

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

**BANCO FINANCIERA CENTROAMERICANA, S.A.**

**SUSTENTADO POR:**

**VIVIAN GABRIELA SÁNCHEZ CARDONA**

**11741244**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**LICENCIATURA EN FINANZAS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.**

**HONDURAS, C.A.**

**FECHA: ABRIL, 2021**

## Índice

Resumen Ejecutivo .....	6
Introducción.....	8
Capítulo I Generalidades .....	9
1.1 Objetivos de la práctica profesional en la Empresa .....	9
1.1.2 Objetivo General.....	9
1.1.3 Objetivos Específicos.....	9
1.2 Datos Generales de la Empresa.....	10
1.2.1 Reseña Histórica.....	10
1.2.2 Misión .....	10
1.2.3 Visión .....	10
1.2.4 Valores.....	10
1.2.5 Organigrama General .....	11
1.2.6 Productos y/o servicios que la empresa maneja .....	11
1.2.7 Área Desarrollo de Productos .....	12
Capítulo II Actividades Realizadas en la Institución .....	15
2.1 Inducción .....	15
2.2 Asignación de responsabilidades .....	15
2.3 Familiarización con documento.....	15
2.4 Solicitud de documentos.....	17
2.5 Actualización de información a diciembre 2020.....	18
2.6 Revisar datos nuevos o a cambiar en cada hoja.....	21
2.7 Automatizar hojas de datos .....	21
2.8 Realizar manual de uso del documento “RENTABILIDAD PRODUCTOS” .....	22
2.9 Envío de documento actualizado y automatizado para revisión. ....	22
Capítulo III Actividades de Mejora .....	24
3.1 Situación Actual .....	24
3.2 Propuesta de Mejora.....	25
3.3 Impacto de la propuesta de mejora .....	26
Capítulo IV Conclusiones y Recomendaciones.....	32
4.1 Conclusiones.....	32
4.2 Recomendaciones .....	33
Referencias .....	35
Glosario.....	37

<b>Anexos .....</b>	<b>39</b>
<b>Anexo 1: Manual de Uso.....</b>	<b>39</b>

## **Índice de Ilustraciones, Tablas y Figuras**

<b>Ilustración 1: Organigrama General Banco Ficensa .....</b>	<b>11</b>
<b>Tabla 1: Lista de Productos.....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 2: Recopilación de información.....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 3: Beneficio Propuesta de Mejora.....</b>	<b>2818</b>
<b>Figura 1: Proceso de elaboración modelo de rentabilidad de productos Banco Ficensa antes de la propuesta de mejora. ....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 2: Proceso de elaboración modelo de rentabilidad de productos Banco Ficensa implementando la propuesta de mejora.....</b>	<b>28</b>

## Resumen Ejecutivo

La practicante realizó la práctica profesional en el área de desarrollo de productos, una subdivisión del departamento de mercadeo de Banco Ficensa, con el objetivo de poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de la carrera universitaria esperando cumplir satisfactoriamente con cualquier responsabilidad otorgada, brindando aportes positivos al área y poder generar una valoración objetiva de la situación actual del Banco y emitir una propuesta de mejora en busca de agilizar los procesos y tener una modalidad de trabajo más eficiente.

El área de desarrollo de productos del Banco se encarga principalmente de medir la rentabilidad, desempeño y evolución de los productos ofrecidos, así como de administrar y evaluar los expedientes de los productos, elaborar tarifarios y hacer presentaciones de nuevos productos y de ajustes en los productos existentes. De todas estas responsabilidades mencionadas, la practicante se encargó principalmente de la elaboración del modelo de rentabilidad de productos a diciembre 2020.

La elaboración del modelo de rentabilidad consistió de varias fases desde la introducción y familiarización con los procesos del Banco, hasta la recopilación, análisis y consolidación de información financiera. Con la elaboración del modelo se logró simplificar un modelo desactualizado y complejo de navegar, a uno totalmente automatizado y vinculado con toda la información financiera clasificada por gastos, tasas, reservas y demás estados financieros generados para determinar la rentabilidad de cada producto. Estos resultados permiten al área hacer un análisis detallado del desempeño de cada producto y tomar

decisiones de optimización por producto.

## Introducción

En el siguiente informe se detalla todo el proceso de práctica profesional, los conocimientos adquiridos y valoraciones de la empresa por parte de la practicante en el proceso realizado en Banco Ficensa. En este proceso, la practicante logró desempeñarse y poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas en la carrera de Finanzas en la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC).

Con este informe se pretende dar a conocer el Banco y su funcionamiento en las actividades diarias encomendadas a la practicante en el área de desarrollo de productos, subdivisión del departamento de mercadeo. Esta área se encarga de administrar, evaluar y desarrollar la cartera de productos que maneja el Banco, tomando en consideración costos, ingresos, gastos, utilidad, participación de mercado, entre otros indicadores financieros que ayudan a determinar el rendimiento de cada producto.

Dentro de las responsabilidades principales del área se encuentra la realización periódica del modelo de rentabilidad, utilizado para determinar qué tan rentable son los productos ofrecidos por el banco, detallando todos los componentes y estados financieros que se utilizan para dicha valoración. El alcance de este modelo es muy importante ya que a partir de estos resultados se toman decisiones operativas en cuanto al funcionamiento de cada producto.

Las actividades realizadas, análisis del funcionamiento del área y propuesta de mejora detalladas a continuación se enfocaron en esta actividad principal encomendada a la practicante, la realización del modelo de rentabilidad de productos ofrecidos por el Banco a diciembre 2020.

## **Capítulo I Generalidades**

### **1.1 Objetivos de la práctica profesional en la Empresa**

#### **1.1.2 Objetivo General.**

Realizar la práctica profesional aplicando los conocimientos y habilidades adquiridos en la carrera de Finanzas para poder desempeñar satisfactoriamente las actividades asignadas por el departamento de Desarrollo de Productos de Banco Ficensa para generar experiencia y aprendizaje.

#### **1.1.3 Objetivos Específicos.**

1.1.3.1 Realizar el modelo de rentabilidad de los productos del Banco a diciembre del 2020.

1.1.3.2 Realizar un manual de uso del documento en Excel “RENTABILIDAD PRODUCTOS 122020”.

1.1.3.3 Analizar la situación actual del Banco y presentar una propuesta de mejora con la que se puedan optimizar los procesos internos.

