

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**“LA CONTABILIDAD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y  
SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES, EN EL ÁREA  
DE OPERACIONES DEL BANCO FINANCIERO DE LA CIUDAD  
DE TRUJILLO EN EL AÑO 2013-2014”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR  
PÚBLICO**

**AUTORES:**

Br. JORGE ANTONIO PAZ ROMERO

Br. JACKSON MICHAEL DÁVALOS GUZMÁN

**ASESOR:**

Mg. MARCO ANTONIO REYES CONTRERAS

**TRUJILLO - PERÚ**

**2014**

## **PRESENTACIÓN**

A los señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las disposiciones establecidas en el reglamento de grados y títulos de la facultad de ciencias económicas de la universidad privada Antenor Orrego de Trujillo, ponemos a vuestra consideración, el informe de investigación titulado “LA CONTABILIDAD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES, EN EL ÁREA DE OPERACIONES DEL BANCO FINANCIERO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2013-2014”.

Con el propósito de obtener el título profesional de contador público, y estar en capacidad de incorporarnos al ejercicio profesional.

Hemos desarrollado nuestro trabajo de investigación en base a los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra formación universitaria, prácticas pre-profesionales, consultas bibliográficas y consultas a profesionales de esta especialidad, que nos permita aportar sugerencias de la contabilidad de gestión.

Nuestro reconocimiento a todos los profesores de la escuela de contabilidad y señores autoridades de nuestra facultad de ciencias económicas, por su esmerada labor en nuestra formación.

Trujillo, Junio del 2014

---

Br. Jorge Antonio Paz Romero

---

Br. Michael Dávalos Guzmán

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud es uno de los sentimientos más nobles que nos ha regalado la vida, expresamos un profundo agradecimiento a Dios por habernos dotado la capacidad para poder alcanzar nuestros propósitos y convertirnos en profesionales.

Nuestro reconocimiento y gratitud a todos los docentes de la escuela de contabilidad por sus enseñanzas vertidas en nuestra formación académica.

Deseamos agradecer en forma especial al Mg. Marco Antonio Reyes Contreras por su condición de asesor temático y orientación desinteresada, como así también por su apoyo personal invaluable en la realización de este trabajo.

**LOS AUTORES.**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo “A Dios que nos ha dado la oportunidad de vivir y a la vez nos ha regalado una familia maravillosa que nos brinda su apoyo en todo momento; por estar siempre a nuestro lado, y guiarnos hasta lograr alcanzar nuestras meta.

A la Institución y a nuestros Docentes, por las enseñanzas que nos brindan para formarnos como profesionales y así poder concluir nuestra carrera Profesional.”

## **RESUMEN**

Hoy en día la empresas para realizar una correcta toma de decisión es imprescindible disponer de una gran cantidad de información financiera y guiada por un eficaz sistema de gestión, Pero a su vez esta información debe ser filtrada y depurada para que sea realmente útil, para conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa, para obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos, y de esta forma poder tomar decisiones sobre las acciones a realizar para asegurar el futuro de cualquier empresa.

El presente trabajo tiene como propósito dar a conocer la importancia de la contabilidad de gestión y por ende tenemos que mencionar que en la parte de objetivos y metas trazadas mensualmente, como son las captaciones (ahorros, cuentas corrientes) y colocaciones (líneas de crédito) así como también los servicios ofrecidos por la entidad (transferencias, giros, abono), no está logrando las metas u objetivos trazados, logrando porcentajes no muy reconfortantes para la entidad respecto a los costos dados para el desarrollo de los propósitos esperados con porcentajes de bajo rendimiento y crecimiento para la entidad, podemos decir que no se está cumpliendo con las funciones y el propósito de la contabilidad como herramienta para la gestión económica – financiera.

Las empresas de hoy se encuentran obligadas a usar la contabilidad como herramienta de gestión para un mejor rendimiento en cuanto a la organización y control de las operaciones, esto debido a que la contabilidad de gestión se encuentra involucrada en todos los aspectos de la empresa algunas empresas aún se resisten al cambio puesto que siguen optando por mecanismos tradicionales, es decir sin tomar encuentra un propia evaluación para la realización de sus actividades obteniendo como resultados, algunas deficiencias dentro del desarrollo de la operaciones podemos decir que la contabilidad de gestión genera la información cuantitativa y cualitativamente de una manera oportuna y beneficiando a la entidad.

