacción de los clientes actuales y atraer a los potenciales

#### 2.1.2.9. Metas

Representa la cuantificación de los objetivos temporales, siendo éstos últimos los que abarcan un ámbito mayor. Pueden plantearse varias metas relacionadas a un mismo objetivo temporal establecido

Las metas son de carácter unidimensional, se refieren a una sola variable. Las mismas deben especificar:

- ▶ Cantidad
- ▶ Unidad de medida
- ▶ Fecha o tiempo de consecución

#### 2.1.2.10. Indicadores

Son variables asociadas a los objetivos.

- ▶ Algunos objetivos requieren de múltiples indicadores (multidimensionales)
- ▶ Constituyen un elemento fundamental en el control de la gestión
- ▶ Pueden definirse considerando tanto aspectos cuantitativos como cualitativos
- ▶ Hay dos tipos:
  - De actuación
    - Contribuyen a determinar el grado de cumplimiento (desempeño) de los procesos que permitan alcanzar el objetivo trazado
  - De resultados
    - Miden los efectos obtenidos
    - Determinan el grado de cumplimiento de los objetivos y por lo tanto de la brecha entre lo planificado y lo realmente alcanzado

#### 2.1.2.11. Estrategias

La estrategia puede definirse en forma amplia o restringida.

- En forma amplia: Es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.
-

- En forma restringida: *Es un plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.*

La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno y los posibles movimientos del mercado y de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Existen tres niveles básicos, que en orden jerárquico descendente son:

- ▶ Corporativo
- ▶ De negocio
- ▶ Funcional

Las estrategias desarrolladas en cada uno de estos niveles están subordinadas al nivel superior precedente



Ilustración 16. Estrategias por Niveles

#### 2.1.2.12. Formulación de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos deben ser definidos por horizonte de temporalidad y bajo distintas perspectivas para el balanced scorecard o control de gestión. Los mismos deben ser igualmente formulados por Unidad Estratégica de Negocios y Áreas de Soporte.

Los objetivos estratégicos deben ser desafiantes, inspiradores pero realistas. Su arbitraje y definición normalmente sigue el siguiente proceso:

Paso 1ro. Definición de las Perspectivas Estratégicas

Definición de las distintas perspectivas para la formulación de los objetivos estratégicos. Las perspectivas son las diversas dimensiones a través del cual se formularán los objetivos estratégicos y se definirán los indicadores claves de desempeño para el control de gestión (Balanced Scorecard)



Ilustración 17. Perspectivas para el Balanced Scorecard

### ● Perspectiva Financiera y de Negocios

Esta perspectiva responde a lo que tradicionalmente y por años ha constituido el interés principal de los accionistas y propietarios institucionales de las entidades: la dimensión del negocio, su posicionamiento competitivo y su rentabilidad. Esta perspectiva:

- ▶ Mide el grado de satisfacción de las expectativas de los accionistas del negocio.
- ▶ Evalúa si las estrategias de la organización, su implantación y su ejecución están contribuyendo con los resultados financieros y de negocios de la entidad.
- ▶ Evalúa los resultados de las estrategias genéricas de crecimiento, el posicionamiento competitivo y la dimensión cuantitativa del negocio.
- ▶ Evalúa la calidad financiera intrínseca del balance y de los resultados operacionales.
- ▶ Evalúa la sostenibilidad y viabilidad económico financiera del negocio en marcha.

- ▶ Tiene que ver con el crecimiento de la rentabilidad, sus factores determinantes y la creación de valor para el accionista.

*Los Objetivos de Rentabilidad y la Sostenibilidad del Negocio.*

En el proceso de formulación de un plan estratégico de negocios, convencionalmente se produce una suerte de lluvia de objetivos estratégico que deben ser agrupados por perspectivas o dimensiones para el control de gestión del plan. Es normal observar objetivos de crecimiento, de negocios, de calidad de cartera, de eficiencia microeconómica, de desarrollo organizacional, etc. Todos sin excepción son de vital importancia para el plan estratégico y el norte de la institución. Sin embargo, dadas las características y especificidades del negocio bancario, los objetivos de rentabilidad deben ser considerados "sagrados".

A modo de ejemplo, en la ilustración que se describe a continuación se muestra un objetivo estratégico mayor bajo una perspectiva exclusivamente financiera y de negocios. La entidad bancaria aspira alcanzar un *crecimiento sostenido y rentable* para un periodo de tiempo determinado. Esta línea maestra "meta" encierra a su vez dos objetivos claramente diferenciado: Uno de posicionamiento estratégico (objetivo de crecimiento) y otro de sostenibilidad del negocio (objetivo de rentabilidad).



Ilustración 18. Perspectiva Financiera y de Negocios



Es interesante observar, que este lineamiento estratégico de primer orden (Crecimiento sostenido y Rentable), encierra claramente dos objetivos específicos absolutamente afines pero claramente diferenciado.

- Objetivo de Crecimiento: “Crecimiento Sostenido” que supone lineamientos estratégicos orientados a alcanzar un determinado posicionamiento competitivo.
- Objetivo de Rentabilidad: “ y Rentable” que supone estrategias orientadas a garantizar la sostenibilidad del negocio.

El primero objetivo supone un menú de acciones orientadas a fortalecer y potenciar la posición competitiva de la entidad bancaria, lo que implica actuar en variables claves del modelo de negocio de la institución financiera.

- ▶ Cuota de mercado de operaciones activas y pasivas
- ▶ Estrategias genéricas de crecimiento
- ▶ Grado de intermediación financiera en crédito e inversiones
- ▶ Mezcla de la estructura de fondeo
- ▶ Mezcla del portafolio de de activos productivos

El segundo objetivo implica el arbitraje de estrategias y acciones colaborativas orientadas a garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los lineamientos de negocio (definidos arriba) que han sido pactados en el plan y que son parte esencial de la *Visión Institucional*.

Obviamente, lo anterior plantea actuar sobre distintas áreas, variables y factores que determinan la rentabilidad del banco

- ▶ Costo del Fondeo: Lo que implica eficiencia financiera - cultura de Precios de Transferencias;
  - ▶ Pricing de las Operaciones Activas: Política de precios que recoja el perfil de riesgo de las operaciones y remunere adecuadamente al portafolio de activos productivos.
  - ▶ Mezcla del Fondeo: Lo que implica estrategias competitivas que promuevan un fondeo menos oneroso;
  - ▶ Brecha Estructural entre AR y PO: lo que implica una efectiva gestión de activos y pasivos (COAP) orientadas a potenciar la rentabilidad;
  - ▶ Costos de Transformación: lo que implica eficiencia microeconomica y administrativa - Cultura de Costeo Basados en Actividades; y
  - ▶ Las expectativas de los accionistas en término de rentabilidad patrimonial.
  - ▶ Existencia de un Plan Valor: Planes y acciones de corto plazo orientadas a potenciar los ingresos ordinarios y reducir los gastos con un alto impacto en la rentabilidad.
-