## 1.2 Datos Generales de la Empresa

### 1.2.1 Reseña Histórica.

Banco Financiera Centroamericana, S.A. fue fundado el 26 de agosto de 1974 y desarrolló extraordinarios fundamentos que permanecen vigentes y son propulsores de la continua visión de sus accionistas, apoyando proyectos de carácter económico y social que se han reflejado en elementos como altas y recurrentes rentabilidades y una sólida situación financiera.

Banco Ficensa es una institución innovadora, que excedió las expectativas de excelencia exigidas por los clientes debido a una administración prudente y profesional. (*Quienes Somos - Banco Ficensa, s. a.*)

### 1.2.2 Misión.

“Somos el banco que entiende las necesidades de las empresas y personas; ofreciendo un servicio ágil, personalizado, con condiciones competitivas” (*Quienes Somos - Banco Ficensa, s. a.*).

### 1.2.3 Visión.

“Ser el Banco que satisface a sus clientes integralmente con servicio ágil y personalizado generando una rentabilidad razonable” (*Quienes Somos - Banco Ficensa, s. a.*).

### 1.2.4 Valores.

“Honestidad

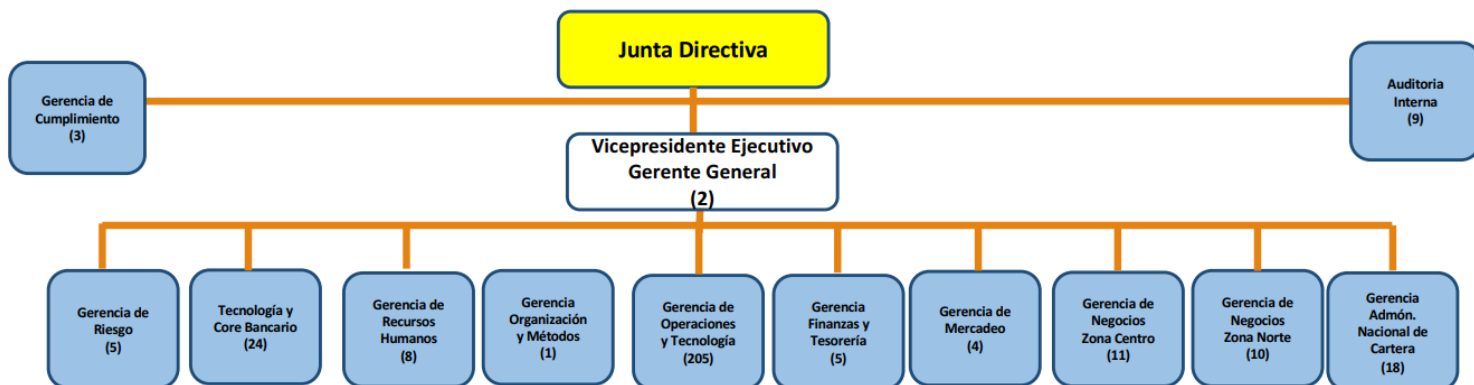
Responsabilidad



Integridad

Pasión por nuestros clientes” (*Quiénes Somos - Banco Ficensa, s. a.*)

### 1.2.5 Organigrama General.



**Ilustración 1: Organigrama General Banco Ficensa**

Fuente: (*Prospecto Corporativos Banco Ficensa 2017.pdf*, 2017, p. 276).

### 1.2.6 Productos y/o servicios que la empresa maneja.

Banco Ficensa se ha caracterizado por su cultura institucional innovadora de inversión en tecnología, ofrece sus servicios en las principales ciudades de Honduras, brinda nuevos productos y servicios bancarios con soluciones que busca satisfacer las necesidades locales e internacionales de sus clientes.

Los principales productos y servicios que Banco Ficensa pone a disposición del público son los siguientes:

- Inversiones como cuentas de ahorro, certificados de depósito, bonos de caja y fideicomisos.

- Operaciones de crédito tales como programas de financiamiento hipotecario y de consumo, programas de financiamiento corporativo y programas de redescuento.
- Operaciones en el área internacional como cartas de crédito de importación y de exportación, cobranzas de importación y de exportación, transferencias internacionales, y compra y venta de divisas.
- Servicios especiales como pago de servicios públicos e impuestos, pago de planillas y cajas de seguridad.
- Servicios electrónicos que incluyen cajeros automáticos- BANET, Ebanking y Banca celular.
- Otros servicios especializados como recepción y envío de remesas Western Union, vida segura y recargas electrónicas.
- Bonos corporativos, entre otros.

*(Prospecto Corporativos Banco Ficensa 2017.pdf, 2017, pp. 66-73)*

### **1.2.7 Área Desarrollo de Productos.**

El área a la que estuvo asignada la practicante es el área de Desarrollo de Productos, que es una de las áreas del Departamento de Mercadeo de Banco Ficensa. Esta área está compuesta únicamente por una persona en quien recaen todas las responsabilidades y actividades del área, la Jefe de Desarrollo de Productos, Bessy López.

El objetivo principal del área de Desarrollo de Productos está enfocado en medir la rentabilidad, desempeño y evolución de los productos ofrecidos por el Banco. De manera general, esto se logra por medio de modelos de

rentabilidad, reportes de seguimiento y expedientes de los productos, la construcción de un tarifario adecuado para el banco, presentación de nuevos productos, realizar análisis de segmentación de clientes y benchmarking de la competencia, entre otras actividades relacionadas a la administración de la cartera de productos del banco.

De todas las responsabilidades comprendidas en el área de Desarrollo de Productos, a la practicante le asignaron como principal responsabilidad realizar el modelo de rentabilidad de los productos a diciembre 2020. Esta fue la actividad designada con la que más se familiarizó y en la que distribuyó su enfoque principal. Esto consiste en construir un modelo de rentabilidad en el que se analicen todos los productos del banco con el fin de conocer la rentabilidad de cada uno. Con ese resultado, se espera tomar decisiones sobre las estrategias de los productos. Estas decisiones pueden ser decisiones de ajuste para incrementar la rentabilidad de los productos, potenciar el desarrollo y evolución de algunos productos, o dar de baja algunos productos.

Las otras responsabilidades del área incluyen la elaboración de reportes mensuales de seguimiento de los productos en el que se da un resumen a detalle de como están compuestos los productos y el dato de su desempeño. También, la elaboración y administración de los expedientes de los productos. Estos expedientes contienen información de cada producto, tal como el mercado objetivo, políticas que aplican al producto, intereses en base a tasas de referencia, costos que implica, canales, requisitos, si depende de una fuente de fondos, garantías, beneficios y el proceso de cada producto. Toda esta información debe ser administrada, revisada y actualizada cuando se hacen ajustes o se agregan nuevos productos.