La investigación en la Entidad “Banco Financiero”, tiene como objetivo principal demostrar cómo la contabilidad como herramienta, influye en la gestión económica y

financiera, a fin de detectar cuáles son las deficiencias y proponer algunas mejoras mediante una toma de decisiones oportunas.

Con las recomendaciones sugeridas a la empresa, luego de analizar su situación actual; se contribuye a que la empresa opte por la contabilidad como herramienta de gestión, ya que esto le permitirá mejorar su gestión económica y financiera, logrando obtener información inmediata y oportuna y así la buena toma de decisiones respecto a sus operaciones y metas u objetivos trazados.

## **ABSTRACT**

Today the companies to make a correct decision-making is essential to have a lot of financial information and guided by an effective management system, but in turn this information must be filtered and purified to make it really useful for how, when and where they have used all the resources of the company to obtain concrete results in terms of the objectives, and thus able to make decisions about the actions to take to ensure the future of any company.

This paper aims to raise awareness of the importance of management accounting and therefore we have to mention that in the part drawn monthly targets and goals , such as deposits (savings , checking accounts) and loans (lines of credit) as well as the services offered by the organization (transfers , money orders, credit) , is not achieving the goals or objectives set , achieving not very comforting to the entity percentages regarding the costs given for development purposes with expected rates low performance and growth for the organization , we can say that it is not fulfilling the functions and purpose of accounting as a tool for economic management - financial .

Businesses today are forced to use accounting as a management tool for better performance in terms of organization and control of operations, this because management accounting is found involved in all aspects of the company some companies still resist change because still choose traditional mechanisms, ie without taking is a self- assessment for the implementation of its activities obtaining such results, some deficiencies in the development of the operations we can say that management accounting generates quantitative information and qualitatively and timely manner benefiting the organization .

The present research work in the Bank "Financial Bank", whose main objective is to demonstrate how accounting as a tool, influences the economic and financial management in order to detect what the deficiencies are and propose some improvements through timely decision making.

With the recommendations suggested to the company, after analyzing your current situation; contributes to the enterprise chooses accounting as a management tool , as this

will allow to improve economic and financial management, achieving immediate and timely information and thus making good decisions about your operations and goals or objectives.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN-----	II
AGRADECIMIENTO-----	III
DEDICATORIA-----	IV
RESUMEN-----	V
ABSTRACT-----	VII
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Formulación del problema-----	2
1.1.1 Realidad problemática-----	2
1.1.2 Enunciado del problema-----	4
1.1.3 Antecedentes del problema-----	5
1.1.4 Justificación-----	19
1.2 Hipótesis-----	20
1.3 Objetivos-----	21
1.4 Marco teórico-----	21
1.5 Marco conceptual-----	35
<b>II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS</b>	
2.1 Material-----	39
2.1.1 Población-----	39
2.1.2 Marco de muestreo-----	39
2.1.3 Unidad de análisis-----	39
2.1.4 Muestra-----	39
2.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos-----	39
2.2 Procedimientos-----	40
2.2.1 Diseño de contrastación-----	40
2.2.2 Análisis de variables-----	41
2.2.3 Procesamiento y análisis de datos-----	41
<b>III. ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE LA BANCA</b>	
3.1 Características institucionales-----	44
3.2 Visión, misión y cultura organizacional-----	44
3.2.1 Visión-----	44
3.2.2 Misión-----	44
3.2.3 Cultura organizacional-----	45
3.3 Productos y servicios ofrecidos al mercado-----	45
3.3.1 Banca personal-----	45
3.3.2 Banca empresarial-----	46
3.4 Estructura orgánica-----	47
3.4.1 Organigrama-----	47
3.4.2 Descripción de la estructura orgánica-----	49
<b>IV. CONTABILIDAD GERENCIAL Y EL USO DE LA PLANEACIÓN EN UNA ENTIDAD BANCARIA</b>	
4.1 naturaleza de la contabilidad de gestión-----	52