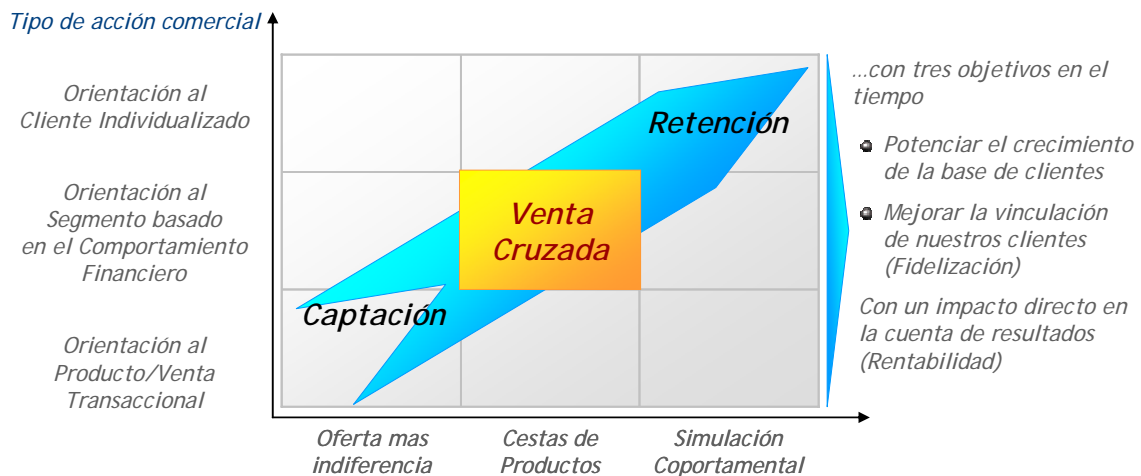
## ● Perspectiva Cliente

Esta perspectiva promueve la existencia de una filosofía corporativa de orientación al cliente tanto externo como interno.

- ▶ Analiza el grado de orientación al cliente como lineamiento estratégico mayor.
- ▶ Promueve el concepto de banca de cliente en contraste al concepto de banca de producto
- ▶ Analiza el impacto que tiene la propuesta de valor de la organización, en la percepción y preferencias de los clientes, sobre los productos y servicios ofrecidos por la entidad;
- ▶ Esta perspectiva demanda de los gerentes, el traslado de la misión de la entidad al servicio de los consumidores, midiendo los factores realmente claves para sus clientes;
- ▶ Cuatro categorías son consideradas por los clientes para evaluar la propuesta de valor de la entidad:

- Tiempo
- Calidad
- Servicio
- Costo

- ▶ Estudia el grado de vinculación y fidelización de los clientes con la institución financiera, concepto que se conoce como banca de relación.



Más "banca de producto"

Ilustración 19. De la Banca de Producto a la Banca de Relación.

## ● Perspectiva Procesos Internos

Esta perspectiva responde la siguiente interrogante: En que procesos claves debemos ser exitosos para garantizar la viabilidad operativa del plan estratégico. Esta perspectiva:

- ▶ Determina las acciones que debe ejecutar internamente la entidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- ▶ Identifica los procesos y competencias claves que deben ser mejoradas continuamente por la organización.
- ▶ Análisis del desempeño de los procesos claves, que motorizan el negocio bancario y soportan operativamente el plan.

### *Riesgos Operativos Asociados al Proceso de Crédito*



Ilustración 20. Perspectiva Proceso.

## ● Perspectiva Imagen

Como se sabe, el negocio bancario es una actividad empresarial basada en la confianza del público, en la imagen corporativa de la institución, en el prestigio de los propietarios institucionales y en la percepción general que acerca de la entidad tengan:

- La Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras
- El Banco Central
- El Fondo de Garantía de Depósito - FOGADE
- Las Agencias Calificadoras de Riesgos
- Las Firmas de Auditoría Externa

- Bancos y Corporaciones de Desarrollo (segundo piso) que hacen calificaciones de riesgo crediticio para definir sus criterios de elegibilidad de instituciones financieras como sujetos de crédito; y,
- El público en general.

De allí que la imagen corporativa y la percepción general de la marca frente al mercado, sea un factor crítico de la capacidad de bancos y otras instituciones para captar fondos prestables del sistema financiero.

Es por lo anterior, que esta perspectiva tiene un alto valor estratégico para la definición de objetivos, metas y estrategias para el plan. Esta perspectiva:

- ▶ Define la mezcla de canales de comunicación, para la penetración de grupo de consumidores objetivos.
- ▶ Permite el establecimiento de los mecanismos de evaluación de la percepción del mercado potencial y clientes actuales.
- ▶ Evalúa la capacidad de la entidad bancaria para realizar las labores de intermediación de operaciones activas y pasivas basadas en la imagen corporativa percibida por el mercado.
- ▶ Define el posicionamiento de mercado a través de la imagen, como elemento diferenciador ante los competidores.

#### ● Perspectiva Talento Humano

Esta perspectiva intenta responder la siguiente interrogante: contamos con el recurso y el talento humano necesario para alcanzar con éxito el plan?. Esta perspectiva constituye el espacio para la definición de objetivos y estrategias colaborativas para la búsqueda de un capital humano de excelencia que labore además en un ambiente de trabajo productivo. Por ello:

- ▶ Se centra en las bases del éxito actual y futuro del negocio:
    - Gente (capital humano)
    - Información
  - ▶ Promueve acciones que habilitan a la entidad de recursos óptimos para alcanzar mayores y mejores logros
  - ▶ Promueve capacidades para innovar, mejorar y aprender, que se traduzcan en la generación de valor agregado para la organización
  - ▶ Desarrolla las competencias necesarias para mantener y mejorar los productos y servicios
  - ▶ Desarrollar las capacidades medulares (modelo de competencias) de la institución financiera, que en definitiva representará el elemento clave de diferenciación en el mercado ante los consumidores.
-

## Perspectiva Riesgo

Esta perspectiva plantea la formulación de objetivos estratégicos que promuevan dentro de la organización una cultura de administración integral de riesgos. Lo que bien se entiende, como la gestión colectiva, colegiada e integral de todas las categorías de riesgos que son inherentes al negocio y a la operación. Supone esta perspectiva:

- ▶ La definición por parte de la Junta Directiva del nivel de tolerancia y apetito de riesgo en los negocios que se pretenden desarrollar.
- ▶ El establecimiento de los límites de exposición por tipo de créditos, sectores económicos, grupos económicos, regiones geográficas.
- ▶ La asignación de capital en riesgo a las unidades estratégicas de negocios definidas, en función de los lineamientos en cuanto a nivel de riesgo deseado.
- ▶ La formulación de estrategias para administrar efectivamente los riesgos asociados a los segmentos de mercado objetivos que se pretende atacar y atender.
- ▶ El arbitraje de estrategias para manejar la percepción de riesgo del banco frente al organismo supervisor y al propio mercado, visto a través de la calificación de riesgo (rating) que otorgan las agencias nacionales e internacionales.