Entre otras actividades del área se encuentra la elaboración de los tarifarios que se publican al público y se entregan a la CNBS. Estos tarifarios deben estar publicados y actualizados con todas las comisiones y costos del banco. Para hacer estos ajustes, se revisan si hay cambios en las comisiones para que estén acorde al mercado; para esto, se hace un benchmarking de la competencia para tener comisiones y costos que compitan dentro del mercado. Antes de decidir si hacer cambios en el tarifario, se hace un análisis de impacto para validar cuanto va a representar ese cambio en ingresos para el banco.

Otra actividad importante designada al área de Desarrollo de Productos consiste en hacer presentaciones de nuevos productos para el comité comercial en el que se hacen propuestas completas de nuevos productos que incluyen una explicación completa del producto, el porqué, el impacto, el tiempo de desarrollo del producto, el valor de la inversión y los productos que se afectarían con estas nuevas propuestas. Además, se preparan presentaciones para este comité de propuestas de rebajas o aumentos en tasas y ajustes de comisiones que incluyen el impacto con una comparación del desempeño, costo y ahorro actual y propuesto en lempiras y dólares de los ajustes propuestos considerando el benchmarking de todos los bancos del país para justificar en base a qué se están tomando las decisiones. Todas estas responsabilidades mencionadas son algunas de las principales actividades del área de Desarrollo de Productos dentro del Departamento de Mercadeo de Banco Ficensa.

## **Capítulo II Actividades Realizadas en la Institución**

En este capítulo se detallarán las actividades realizadas por la practicante en el área de Desarrollo de Productos de Banco Ficensa. La principal actividad realizada gira en torno al modelo de rentabilidad de la cartera de productos ofrecidos por el Banco a diciembre 2020.

### **2.1 Inducción**

La primera actividad realizada en Banco Ficensa fue una inducción general de la empresa en la que se le dio a conocer a la practicante las normas y políticas del banco por medio de la presentación del código de ética del Banco, así como la firma de acuerdos de compromiso y confidencialidad con la información facilitada.

### **2.2 Asignación de responsabilidades**

Esto se llevó a cabo en una reunión con la Jefe de Desarrollo de Productos, Bessy López, quien explicó todas las responsabilidades del área, los diferentes productos ofrecidos por el banco y sus funciones. Además, se asignó la principal actividad a desarrollar en la duración de la práctica profesional que se enfoca en trabajar con los productos vigentes del banco con los que después de varias consideraciones y análisis se debe hacer un modelo de rentabilidad.

### **2.3 Familiarización con documento**

Se recibió el documento principal a trabajar en Excel titulado “RENTABILIDAD PRODUCTOS”. La primera acción tomada con dicho documento fue la familiarización con el mismo para entender los tipos de

productos que se están tomando en cuenta para este análisis y de dónde proviene este análisis. Como parte de este proceso también fue necesario determinar qué hojas del documento debían actualizarse y determinar la manera en la que podría automatizarse la información para simplificar la navegación y actualización del documento en un futuro.

El modelo de rentabilidad que se realizará con dicho documento tiene como objetivo principal determinar cuantitativamente la rentabilidad de los productos ofrecidos por el Banco en un periodo determinado. En el cuadro 1, se enlistan los productos a considerar para este análisis.

**Tabla 1: Lista de Productos**

<b>Activos</b>	<b>Pasivos</b>	<b>Otros</b>
Comercial MN	Ahorros MN	Cartas de crédito
Consumo MN	CD MN	Garantías Bancarias
Hipotecario MN	Cheques MN	Compra/Venta/ subasta \$
Sobregiro Comercial MN	Bonos corporativos MN	Western Union
Sobregiro Consumo MN	Ahorros ME	Giros, transferencias, ACH
Redescuento Comercial MN	CD ME	Cobranza x cuenta ajena
Redescuento Hipotecario MN	Cheques ME	Fideicomiso
Redescuento Consumo MN	Bonos corporativos ME	Impuestos, contribuciones y matrícula

Redescuento Mipyme MN	Préstamos Bancos Nacionales	Otros
Comercial ME	Operaciones REPO	
Consumo ME		
Hipotecario ME		
BCIE Comercial		
Bancos del Exterior		
Interbancario		
Inversiones MN		
Inversiones ME		

Fuente: Elaboración Propia

## 2.4 Solicitud de documentos

Luego de tener una idea más clara de todas las partes que componen el documento para poder hacer el modelo de rentabilidad y determinar qué información financiera se necesita para trabajar en el documento, el practicante tuvo que investigar a qué departamentos les competía compartir la información, conseguir los nombres y correos de las personas responsables y contactarlos para solicitarla. Para simplificar y organizar mejor este proceso, el practicante realizó el Cuadro 2, que posteriormente se utilizará como guía en el manual de uso del documento que se debe elaborar al final, en el que se recopila la descripción de los documentos e información que se necesita seguido de la fuente, es decir, el cargo de la persona que maneja esa información.

**Tabla 2: Recopilación de información**

Descripción	Fuente
1. Análisis de Resultados diciembre 2020 2. Estado de Pérdidas y Ganancias diciembre 2020 3. Egresos Operacionales (directos e indirectos) 4. Estado de resultados consolidado (acumulado, noviembre y diciembre 2020)	Oficial de control Financiero
Tasa de mercado en moneda nacional y extranjera diciembre 2020	Jefe de Tesorería
Reserva noviembre y diciembre 2020	Analista de Inteligencia de Negocios
Transacciones de caja por agencia diciembre 2020	Jefe Desarrollo de Productos

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.5 Actualización de información a diciembre 2020

Luego de recibir la información solicitada y tener reuniones con la Oficial de Control Financiero y el Analista de Inteligencia de Negocios en las que se le explicó al practicante cómo puede ser utilizada la información compartida y de qué manera se distribuyen y manejan los gastos e ingresos en ciertos documentos, el practicante comenzó a actualizar los datos en el documento matriz “RENTABILIDAD PRODUCTOS”. El practicante analizó la proveniencia de los datos y dividió la información en categorías empezando por los gastos que se dividieron en varias hojas según el tipo de gasto.