4.1.1	Propósito de la contabilidad de gestión-----	52
4.1.2	Comparación y similitud de la contabilidad gerencial y la contabilidad financiera-----	53
4.1.3	Diferencias de la contabilidad gerencial y financiera-----	55
4.1.4	Herramientas de la contabilidad gerencial-----	57
4.2	Clasificación de los costos para la toma de decisiones gerenciales-----	57
4.2.1	Definición de costos-----	57
4.2.2	Calificación de los costos según su comportamiento-----	58
4.2.3	Modelo Costo – Volumen – Utilidad-----	59
4.3	El punto de equilibrio-----	60
4.3.1	El punto de equilibrio dentro de le empresa-----	61
4.3.2	Métodos para determinar el punto de equilibrio-----	61
4.3.2.1	Método de la ecuación-----	61
4.3.2.2	Método del margen de contribución-----	62
4.3.2.3	Método gráfico-----	62
4.3.3	Grafico del punto de equilibrio-----	62
4.4	Supuestos del modelo Costo – Volumen – Utilidad-----	64
4.5	Informes del desempeño para evaluar la eficiencia-----	65
4.5.1	Definición e importancia-----	65
4.5.2	Características-----	66
4.5.3	Pautas para la elaboración de los reportes de desempeño-----	66
V.	<b>PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	
5.1	Presentación de resultados-----	70
5.1.1	Resumen de la entrevista a Jefe de operaciones-----	70
5.1.2	Encuesta dirigida a trabajadores de la institución bancaria-----	70
5.1.3	Análisis de la estructura de comportamiento de costos-----	87
5.1.4	Análisis de costo de operaciones en moneda nacional-----	87
5.1.5	Análisis de costo de operaciones de moneda extranjera-----	90
5.1.6	Resumen comparativo de análisis-----	92
5.1.7	Análisis del modelo Costo volumen Utilidad (CVU)-----	93
5.1.8	Determinación del punto de equilibrio del 2010 al 2013-----	94
5.1.8.1	Cálculo del punto de equilibrio 2010-----	94
5.1.8.2	Calculo del punto de equilibrio 2011-----	98
5.1.8.3	Calculo del punto de equilibrio 2012-----	101
5.1.8.4	Calculo del punto de equilibrio 2013-----	104
5.1.9	Análisis de la evolución del punto de equilibrio 2010-2013---	107
5.1.10	Proyección de utilidades-----	108
5.1.11	Evolución de resultados-----	109
5.1.12	Proyección de utilidades para el periodo 2014-----	110
5.1.13	Diseño de reporte de desempeño para evaluar la eficiencia---	112
5.2	Discusión de resultados-----	117
	<b>CONCLUSIONES</b> -----	120
	<b>RECOMENDACIONES</b> -----	122
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> -----	123
	<b>REFERENCIAS LINKOGRÁFICAS</b> -----	124
	<b><u>ANEXOS</u></b>	
	<b>ANEXO N° 1: BALANCE GENERAL</b> -----	125

ANEXO N° 2: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS-----	126
ANEXO N° 3: GUÍAS DE OBSERVACIÓN-----	127
ANEXO N° 4: ENTREVISTA-----	128
ANEXO N° 5: CUESTIONARIO-----	131
ANEXO N° 6: COMPARTIVO COSTOS-RENTABILIDAD-----	134

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla N° 1: Referencia pregunta N° 1 de la encuesta.-----	72
Tabla N° 2: Referencia pregunta N° 2 de la encuesta.-----	73
Tabla N° 3: Referencia pregunta N° 3 de la encuesta.-----	74
Tabla N° 4: Referencia pregunta N° 4 de la encuesta.-----	75
Tabla N° 5: Referencia pregunta N° 5 de la encuesta.-----	76
Tabla N° 6: Referencia pregunta N° 6 de la encuesta.-----	77
Tabla N° 7: Referencia pregunta N° 7 de la encuesta.-----	78
Tabla N° 8: Referencia pregunta N° 8 de la encuesta.-----	79
Tabla N° 9: Referencia pregunta N° 9 de la encuesta.-----	80
Tabla N° 10: Referencia pregunta N° 10 de la encuesta.-----	81
Tabla N° 11: Referencia pregunta N° 11 de la encuesta.-----	82
Tabla N° 12: Referencia pregunta N° 12 de la encuesta.-----	83
Tabla N° 13: Referencia pregunta N° 13 de la encuesta.-----	84
Tabla N° 14: Referencia pregunta N° 14 de la encuesta.-----	85
Tabla N° 15: Referencia pregunta N° 15 de la encuesta.-----	86