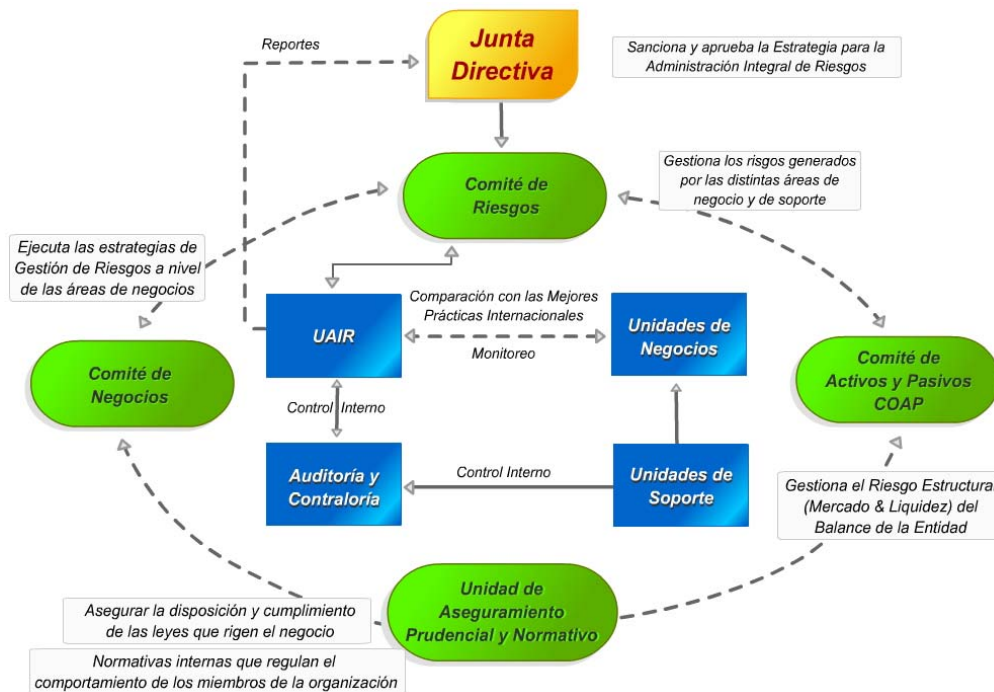


Ilustración 21. Perspectiva Riesgos.

Paso 2do. Formulación de los objetivos bajo cada perspectiva;

Se procede a la definición de objetivos estratégicos mayores por cada área de perspectiva para la posterior definición de indicadores de gestión (Balanced scorecard).

Paso 3ro. Jerarquización de los objetivos por perspectivas;

Los objetivos estratégicos deberán ser jerarquizados, valorados y priorizados. Un Plan estratégico, complejo, engorroso y sobrecargado de objetivos puede resultar inviable, con el riesgo residual de desacreditar el propio proceso de planificación estratégica.

Paso 4to. Definición de la temporalidad para cada objetivo estratégico según perspectiva.

Como se sabe, los objetivos estratégicos deben ser desafiantes, ambiciosos, inspiradores, pero realistas. De allí que sea clave la definición de las temporalidades para sus logros y alcances.

- Es clave la definición de los objetivos en términos de corto, mediano y largo plazo

Paso 5to. Construcción de un Árbol Estratégico.

El Plan alcanza su plenitud y desarrollo a través de la construcción del árbol estratégicos, donde los objetivos mayores disparan objetivos estratégicos y estos segundos a su vez disparan metas que se persiguen con estrategias. Pero estas últimas disparan nuevos objetivos, etc.,. desarrollándose de esta manera un árbol estratégico.

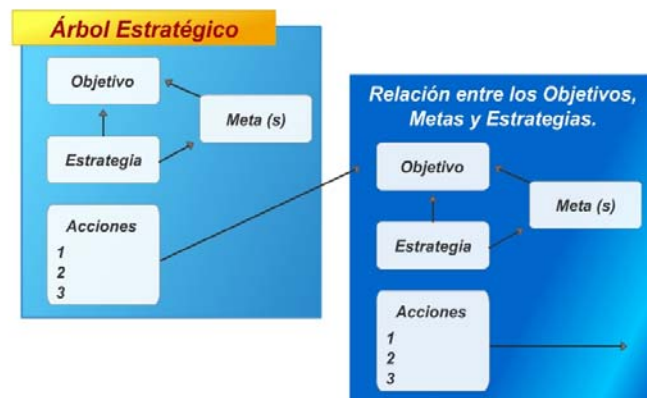


Ilustración 22. Árbol Estratégico.



### 2.1.2.13. Definición y Diseño del Modelo de Negocios

Esta etapa se concentra en la construcción y diseño del Modelo de Negocios de la IFis, proceso que supone no sólo la segmentación de la base de clientes (ya sea por necesidad o por rentabilidad) sino la identificación de las múltiples y variadas características de los mercados objetivos atendidos.

El proceso anterior supone en primer lugar, el reconocimiento del ambiente externo (Evaluación de Factores Externos) que condicionará la dinámica económica y comercial de las distintas unidades estratégicas que se deriven del Modelo de Negocio. Igualmente, será un factor clave de éxito el examen del ambiente interno (Evaluación de Factores Internos EFI) de la unidades que estarán en la línea directa de producción.



Ilustración 23. Evaluación de los Factores Externos e Internos.

Para definir el Modelo de Negocios de cada una unidad estratégica (UNE) de una institución financiera, resulta necesario realizar profundas evaluaciones que le permitan al Banco identificar los grupos de consumidores (segmentos de mercado objetivo), así como las necesidades que son atendidas a través de una serie de productos, servicios y canales de distribución.

Culminadas las siguientes actividades:

3. Evaluación de los factores externos e internos que impactan la dinámica del negocio que desarrollan las UEN;
4. Identificación de los grupos de consumidores (segmentos de mercado objetivos) atendidos (actuales) o por atender (potenciales);

5. Definidas las características (tamaño, ubicación, hábitos de compra, poder adquisitivo, apetito al riesgo, tendencias y preferencias, nivel social, etc.)
6. Definición de sus múltiples y variadas necesidades financieras;
7. Definición del portafolio de productos y servicios y canales de distribución que serán empleados para satisfacerlos;

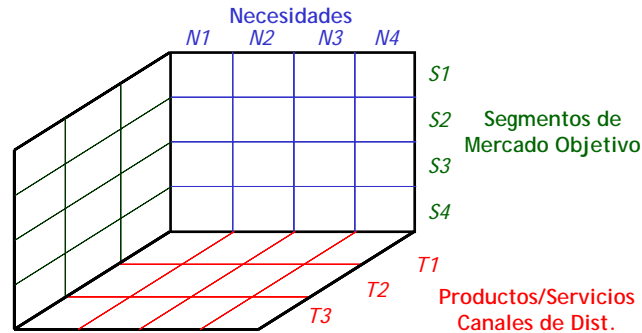


Ilustración 24. Matriz Segmento-Necesidades-Producto-Canal.