La información de Egresos Operacionales (directos e indirectos) se dividió de la siguiente manera:



- Saldo consolidado de gastos administrativos y otros gastos bajo gastos preliminares.
- Gastos directos e indirectos finales para cada sede o unidad de negocio bajo gastos por sede.
- Separación de gastos dirección general a nivel general y por zonas bajo gastos de dirección general.

El propósito de dividir los gastos en hojas distintas según la naturaleza del gasto es para poder clasificar los gastos por agencias y por tipo de gasto para crear un resumen en una hoja aparte llamada "Total Gastos" en la que se consoliden todos esos gastos dividiéndolos por gastos de personal directos e indirectos, gastos por agencia y gastos operativos directos e indirectos. Luego de tener todos los gastos, se hace una suma de estos y se le asigna una porción del gasto según el porcentaje del volumen de cartera que tiene cada producto.

Además de los egresos operacionales, se agregó la demás información recibida. El análisis de resultados a diciembre 2020 se agregó a una hoja aparte llamada "ER" la cual está directamente vinculada con la hoja "Rentabilidad" en la que se determinan qué cuentas de este análisis de resultados corresponden a cada producto como volumen de cartera. Por ejemplo, se determinó que el volumen de cartera de activos del producto "Comercial MN", corresponde a la suma de cartera de préstamos y documentos descontados de la banca de empresas en moneda nacional en el análisis de resultados. De esta manera se determinaron las demás cuentas en el análisis de resultados que correspondieran al volumen de cartera de los productos.

La tasa de mercado solicitada en moneda nacional y extranjera se agregó en una hoja aparte del documento llamada "TasaMercado" la cual se vinculó a la hoja "Rentabilidad".

También se agregó el Estado de Pérdidas y Ganancias en una hoja llamada "PG Banco" en la que se determinó la diferencia entre las cuentas del estado de pérdidas y ganancias y la rentabilidad por producto. Además, esta información es utilizada para cuadrar los resultados de la hoja "Rentabilidad" en las que el margen financiero, ingreso operacional, egreso operacional, margen operacional, utilidad con directos, utilidad operacional, depreciaciones, ingresos no operacionales, egresos no operacionales y utilidad antes de impuestos deben cuadrar con los datos obtenidos en el estado de pérdidas y ganancias.

La información recibida del estado de resultados consolidado con información acumulada, y de noviembre y diciembre 2020, se actualizó en una hoja llamada "ER CO" para comparar la información de los meses mencionados.

Se agregó a una hoja llamada "Reserva" los datos recibidos de la Reserva de noviembre y diciembre 2020. Finalmente, el último documento solicitado, las "Transacciones de caja por agencia diciembre 2020", se actualizó a la hoja llamada "caja".

Todas las hojas mencionadas anteriormente, están ligadas a la hoja de "Rentabilidad" y esta información es utilizada para calcular datos como el margen financiero, ingresos, egresos, margen operacional y utilidad antes de impuesto, dato que, al vincular todos estos datos, generará la rentabilidad de cada producto del banco.

## **2.6 Revisar datos nuevos o a cambiar en cada hoja**

El documento de “RENTABILIDAD PRODUCTOS” en el que estuvo trabajando la practicante la mayor parte del tiempo de duración de la práctica, se elabora con un documento base que se ha ido utilizando todos los períodos que se hace el modelo de rentabilidad mencionado. Sin embargo, por las circunstancias que vivimos de la pandemia COVID-19 y otros factores externos al Banco, algunas cuentas dentro de algunas hojas que fueron actualizadas en la actividad anterior, se vieron afectadas ya que algunas desaparecieron o se agregaron otras. Por ejemplo, en el detalle de gastos administrativos y otros gastos, se agregó la cuenta “GASTOS DIVERSOS COVID 19”, entre otras por lo que el trabajo de la practicante en esta actividad correspondía identificar qué cuentas se vieron afectadas al ser agregadas o reemplazadas y asegurar que estuvieran sumadas en los cálculos de cada hoja y que las formulas estuvieran correctamente vinculadas luego de hacer estos cambios.

Otro cambio importante que la practicante tuvo que identificar y cambiar en todas las hojas fue que algunas agencias que existían anteriormente en el Banco fueron cerradas; como, por ejemplo, la Agencia Megaplaza o la Agencia Mall Multiplaza TGU, la cual fue reemplazada por la Agencia Plaza Marie. Por estos cambios, se tuvieron que revisar todas las hojas para asegurar que las cuentas estuvieran actualizadas y no incluyeran estas agencias que ya no están operando, por lo que ya no tienen parte en los gastos del banco.

## **2.7 Automatizar hojas de datos**

Como se mencionó anteriormente, se le entregó a la practicante un documento base que tenía datos de periodos anteriores y con la mayoría de los

cálculos introducidos de manera manual. Esto hacía que cada periodo los datos se tuvieran que introducir manualmente en todas las hojas y revisar que estuvieran correctos.

Para optimizar el manejo del modelo de rentabilidad, se le asignó a la practicante automatizar las hojas del documento que pudieran ser vinculadas con los datos obtenidos de los demás departamentos del banco con el fin de que, en el siguiente periodo, solo se tengan que actualizar los datos y el documento se alimente automáticamente y genere los cálculos de rentabilidad necesarios de manera inmediata y automática, simplificando el proceso.

## **2.8 Realizar manual de uso del documento “RENTABILIDAD PRODUCTOS”**

Al finalizar la actualización de datos, automatización del documento y análisis general del modelo de rentabilidad, se realizó un manual de uso del documento “RENTABILIDAD PRODUCTOS” (ver Anexo 1). Este manual incluye los pasos a seguir para navegar y trabajar en el documento para desarrollar el modelo de rentabilidad de cualquier periodo que se desee calcular. El objetivo de este manual es que cualquier persona que trabaje este modelo en periodos futuros, pueda tener un mayor entendimiento de cómo funciona el documento, qué información debe solicitar para completarlo y qué pasos debe seguir.

## **2.9 Envío de documento actualizado y automatizado para revisión.**

Al finalizar todas las actividades asignadas para completar el modelo de rentabilidad de los productos del Banco a diciembre 2020, la practicante envió

el documento y el manual de uso a la Jefa de Desarrollo de Productos, Bessy López, para la revisión correspondiente del documento. El objetivo de esta revisión es supervisar que los cambios realizados al documento por el practicante se hayan realizado correctamente y finalizar algunos detalles en algunas cuentas que no se autorizó al practicante modificar debido a que antes se debe hacer una revisión interna en el banco sobre algunas decisiones operativas que afectan el resultado del documento.