Los responsables de las UEN estarán en capacidad de poder realizar una adecuada definición de la misión y visión de las áreas que tienen a su cargo.

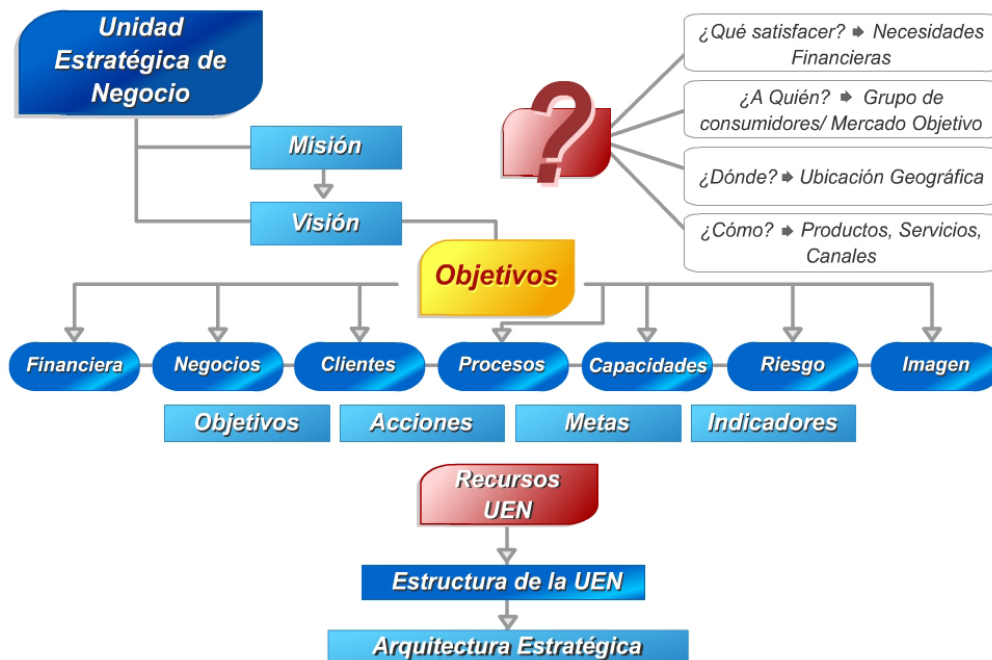


Ilustración 25. Matriz General del Modelo de Negocios.

Esta definición basada en los elementos comentados anteriormente, permite que cada una de las UEN defina, en función de los lineamientos corporativos

establecidos en jornadas de reflexión, los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo, con base a perspectivas para el diseño del Balanced Scorecard; por ejemplo: financiera, negocios, gente, procesos internos, clientes, riesgo, imagen, etc. Asimismo, podrá construirse el árbol estratégico (objetivos, estrategias y metas) para cada UEN.

### 2.1.2.13.1. Las acciones a seguir para el diseño del Modelo de Negocios

- Las UEN tienen la tarea de evaluar los factores externos e internos que impactan positiva o negativamente el negocio que desarrollan;
- Las UEN, con base en los conceptos explicados, deberán proponer una primera definición de su misión (qué, a quién, dónde y cómo), así como su visión;
- Organizar y depurar la base de datos de los clientes, con la finalidad de garantizar su calidad, consistencia y confiabilidad para la construcción del modelo de negocios por UEN;
- Segmentar la base de cliente, ya sea utilizando criterio de segmentación por rentabilidad (lo cual implica tener modelo de rentabilidad por clientes) o por necesidad;
- Los coordinadores de cada perspectiva estratégica deberán presentar cuáles son los factores críticos a considerar para garantizar el éxito;
- Todas las áreas, tanto de negocios como de soporte, deberán definir los factores críticos de éxito para sus respectivos departamentos;
- Elaborar y darle seguimiento al cronograma de actividades por perspectiva

### 2.1.2.13.2. Objetivos Estratégicos por UEN y Áreas de Soporte

Una vez concluido el diseño del Modelo de Negocio y definidos los lineamientos estratégicos de las UEN, se procederá a definir el menú estratégico (objetivos y estrategias) para cada línea de producción y para las respectivas unidades de soporte considerando las distintas perspectivas del Balance Scorecard. Este proceso se conoce como Árbol Estratégico.

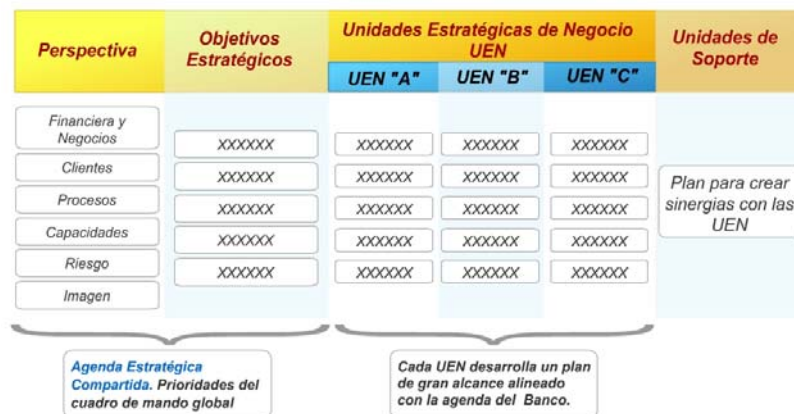


Ilustración 26. Árbol Estratégico por UEN y Áreas de Soporte.

2.1.3. Desarrollo e implementación del Sistema de Control de Gestión o Monitoreo del Plan de Negocios.

Un sistema de control de gestión (por ejemplo, balanced scorecard) es un sistema de comunicación a través de cual cada funcionario de la institución financiera sabe exactamente lo que la alta dirección espera que el haga para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

El proceso supone la ejecución de las siguientes actividades:

- Definición y diseño del sistema de control de gestión en base a Indicadores de Desempeño (ICD);
- Selección de los ICD por perspectivas que alimentaran el Balanced Scorecard;
- Proceso de negociación con las unidades estratégicas de negocios y áreas de soporte para la selección de los Indicadores Claves de Desempeño;
- Definición de las metas operativas para cada uno de los ICD;
- Selección de de la aplicación informática para la implementación del sistema de control de gestión o Balanced Scorecard;
- Establecer cronograma de implementación por fases y niveles gerenciales.



Ilustración 27. Sistema de Control de Gestión.