Al revisar este documento, finalmente cuadrarán los datos y se obtendrá la rentabilidad de todos los productos ofrecidos por el banco, información con la que se tomarán decisiones con respecto a las estrategias de los productos, si se hace algún ajuste, cómo potenciar el desarrollo y evolución del producto o si se da de baja el producto.

## **Capítulo III Actividades de Mejora**

En el siguiente capítulo se brindará una valoración de la situación actual de Banco Ficensa desde el punto de vista del practicante en el alcance que logró durante las diez semanas que duró la práctica profesional. Se identificará una debilidad en los procesos internos del Banco y se brindará una oportunidad de mejora en forma de propuesta que busca optimizar el funcionamiento y desempeño del Banco.

### **3.1 Situación Actual**

En Banco Ficensa, todos los departamentos y áreas trabajan en conjunto para cumplir con los objetivos y necesidades del Banco. Para ciertas actividades, la comunicación entre las áreas es esencial, así como la disposición a ayudarse ya sea compartiendo información o explicando qué procedimientos se siguieron para la elaboración de algunos estados financieros o documentos relevantes para las asignaciones de cada área. Un ejemplo claro de esto fue la situación enfrentada por la practicante en la que, para la elaboración del modelo de rentabilidad de los productos, se requirió de la asistencia de 3 áreas diferentes, Control Financiero, Tesorería e Inteligencia Financiera, para la solicitud de documentos que les corresponde elaborar a ellos.

Para lograr la comunicación con las áreas mencionadas anteriormente, la practicante tuvo que investigar con un Oficial de Control Financiero las responsabilidades de algunas áreas para determinar a quién abocarse para solicitar la información requerida. Durante este proceso de investigación, la

practicante identificó un conflicto de traspaso de información en el que fue remitida a las áreas incorrectas a solicitar información que no les correspondía. Además, toda la comunicación se establecía por medio de correo electrónico y se tuvo que esperar a que las otras dependencias vieran los correos y contestaran. Otro problema que identificó es que el proceso de solicitud de información era muy extenso ya que algunas áreas se demoraban desde 3 a 4 semanas en enviar la información solicitada porque debía completarse primero y revisarla en su totalidad ya que era la información al cierre de diciembre. Por este contratiempo, la practicante tuvo que trabajar por partes con los documentos solicitados ya que los iban mandando según estuvieran siendo terminados.

La situación descrita anteriormente ocasionó un retraso en la finalización del modelo de rentabilidad asignado a la practicante. Este retraso fue producto de canales de comunicación e información débil y falta de estructura en el manejo y acceso de información. Adicional a todo esto, el documento base, “RENTABILIDAD PRODUCTOS” presentaba una debilidad en su estructura ya que toda la información que debía actualizarse para enlazarse con las hojas de Excel debía ser actualizada manualmente hoja por hoja, lo cual volvía el proceso aun mas extenso.

### **3.2 Propuesta de Mejora**

La propuesta de mejora tiene como objetivo optimizar los procesos, el acceso a información y crear una red de comunicación y de trabajo más eficiente. Como se mencionó anteriormente, todas las áreas dependen unas de

otras para cumplir con sus responsabilidades, por lo que la propuesta busca facilitar ese canal de dependencia automatizando los procesos.

Este objetivo se lograría con la consolidación de información en un solo lugar. La propuesta consiste en crear un documento compartido de Excel en línea que vincule a algunos departamentos y áreas del banco para facilitar la realización de las actividades diarias. Es decir, se propone crear un documento al que todas las áreas tengan acceso y en lugar de trabajar de manera exclusiva con sus propios documentos, designar hojas a cada área en las que actualizarán la información según la vayan recibiendo. Por ejemplo, el Oficial de Control Financiero tendrá que actualizar en el documento compartido todos los meses la información de los estados de resultados, egresos operacionales, estados de pérdidas y ganancias, entre otros; y así deberán hacerlo todas las áreas que trabajen en conjunto. Al tener toda la información necesaria en un solo lugar, el documento debe ser automatizado para que, al actualizar un dato, se actualicen las demás hojas de información con la que trabajan las otras áreas.

Con esta propuesta se busca que el acceso a la información sea inmediato y además simplificar los procesos ya que en lugar de actualizar toda la información en todas las hojas en todos los períodos que se requieran analizar; esta información solo se deberá revisar para verificar que se haya actualizado correctamente y descargar para interpretar los datos obtenidos.

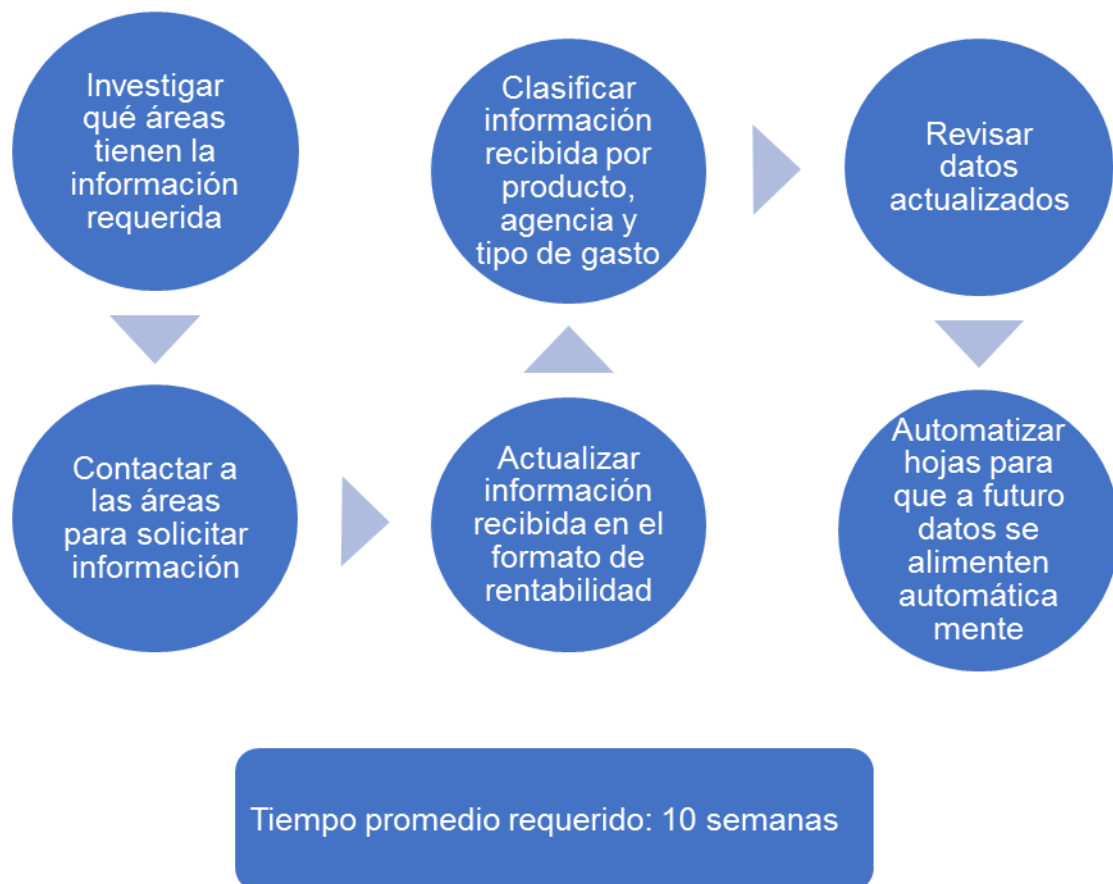
### **3.3 Impacto de la propuesta de mejora**

La propuesta planteada tiene un impacto positivo en las operaciones internas del Banco ya que crea acceso a información de manera inmediata y



reducción de tiempo en la elaboración de modelos. En el caso particular que experimentó la practicante, podría elaborar un documento cuya elaboración demoró aproximadamente 10 semanas, en 1 o 2 días.

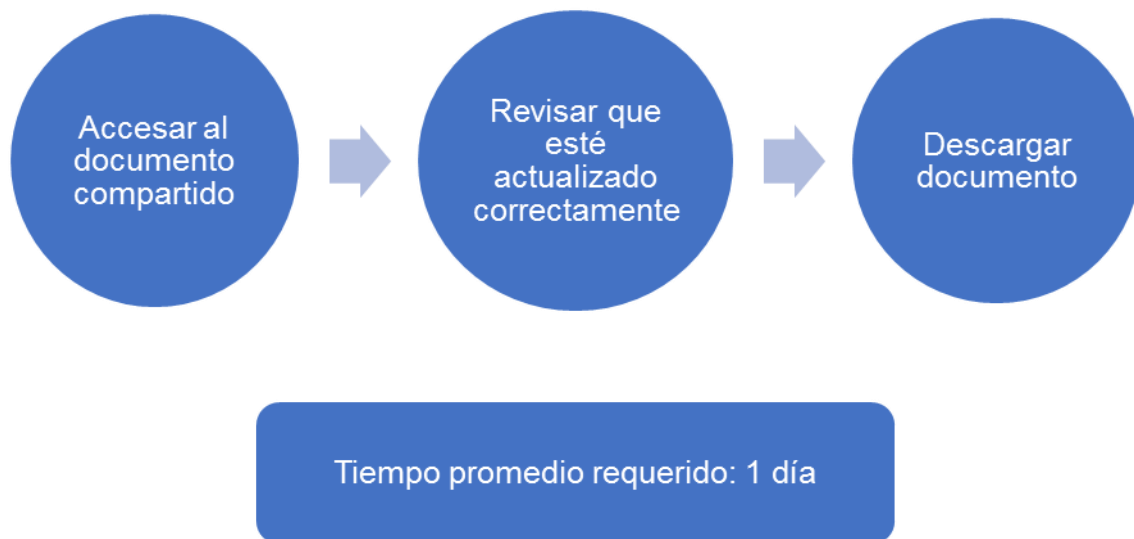
A continuación, se ilustra la diferencia en el proceso de elaboración del modelo de rentabilidad de productos sin la propuesta de mejora (figura 1) y con la propuesta de mejora (figura 2).



**Figura 1: Proceso de elaboración modelo de rentabilidad de productos**

**Banco Ficensa antes de la propuesta de mejora.**

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 2: Proceso de elaboración modelo de rentabilidad de productos Banco Ficensa implementando la propuesta de mejora.**

**Fuente: Elaboración Propia**

Además del beneficio esperado con la optimización de los procesos planteados en la propuesta de mejora, reduciendo el tiempo invertido en la elaboración del modelo de rentabilidad de 10 semanas a 1 día, se espera que esta también tenga un impacto financiero en las operaciones del Banco. Al reducir el tiempo de elaboración del modelo, se obtiene un resultado con respecto a la rentabilidad de cada uno de los productos ofrecidos por el Banco y se puede proceder con el análisis de rentabilidad de cada producto y determinar qué productos no son rentables y cuáles si lo son. Al determinar la rentabilidad de cada producto, se toman decisiones orientadas en mejorar la rentabilidad y desempeño, se determina de qué manera se puede potencializar el desempeño de los productos que no son rentables, si se deben eliminar de la cartera de productos del banco, si se debe hacer una inversión o cómo se

pueden reducir los costos que implica dicho producto. Todas estas decisiones operativas se toman con la conclusión del modelo y se procede a tomar acción lo antes posible.

Esta propuesta no requiere una inversión, solo requiere dedicar el tiempo que normalmente se dedica a la construcción de este modelo, a la construcción de un nuevo modelo que esté integrado en una plantilla de Excel en línea apropiadamente vinculada y automatizada para que cada área implicada pueda trabajar los estados financieros directamente en este nuevo documento que conecta las 4 áreas, Finanzas, Tesorería, Inteligencia de Negocios y Desarrollo de Productos. Con este nuevo proceso, las decisiones para potencializar los productos se podrán tomar al inicio de cada año en un mes y empezar a desarrollarlas desde febrero de cada año, reduciendo las pérdidas y aumentando los ingresos con mayor prontitud resultando en un mayor beneficio.

En el modelo de rentabilidad del periodo pasado, 2019, demostró pérdidas de aproximadamente L5,000,000<sup>1</sup> en 10 de los 36 productos, demostrando que estos productos no eran rentables y no estaban generando los resultados deseados. Para mejorar el desempeño, estos debían potencializarse para lo que a partir de julio 2020, se empezaron a utilizar estrategias como publicidad y promoción, correos masivos, radios, campañas institucionales, programas de reducción de costos, redes sociales y eventos institucionales en los que se invirtió aproximadamente L2,300,000 (L383,333

---

<sup>1</sup> Para efectos de este informe, los números presentados en estos cálculos son aproximados, representando una simulación de la realidad en el modelo de rentabilidad de productos de Banco Ficensa. Por motivos de confidencialidad y seguridad de información, no se le permitió a la practicante colocar en este informe la información financiera relacionada al modelo de rentabilidad. Sin embargo, los números y cálculos mencionados en este informe son relevantes y representativos a fin de que pueden demostrar el impacto financiero de la propuesta de mejora.

mensualmente a partir de julio 2020). Estas decisiones ocasionaron que se redujera la pérdida en la rentabilidad de productos a aproximadamente L3,500,000 en 6 meses (30%) a diciembre 2020, representando pérdidas en 7 de 36 productos.