### III. Proyección, Simulación Financiera y Análisis de Sensibilidad de Bancos y Otros Intermediarios de Créditos (FORMETRIC)

---

#### 1. Introducción

En la actualidad, muchas son las tendencias mundiales que están cambiando radicalmente la forma de hacer banca, a nivel local, regional y en el ámbito global. La globalización, la desregulación, las innovaciones financieras, las fusiones y adquisiciones bancarias, los cambios tecnológicos, el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea y demás cambios regulatorios, están cambiando sensiblemente el modelo de negocios de los intermediarios financieros.

La volatilidad que caracteriza los tiempos actuales y la intensificación de la competencia, plantean la necesidad en la industria bancaria de ver hacia el futuro para responder a los desafíos que suponen las nuevas tendencias del negocio. Lo cierto es, que el negocio bancario ha dejado de ser lo que era, ya no es lo que era antes.

Las marcadas tendencias globales que condicionan la industria bancaria en la actualidad, deben ser entendidas y analizadas con el objeto de inferir su comportamiento y desempeño futuro. Es importante señalar que el análisis de riesgo bancario no comprende sólo la revisión de la información financiera histórica y los indicadores de *performance* asociados al desempeño pasado de bancos y otras instituciones financieras; es clave estimar y proyectar el comportamiento futuro en base a la construcción de escenarios y probables eventos que puedan materializarse condicionando la actividades financieras desarrolladas por las entidades de crédito.

Como se sabe, los escenarios son descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse las instituciones en el futuro. Además, son planteamientos de las variantes que puede presentar el entorno, alertando sobre los posibles eventos que pueden afectar a las entidades. Sin embargo, la realidad en el mediano y largo plazo puede no corresponder con exactitud a ninguno de los escenarios planteados.

Tratar de formular el escenario más probable, o suponer que alguno de los escenarios planteados pueda corresponder con la realidad futura, no constituye los únicos aspectos a considerar en un modelo de proyección

---

financiera. Lo fundamental del análisis de los escenarios es que faciliten la identificación de las oportunidades y amenazas que pudieran existir en el futuro para las instituciones financieras, permitiendo evaluar la viabilidad de las propuestas de estrategia planteadas para las diferentes situaciones hipotéticas del entorno.

Para el corto, mediano y largo plazo, los escenarios se construyen con base en variables tanto externas como internas, que deberán estar bien definidas, de tal manera que los supervisores y analistas dispongan de toda la información necesaria para interpretar correctamente los resultados arrojados por las proyecciones.

Las ventanas temporales de las proyecciones financieras para economías emergentes, no deben ser muy amplias debido a la volatilidad de estas economías, por eso se deben considerar períodos que van entre uno y 3 años, y subdivididos en lapsos que pueden ser mensuales ó semestrales. En tal sentido, los períodos deberán coincidir con las estrategias que serán implementadas por las instituciones, con la finalidad de evaluar el cumplimiento (o brecha) y la efectividad de las mismas.

No obstante, realizar pronósticos relacionados a cómo será la industria financiera en los próximos años, requiere por parte de los interesados, de un profundo conocimiento de los factores que condicionan las posibles tendencias, además de una sobrada capacidad para anticipar las estrategias que seguirán las distintas entidades en un intento por mantener, como mínimo, su cuota de mercado, es decir, su posición competitiva.

Por otro lado, los estados financieros de las instituciones son un elemento indispensable tanto para evaluar la situación actual en comparación con sus competidores, como para determinar la brecha que existe con el plan estratégico de negocios trazado por la entidad. Asimismo, los estados financieros proyectados deberán estar en concordancia, con las condiciones macroeconómicas, el ambiente regulatorio y el entorno competitivo.

Igualmente, será importante considerar la existencia de factores de carácter cualitativos y estratégicos contenidos en los planes de negocios de las entidades. Temas como los lineamientos estratégicos (de corto, mediano y largo plazo) de carácter corporativos, objetivos permanentes, semi-permanentes y temporales de las unidades estratégicas de negocios y áreas funcionales, serán insumos claves en el ejercicio de simular y proyectar los estados financieros de las entidades bancarias. En esta misma línea de pensamiento se inscribe la construcción de matrices de evaluación de factores externos (EFE) e internos (EFI) a las organizaciones, también conocidos como matrices FODA.

Todos los factores de naturaleza exógena y endógena considerados en los

---



parágrafos anteriores, serán insumos claves en el ejercicio de simular, sensibilizar y proyectar bajos distintos escenarios, el comportamiento de los resultados operacionales y los indicadores claves de desempeño de bancos y otras instituciones financieras sujetas de análisis y evaluación financiera.

Claro está, que este proceso supone el uso de herramientas de proyección y simulación financiera, como el ya conocido sistema FORMETRIC.

## 2. Definición del FORMETRIC

El modelo de proyecciones, simulación y análisis de sensibilidad (FORMETRIC), es un concepto que permite inferir y evaluar la viabilidad económica financiera de una entidad bancaria. Es una poderosa herramienta de análisis off site (de escritorio o gabinete) que complementa al Modelo de Análisis Integral de Riesgos (MAR)<sup>2</sup> en el proceso de diagnóstico de condiciones de irregularidad en los sujetos de supervisión.

El ejercicio consiste en visualizar bajo distintos escenarios los estados financieros de las entidades bancarias, y más allá de este objetivo; revisar la calidad y *performance* de esta proyección.

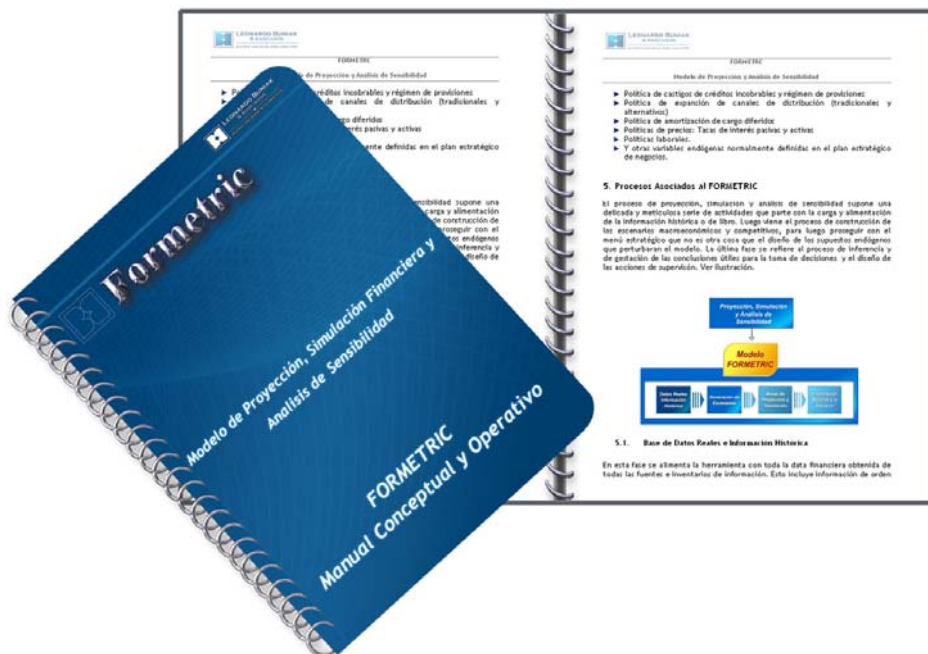


Ilustración 28. Modelo FORMETRIC .