Con la propuesta de mejora, el proceso de potencialización de productos se podría realizar en dos meses, dando una ventana de tiempo de 10 meses para mejorar el desempeño de los productos, en lugar de 6, y de esta manera disminuir las pérdidas e incrementar las ganancias por producto utilizando las mismas estrategias. Según lo requiera cada producto, se podría seguir haciendo el mismo nivel de inversión mensual por esos 11 meses, equivalente a aproximadamente L3,800,000. Logrando reducir la pérdida en aproximadamente 50%-60%, aumentando los ingresos a este mismo nivel. En la tabla 3, se desglosa el tiempo requerido del proyecto, las proyecciones de inversión y reducción de pérdidas, utilizando como base los procesos que se han utilizado los últimos años para mejorar el desempeño de los productos.

Implementando esta propuesta, el Banco no solo se ahorraría tiempo en la realización de procesos internos y mejoraría el canal de comunicación y acceso de información entre las áreas y departamentos; sino que también vería un beneficio en los ingresos por producto y en la reducción de pérdidas, implementando estrategias adecuadas al tipo de producto.

**Tabla 3: Beneficio Propuesta de mejora**

	Escenario Actual	Escenario Propuesto
Tiempo elaboración modelo de rentabilidad	10 semanas	1 día

Tiempo para realizar modelo e implementar plan de acción	6 meses	2 meses
Inversión para realizar propuesta (Plantilla Excel)	L0.00	L0.00
Inversión en Procesos para mejorar desempeño de productos	L2,300,000	L3,800,000
Reducción de la Pérdida y aumento de la Utilidad en los productos que se potencializan	30%	50%-60%

Fuente: Elaboración Propia.

## Capítulo IV Conclusiones y Recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

Durante el período de duración de la práctica profesional en Banco Ficensa, la practicante logró satisfactoriamente demostrar y poner en práctica sus habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria de Finanzas. Al realizar y culminar con todas las actividades y responsabilidades delegadas a la practicante, logró generar experiencia, aprendizaje y mayor entendimiento de las funciones y procesos internos del Banco, específicamente, aquellos relacionados al área de desarrollo de productos.

En la elaboración del modelo de rentabilidad, la practicante identificó puntos de mejora, inconsistencias, actualizaciones necesarias y complejidades en el documento de Excel base con el que se trabaja el modelo. Al identificar estas debilidades en el modelo, la practicante logró vincular todos los componentes del documento y lograr una mejor estructura de este. Al finalizar, se logró consolidar un documento con mayor facilidad de navegación y actualización, con hojas automatizadas y vinculadas correctamente con la capacidad de generar la rentabilidad de cada producto de manera automática; y un manual de uso para el documento que incluye los pasos a seguir para realizar el análisis del modelo de rentabilidad en el siguiente período.

En el proceso de elaboración del modelo, la practicante encontró algunos obstáculos como problemas de comunicación y traspaso de información, para cumplir con el desarrollo de las responsabilidades asignadas

con facilidad. A pesar de esto, se logró cumplir con todos los objetivos y se planteó una propuesta de mejora para facilitar los procesos que espera lograr una optimización de tiempo y facilidad de acceso de información entre los departamentos del Banco.

El área de desarrollo de productos de Banco Ficensa logró apoyar a la practicante para cumplir con todos los requisitos del proceso de práctica profesional, culminando el proceso satisfactoriamente. La practicante logró cumplir con los objetivos y metas impuestos desde el inicio de la práctica profesional. Esta fue una experiencia de aprendizaje y desarrollo tanto profesional como personal para la practicante, en la que cada actividad generó un resultado positivo en los procesos del Banco .

## **4.2 Recomendaciones**

Se recomienda a Banco Ficensa tomar en consideración la propuesta de mejora planteada por el practicante. Con esta propuesta se lograría una simplificación en la cadena de comunicación y acceso de información entre las áreas. Al consolidar la información que trabajan en conjunto distintas áreas, se lograría la optimización en el proceso de trabajo y un mejor flujo de comunicación y red de trabajo. Además, se recomienda aplicar este sistema de trabajo no solo en el área de desarrollo de productos y áreas afines, sino, en todos los departamentos que requieran trabajar en conjunto para mejorar el desempeño de todos los departamentos del Banco.

A UNITEC se recomienda extender el período de práctica profesional para los estudiantes ya que, al haber culminado un proceso de 10 semanas, la practicante considera que se podría lograr mayor experiencia y conocimiento si

se extendiera el proceso a un semestre. También se recomienda revisar y actualizar el contenido de los talleres ALFIN y habilidades de presentación ya que muchos módulos presentan fallas en el sistema, interrumpiendo con el cumplimiento de los requisitos.

A los estudiantes que posteriormente realicen la práctica profesional, se les recomienda comenzar la búsqueda de oportunidades con anticipación para evitar conflictos en el primer paso de la práctica profesional y evitar retrasar el proceso. Para los estudiantes que realicen la práctica profesional en Banco Ficensa, se les recomienda siempre mantener buena comunicación con sus jefes y ante cualquier obstáculo que pueda irrumpir con el cumplimiento de las actividades asignadas, es importante buscar a los responsables, plantearles el problema y buscar una solución ya que todas las áreas están dispuestas a ayudar.