<sup>2</sup> Ver Documento CAMELSBCOR - Nuevo Enfoque para el Análisis y la Calificación del Riesgo Bancario. [www.buniak.com](http://www.buniak.com)

FORMETRIC es una herramienta clave para inferir la condición financiera futura de las entidades de crédito; útil para evaluar el impacto sobre la estructura del balance y de los resultados operacionales, de los cambios no deseados en los factores de riesgo dados por el ambiente externo e interno a la organización.

Este modelo, es un verdadero instrumento de alerta temprana, capaz de revelar anticipadamente condiciones de peligro y fragilidad en la salud de bancos y otras instituciones financieras, por supuesto, dada la aparición de factores críticos no deseados y esperados.

### 3. Objetivos del FORMETRIC

Tal como ha sido señalado, FORMETRIC permite realizar ejercicios de viabilidad económico financiera en entidades bancarias. Facilita el planteamiento de distintos escenarios (supuestos exógenos) de comportamiento del ambiente externo y evaluar los impactos en el *performance* de la institución sujeta de análisis. Igualmente, FORMETRIC permite simular opciones estratégicas que se desprendan de planes de negocios hipotéticos o reales presentados a los organismos de supervisión bancaria por parte de los intermediarios financieros.

Son muchos y variados los alcances que pueden derivarse de un ejercicio de proyección y simulación financiera. Por ello son múltiples los objetivos que puede perseguir esta moderna y útil herramienta.

De acuerdo con lo anterior, el FORMETRIC busca cumplir con los objetivos que se detallan a continuación:

- Ejercicios de proyección, simulación y sensibilización de la información financiera bajo distintos escenarios de análisis, supuestos exógenos (ambiente externo) y endógenos (institucionales, de negocio, etc.);
  - Evaluación del impacto en el balance y en los resultados operacionales de cambios inesperados en los factores de riesgo de mercado dados por el ambiente externo;
  - Evaluación de la simulación y sensibilización de planes estratégicos de negocios;
8. Simulación de Políticas de Desarrollo de Mercado: Expansión de canales de distribución (tradicionales y alternativos) y su impacto en la calidad del balance (inmovilizaciones del activo);
  9. Simulación de Políticas de Penetración de Mercado: Crecimiento no Rentable (crecimiento vía precios);
  10. Simulación del Factor de Expansión del Negocio, del grado de Apalancamiento Financiero y Endeudamiento Bancario;
-

11. Simulación del comportamiento de la base de depósito y otros recursos ajenos, bajo condiciones adversas de mercado (estrechez de liquidez, por ejemplo);
  12. Evaluación de impactos en los indicadores claves de desempeño (solventía bancaria, calidad de los activos, liquidez, rentabilidad patrimonial, etc.) por cambios en los supuestos que perturban el modelo de simulación; y
  13. Muchas otras evaluaciones acerca del *performance* de una institución financiera
- Simulación de planes de ajuste y de regularización financiera a ser impuesto por el ente supervisor;
  - Simulación de planes de desincorporación de activos eventuales, extraordinarios y demás bienes realizables, señalados en el plan de negocios propuesto por la entidad financiera;
  - Simulación y análisis de sensibilidad por la constitución de provisiones por cartera vencida, intereses causados y no cobrados, otros activos y demás activos inmovilizados que puedan implicar pérdidas diferidas;
  - Simulación y análisis de sensibilidad por la amortización de cargos diferidos y plusvalías mercantiles asociadas a procesos de fusiones y adquisiciones bancarias;
  - Simulación de planes de fusiones y adquisiciones de instituciones financieras.
4. Competencias Medulares y Factores Críticos

El ejercicio de dibujar los estados financieros de una entidad bancaria, bajo diferentes escenarios y supuestos de proyección, supone la convivencia de un conjunto de factores críticos y condicionantes para alcanzar el objetivo trazado. Con base en esto, se puede concluir que los analistas responsables de realizar el ejercicio de proyección y simulación financiera, deben poseer como mínimo las competencias medulares que se describen a continuación:

- Factores externos que inciden en el negocio bancario: El analista debe conocer y entender con profundidad, todas las externalidades, positivas y negativas (factores de riesgos, oportunidades de negocios y amenazas dadas por el entorno macroeconómico y el ambiente competitivo), que afectan el negocio bancario y cómo inciden cada una de ellas en la industria como un todo. Estas externalidades son factores obviamente de naturaleza exógena que sin lugar a dudas condicionaran el normal desenvolvimiento de las actividades de los intermediarios de créditos. Estos factores se resumen en: medidas de política económica, eventos de orden macroeconómicos, tendencias globales (ambiente competitivo), clima político, ámbito fiscal y tributario, el marco regulatorio y las nuevas normativas prudenciales, entre los aspectos más importantes.
-

- **Conocimiento del Mercado:** El analista debe tener amplio conocimiento en materias como: características de la industria bancaria local y regional, prácticas comerciales, gerenciales y mercadotécnicas de las instituciones financieras sujetas a supervisión, ambiente competitivo (estructura de mercado), grado de concentración bancaria, manual único de cuenta (MUC), marco institucional y jurídico, vectores sectoriales y regionales que determinan la estructura económica del país, ciclos económicos y comerciales de los distintos sectores atendidos por el sistema financiero, marco regulatorio (ámbito prudencial y normativo), nuevas tendencias bancarias, situación política y económica del país e información financiera y económica en general. A *grosso modo*, debe tenerse presente el comportamiento de la industria bancaria en su globalidad, de manera de establecer el marco base sobre el cual se desenvuelve la entidad o estrato de instituciones sujetos al análisis.
- **Herramientas y metodologías para el Análisis Integral de Riesgo Bancario (MAR) y la Proyección y Simulación Financiera FORMETRIC:** El analista debe inicialmente dominar con profundidad la(s) metodología para analizar y calificar el riesgo de las instituciones financieras sujetas al análisis. Todo comienza con el diagnóstico del perfil de riesgo de la entidad bancaria; con el análisis acerca de la calidad financiera intrínseca de la entidad bancaria. Como veremos más adelante, este proceso de diagnóstico precede al ejercicio de proyección y simulación financiera.
- **Formación Académica y Experiencia Profesional:** Las competencias medulares, la experiencia del analista, su intuición y su capacidad de inferencia económica y financiera, tendrán una ponderación de relevante importancia al momento de analizar y definir el perfil de riesgo de una entidad bancaria. Esta formación profesional y curva de aprendizaje serán factor crítico de éxito en el ejercicio de dibujar el futuro de una entidad bancaria. Será clave la capacidad del analista de entender con profundidad la naturaleza del negocio que atienden bancos y otras instituciones financieras.



Ilustración 29. Competencias Medulares

Previo al ejercicio de proyectar y simular los estados financieros de una entidad bancaria, es importante que el analista realice como mínimo la revisión y estudio de los siguientes aspectos y variables:

- Comportamiento, dinámica y tendencia de las principales variables macroeconómicas, del sector externo de la economía (términos de intercambio internacionales) monetarias y financieras que inciden en la evolución de la actividad financiera;
- Identificar factores de riesgo de mercado dados por el ambiente externo, que puedan restar viabilidad económica financiera a los planes de negocios de las instituciones financieras.
- Identificar los factores de riesgo asociados a los distintos segmentos de mercado y líneas de negocios que forman parte de los portafolios de las diversas unidades estratégica de negocios de las entidades bancarias.
- Comportamiento de los principales agregados bancarios del sistema financiero tanto por el lado activo, como por el lado pasivo y el estado de resultados.
- Comportamiento de otras variables relevantes para el análisis, a saber:
  14. Evolución de los niveles de concentración del mercado;
  15. Prácticas bancarias, comerciales y mercadotécnicas de los bancos y otras instituciones financieras;
  16. Evolución del spread efectivo de tasas de interés del mercado y de la institución sujeta de análisis y simulación;
  17. Análisis de las estrategias genéricas de crecimiento en la industria bancaria y las propias de la entidad simulada;
  18. Concentración en productos bancarios específicos;
  19. Evaluación de la entrada de nuevos actores financieros no bancarios;
  20. Evaluación de la aparición de nuevos productos competitivos;
  21. Evaluación de otros competidores de la industria;
  22. Conocimiento de la integración de grupos económicos, de los accionistas mayoritarios de bancos, vinculaciones entre empresas, entre otros.
  23. Base Metodológica

## 5. Base Metodológica y Alcances del FORMETRIC

Como se ha mencionado reiteradamente, FORMETRIC es una moderna herramienta para producir información útil e inteligente acerca de la viabilidad y horizonte económico de los intermediarios financieros de crédito, esto con la finalidad de facilitar la toma de decisiones, para analistas, calificadoros de riesgo y supervisores bancarios.

El concepto y la metodología sobre la cual se construyó FORMETRIC, se inspira en las mejores prácticas existentes en materia de modelos de alerta temprana y sistemas de predicción anticipada de condiciones de irregularidad financiera

---

en entidades bancarias. FORMETRIC no sólo es un modelo de proyección y simulación, es un sistema de análisis extra-situ (off site) que sirve para valorar la calidad y bondades de la estimación futura del balance de las entidades. De allí que su base metodológica suponga la comprensión de todos los factores de naturaleza exógena y endógena que condicionan el normal de desenvolvimiento de las actividades que realizan bancos y otras instituciones afines o similares.

### 5.1. Alcances del FORMETRIC

FORMETRIC es un de Modelo de Proyección de Balances y Estados de Resultados, Simulación Financiera y Análisis de Sensibilidad; tres objetivos muy afines pero literalmente diferentes abarcan globalmente el alcance de esta herramienta. Lo anterior no sólo habla del fabuloso alcance del modelo, de su utilidad como herramienta de análisis y monitoreo off site, sino también de su nivel de complejidad. Veamos la definición de cada uno de los alcances del sistema.

#### 5.1.1. El Análisis de Sensibilidad

El Análisis de Sensibilidad consiste en conocer los cambios que en la estructura del balance y de los resultados operacionales, puedan producirse por variaciones en los factores perturbadores del modelo. Es un ejercicio donde se examina cuan elástico (sensible) o no, es el balance de un banco a cambios producidos en las variables que afectan su desenvolvimiento.

El ejercicio consiste en variar los *inputs* (datos) suministrados al sistema para de esta forma conocer la incidencia de los mismos sobre el resultado operacional o de balance, es decir, interesa examinar cómo el cambio en una variable externa o interna afecta un resultado. El análisis de sensibilidad permite así, medir el cambio en un indicador, ratio o cifra de los estados financiero, dada una alteración en un conjunto de variables, tanto en términos absolutos como en términos relativos.

---



	Base 1	Base	Tipo de Simulación			
	0	2.93	Simulado			
			Default			
			Simulado			
	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre		
año 1	2.93	2.93	2.93	2.93		
año 2	5.2	5.2	3.5	5.2		
año 3	5.2	5.2	5.2	5.2		

Ilustración 30. Ejercicio de Análisis de Sensibilidad

#### 5.1.1.1. ¿Para qué puede servir el análisis de sensibilidad?

Se desea determinar cuáles de las variables perturbadoras (dadas por el ambiente externo o interno a la organización) son las más críticas en el ejercicio a realizar; esto para identificar y definir elementos de alerta temprana claves en el proceso de control, seguimiento y supervisión de las entidades de crédito

Una variable se considera crítica cuando el cambio que produce en un resultado resulta mayor que el que produce otra, es decir, se infiere alta sensibilidad del balance, del resultado operacional y de las medidas de desempeño (indicadores) a cambios en la variable de impacto. En otras palabras, movimientos o deslizamientos en la variable considerada por pequeñas que sean, producirán cambios de alta sensibilidad en la humanidad de los estados financieros y ratios resultante de la proyección.

Se considera que una variable no es crítica o medular en la evolución de una entidad de crédito, cuando su variación no produce cambios de consideración en la trayectoria de la proyección, es decir, se requerirán cambios muy fuertes en la variable perturbadora del modelo, para que el impacto en los estados financieros o en las medidas de desempeño sea perceptible.

El análisis de sensibilidad debe realizarse con variaciones en una sola variable a la vez; de manera de medir el cambio en el resultado a partir de un cambio en una sola variable y pueda realizarse recurrentemente el ejercicio de: ¿qué pasa si cambio esta variable? (en inglés se conoce como *what if?*). Es así como se sensibilizan los estados financieros en un horizonte determinado de proyección; evaluando el impacto que cada variable considerada clave, tiene sobre el *performance* de las instituciones bancarias.

### 5.1.2. Proyección Financiera

La Proyección Financiera es un ejercicio a través del cual se intenta inferir y evaluar la viabilidad económica financiera de una entidad bancaria. El concepto se resume en visualizar bajos distintos escenarios los estados financieros de las entidades reguladas, y más allá de este objetivo; revisar la calidad y bondades de esta proyección.

Partiendo de un año base, considerado histórico, se trata entonces de dibujar la condición financiera futura de las entidades de crédito, evaluando en muchos casos el impacto que sobre la estructura del balance y de los resultados operacionales, puedan tener los cambios no deseados en los factores de riesgos dados por el ambiente externo e interno a la organización.

Normalmente, las proyecciones financieras suponen una mezcla balanceada de supuestos cuantitativos con aspectos cualitativos (estrategias y lineamientos de política) normalmente contenidos en los planes estratégicos de negocios.