## Referencias

- BBVA. (2021, abril 5). *Tasa de mercado*. [https://www.bbva.mx/educacion-financiera/t/tasa\\_de\\_mercado.html](https://www.bbva.mx/educacion-financiera/t/tasa_de_mercado.html)
- Definición de EBT - Utilidad Antes de Impuestos*. (s. a.). eFXto Forex. Recuperado 5 de abril de 2021, de <https://efxto.com/diccionario/utilidad-antes-de-impuestos-ebt>
- Dominicana, F. (s. a.). *El tarifario de productos y servicios, ¿qué es, para qué sirve y cuáles informaciones contiene?* Rexi. Recuperado 5 de abril de 2021, de <https://www.rexi.do/>
- Espinosa. (s. a.). *BENCHMARKING: Qué es, tipos, etapas y ejemplos | Roberto Espinosa*. Recuperado 5 de abril de 2021, de <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>
- K. (2009, octubre 1). *¿Qué es la rentabilidad y cómo calcularla?* CreceNegocios. <https://www.crecenegocios.com/rentabilidad/>
- Pedrosa. (2015, octubre 19). *Gasto—Definición, qué es y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/gasto.html>
- Productos financieros: Definición, tipos y tecnología de gestión | EAE. (2020, julio 16). *El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial*. <https://retos-directivos.eae.es/productos-financieros-definicion-tipos-y-tecnologia-de-gestion/>
- Prospecto Corporativos Banco Ficensa 2017.pdf*. (s. a.). Recuperado 18 de febrero de 2021, de

<https://www.ficensa.com/documents/ProspectoCorporativosBancoFicensa2017.pdf>

¿*Qué es el Estado de Resultados?* (s. a.). Recuperado 5 de abril de 2021, de [http://academica.uaslp.mx/oa/estadoresultados/qu\\_es\\_el\\_estado\\_de\\_resultados.html](http://academica.uaslp.mx/oa/estadoresultados/qu_es_el_estado_de_resultados.html)

*Quienes Somos—Banco Ficensa.* (s. a.). Recuperado 18 de febrero de 2021, de <https://www.ficensa.com/quienes-somos.html>

## Glosario

1. Benchmarking: “es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas” (Espinosa, s. a.).
2. Estado de resultados: “es un estado financiero que presenta las operaciones de una entidad durante un periodo contable, mediante el adecuado enfrentamiento de sus ingresos con los costos y gastos relativos, para determinar la utilidad o pérdida neta, así como el resultado integral del ejercicio” (*¿Qué es el Estado de Resultados?*, s. a.).
3. Gastos: “es la utilización o consumo de un bien o servicio a cambio de una contraprestación, se suele realizar mediante una cantidad saliente de dinero. También se denomina egreso” (Pedrosa, 2015).
4. Productos financieros: “son instrumentos que ayudan a ahorrar e invertir de formas diversas, adecuadas al nivel de riesgo que cada inversor esté dispuesto a asumir” («Productos financieros», 2020).
5. Rentabilidad: “es un índice que mide la relación que existe entre la utilidad o ganancia obtenida o que se va a obtener, y la inversión realizada o que se va a realizar para poder obtenerla” (K., 2009).
6. Tarifario: “es un documento que contiene la lista de los distintos servicios que ofrecen los bancos y sus tarifas o precios. En detalle, se puede ver información como tasas de retorno o de financiamiento, comisiones fijas de los productos, cargos extraordinarios y muchas otras” (Cuevas, 2018).

7. Tasa de mercado: “significa el costo porcentual promedio que tiene la captación de recursos durante un año, más los puntos porcentuales que representan sus costos de operación” (BBVA, 2021).

8. Utilidad antes de impuestos: “ es un ítem en el estado de resultados que muestra los ingresos de una empresa luego de restar de las ventas brutas el costo de los bienes vendidos, los intereses, la depreciación, los gastos generales y administrativos, y otros gastos operativos” (*Definición de EBT - Utilidad Antes de Impuestos, s. a.*).

## Anexos

### Anexo 1: Manual de Uso

Banco Ficensa

# Rentabilidad Productos

Manual de Uso Excel

Objetivo: Elaborar el modelo de rentabilidad de productos para el periodo utilizando el formato de Excel llamado "RENTABILIDAD PRODUCTOS" con el fin de representar cuantitativamente la rentabilidad de los productos.

### Pasos

- 1- Antes de empezar con la elaboración del documento, es necesario solicitar los siguientes documentos e información a las personas encargadas:

Descripción	Fuente
1. Estado de Resultados Consolidado 2. P&G 3. Egresos Operacionales (Directos e Indirectos) 4. Estado de Resultados Consolidado (Resultado acumulado, mes anterior y mes actual).	Oficial de Control Financiero
Tasa de mercado en moneda nacional y extranjera	Jefe de Tesorería
Reserva (mes anterior y mes actual)	Analista de Inteligencia de Negocios
Transacciones de caja	Jefe de Inteligencia de Negocios BI

- 2- Al tener toda la información solicitada, se deben actualizar los datos proporcionados a los correspondientes del periodo a analizar. Antes de reemplazar los datos, revisar si se han agregado o eliminado cuentas. En caso de haber cuentas adicionales, se debe agregar una fila en la misma posición y agregar el nombre de la nueva cuenta con los datos. A continuación, se detallan las hojas que deben actualizarse y de donde provienen los datos:

Hoja	Fuente	Observaciones
ER	Estado de Resultados consolidado	
TasaMercado	Tasa de mercado en moneda nacional y extranjera	En la hoja "Rentabilidad" se deben cambiar las fórmulas de la fila 5 y de las celdas AH4 y AH5 actualizadas con las nuevas tasas del periodo.
P&G	P&G	
Gastos Preliminares	Paso 2- Egresos Operacionales (Directos e Indirectos)	
GastosSede	Paso 8- Egresos Operacionales (Directos e Indirectos)	
GastosDirecGral	Paso 5- Egresos Operacionales (Directos e Indirectos)	
GastosSS		

ER CO	Estado de Resultados Consolidado (Resultado acumulado, mes anterior y mes actual)	
Resumen Reserva	Reserva (mes anterior y mes actual)	
Caja	Transacciones de caja	Hacer una tabla dinámica con "NOMBRE DE AGENCIA" en Filas y "COD_TRANSACCION" en Valores. En COD_TRANSACCION se deben resumir los valores por recuento. El recuento de transacciones de cada agencia se coloca en la hoja "caja" a partir de la celda F50.

3- Con esta información se actualizarán automáticamente las siguientes hojas:

- a) Rentabilidad
- b) PG Banco
- c) TotalGastos
- d) GastosCC
- e) CO
- f) Reserva
- g) Comisiones
- h) DetalleGastos
- i) GastosO

Observación: Si se agregó alguna cuenta en las hojas mencionadas en el segundo paso y están enlazadas con estas hojas que se actualizan automáticamente, se deben agregar esas nuevas cuentas en estas hojas en la misma posición y se debe revisar que las sumas estén incluyendo los nuevos datos.