La tarea de proyectar estados financieros para entidades bancarias, supone la existencia de objetivos claros para la proyección. El analista debe iniciar la recolección de información y la construcción de escenarios con propósitos claros y metas bien definidas. La proyección financiera debe tener una agenda estratégica que guíe el esfuerzo a realizar por el analista.

En tal sentido, será pertinente antes de iniciar el ejercicio de proyección, conocer las respuestas a las siguientes interrogantes:

24. ¿Por qué se necesita realizar la proyección?
25. ¿Cuál es el horizonte o temporalidad de la proyección?
26. ¿Cuáles son los requerimientos de información?
27. ¿Quién utilizará la proyección y cuáles son los requerimientos específicos?
28. ¿Cuáles son las variables independientes que perturbarán la proyección?

Como en todo ejercicio de esta naturaleza, el proceso se inicia determinando las variables o vectores que perturbarán el horizonte de la proyección. Se encuentran en este grupo variables de origen exógenas y otras de origen endógenas.

Entre las principales variables exógenas que impactan y determinan, no solo la tendencia de los principales agregados bancarios, sino también el comportamiento de las más importantes medidas de desempeño; tenemos:

29. Las macroeconómicas, monetarias y financieras;
-

30. Del sector externo de la economía;
31. El marco regulatorio y prudencial;
32. Aspectos fiscales y tributarios;
33. Las leyes y contratos; y
34. El entorno competitivo de la industria

El reconocimiento, la confiabilidad y la oportunidad de las fuentes externas de información (principalmente Banco Central e instituciones mundialmente reconocidas como el BID y el FMI) relacionadas a las estimaciones de las variables macroeconómicas, monetarias y financieras, resultan fundamentales, dado el gran impacto que tienen éstas en las proyecciones financieras de las entidades.

Por tal motivo, resulta fundamental en este tipo de análisis, la utilización de fuentes reconocidas que permitan la homogeneización de las estimaciones de las variables críticas para los escenarios más probables y realizar los ajustes o modificaciones, de acuerdo a consideraciones particulares de cada analista o supervisor, para los demás escenarios a ser planteados.

Cabe recordar, que las instituciones financieras son un fiel reflejo de la economía del país. Así, las mismas crecen y se desarrollan en tanto y cuanto crezca y se desarrolle la economía. De esta forma, el grado de impacto, y por ende, la importancia de algunas variables macroeconómicas sobre el desenvolvimiento de la industria financiera, varía dependiendo de las características económicas del país.

La elaboración por parte del ente supervisor (o cualquier otra empresa u organismo público especializado) de un estudio que correlacione por ejemplo, el impacto de indicadores económicos como el PIB, ingreso per cápita, tasa de desempleo y la inflación, con el comportamiento de la cartera de crédito, sustentarán los supuestos a ser empleados en la simulación y proyección financiera de las entidades.

Las regulaciones, normativas y leyes, son variables no controlables por la institución y engloban un nivel de incertidumbre tal, que dificultan sus estimaciones en el futuro y por ende, la determinación del posible impacto ya sea positivo o negativo que pudiera tener sobre la actividad económica que desempeñan las instituciones. Sin embargo, no dejan de ser elementos claves a considerar al momento de establecer los supuestos que determinarán el comportamiento de las proyecciones financieras.

Asimismo, conjuntamente con las variables exógenas las proyecciones financieras se alimentan de variables endógenas que impactan y determinan, tanto la tendencia de los principales agregados de los estados financieros,

---

como el comportamiento de los indicadores claves de desempeño. Entre ellos tenemos:

35. Cuota de mercado;
36. Estrategias genéricas de crecimiento en captaciones y colocaciones crediticias;
37. Plan de expansión de canales de distribución;
38. Política de precios (Tasas de interés activas y pasivas);
39. Tasa de intermediación;
40. Coeficientes de liquidez;
41. Estructura de Balance;
42. Mezcla de fondos prestables;
43. Concentraciones y tendencias en la cartera de crédito;
44. Segmentación de la cartera;
45. Política laboral (gastos de personal);
46. Política de amortización de cargos diferidos;
47. Política de provisiones;
48. Política de castigos;
49. Brecha Estructural entre AR y PO; y
50. Mezcla de productos, etc.

Como se ha mencionado previamente, los supuestos empleados en una proyección, dependen en buena medida del comportamiento experimentado históricamente por las instituciones financieras, por lo que es necesario analizar aquellas variables endógenas consideradas como críticas, que han afectado, y que por ende, afectarán los resultados operacionales y financieros de las entidades.

Será importante, estudiar la matriz de comportamiento de los principales coeficientes que explican la calidad financiera de los sujetos de supervisión. Este análisis es clave, en virtud que arroja información que será útil para la construcción de los supuestos endógenos que gobernarán en gran parte la orientación de la proyección financiera.

Igualmente, conviene realizar un análisis profundo de la posición competitiva de las entidades, la evolución de su cuota de mercado tanto en operaciones activas como pasivas, su modelo de negocio y su matriz mercado-segmento-cliente-producto-canal. Conocer el plan estratégico de negocios y su orientación comercial será factor clave de éxito de la proyección.

### 5.1.3. Simulación Financiera

La Simulación Financiera es un ejercicio a través del cual se intenta visualizar a la entidad bancaria bajo un escenario predeterminado que responde a circunstancias específicas y no necesariamente a la aleatoriedad del

---

comportamiento del ambiente externo y de sus factores de riesgos. En la mayoría de los casos, se trata de simular:

51. Planes Estratégicos de Negocios;
52. Planes de Ajustes o de Regularización impuestos por el organismo de supervisión;
53. Planes de desincorporación de activos eventuales, bienes adjudicados en pagos y bienes realizables;
54. Fusiones y adquisiciones bancarias;
55. Etc.

El punto de partida es el mismo que en el caso del ejercicio de proyección financiera: el año base, considerado histórico, sólo que el valor de las variables que incidirán en la dinámica de la simulación no se derivan de la historia reciente de la entidad bancaria sino de las peculiaridades, particularidades y objetivos de la simulación.

Allí esta la diferencia fundamental entre el ejercicio de Proyección con el de Simulación Financiera. En el primero la base de la Proyección normalmente depende de la evolución y comportamiento histórico de la entidad bancaria, la Proyección es más lineal y existe una suerte de análisis estático comparativo entre la fecha - base y la del horizonte del ejercicio. En cambio en el segundo, la historia reciente de la entidad bancaria y sus principales medidas de desempeño son sólo una referencia de consideración. Los supuestos endógenos que perturbaran al modelo se derivan del escenario predeterminado que se intenta simular: una mayor cuota de mercado derivada de una compra, adquisición o fusión, un aporte extraordinario de capital de riesgo, la imposición de un régimen especial de provisiones, la simulación de los supuestos claves de un plan estratégico de negocios, etc.

---