### **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1: Referencia de Tabla N° 1-----	72
Gráfico N° 2: Referencia de Tabla N° 2-----	73
Gráfico N° 3: Referencia de Tabla N° 3-----	74
Gráfico N° 4: Referencia de Tabla N° 4-----	75
Gráfico N° 5: Referencia de Tabla N° 5-----	76
Gráfico N° 6: Referencia de Tabla N° 6-----	77
Gráfico N° 7: Referencia de Tabla N° 7-----	78
Gráfico N° 8: Referencia de Tabla N° 8-----	79
Gráfico N° 9: Referencia de Tabla N° 9-----	80
Gráfico N° 10: Referencia de Tabla N° 10-----	81
Gráfico N° 11: Referencia de Tabla N° 11-----	82
Gráfico N° 12: Referencia de Tabla N° 12-----	83
Gráfico N° 13: Referencia de Tabla N° 13-----	84
Gráfico N° 14: Referencia de Tabla N° 14-----	85
Gráfico N° 15: Referencia de Tabla N° 15-----	86
Gráfico N° 3.5. Gráfica del punto de equilibrio año 2010-----	97
Gráfico N° 3.9. Gráfica del punto de equilibrio año 2012-----	100
Gráfico N° 3.7. Gráfica del punto de equilibrio año 2011-----	103

Gráfico N° 3.11. Gráfica del punto de equilibrio año 2013-----	106
--	-----

### **LISTA DE CUADROS**

Cuadro 3.1. Análisis de costos de operaciones en moneda nacional-----	88
Cuadro 3.2. Análisis de costos de operaciones en moneda extranjera-----	90
Cuadro 3.3 Análisis total de costos de operaciones MN Y ME-----	92
Cuadro 3.4.Cálculo de equilibrio sucursal Trujillo año 2010 -----	95
Cuadro 3.6. Cálculo del equilibrio sucursal Trujillo año 201-----	98
Cuadro 3.8. Cálculo de equilibrio sucursal Trujillo año 2012-----	101
Cuadro 3.10.Cálculo de equilibrio sucursal Trujillo año 2013 -----	104
Cuadro 3.12. Análisis de variables de equilibrio-----	107
Cuadro 3.13. Precio promedio-----	108
Cuadro 3.13 A E.R: Resumen de Evolución de Resultados-----	109
Cuadro 3.14. Evolución de resultados-----	110
Cuadro 3.15. Tendencia de las utilidades respecto a las colocaciones -----	112
Cuadro 3.16. Captación y colocación de morosidad-----	113
Cuadro 3.17. Consolidado porcentual captaciones y colocaciones y morosidad-----	114
Cuadro 3.18. Políticas crediticias-----	114
Cuadro 3.19. Informe gerencial control de desempeño-----	116

### **LISTA DE FIGURAS**

Fig. 1.2) Gráfico del punto de equilibrio-----	64
--	----

**CAPÍTULO**  
**I**  
**INTRODUCCIÓN**

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Formulación del problema

#### 1.1.1 Realidad problemática

Los actuales entornos competitivos en los que se desarrolla la actividad empresarial directamente en el sistema financiero, con los problemas y falta de cumplimiento de sus metas u objetivos establecidos, nos vemos en la necesidad de responder de forma adecuada a los continuos cambios y constante incertidumbre a los que las organizaciones han de enfrentarse, conllevan una significativa modificación en lo que a la gestión empresarial se refiere, resultando esencial en este sentido, el papel del control de gestión, que como elemento del proceso de dirección, es el que más contribuye a mejorar las actuaciones de cualquier sistema ya planteado y no reportando los resultados esperados.

En un sentido general, el sistema financiero (sistema de finanzas) de un país está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan los *prestamistas* o unidades de gasto con superávit, hacia los *prestatarios* o unidades de gasto con déficit, así como facilitar y otorgar seguridad al movimiento de dinero y al sistema de pagos. La labor de intermediación, es llevada a cabo por las instituciones que componen el sistema financiero, y se considera básica para realizar la transformación de los activos financieros, denominados primarios, emitidos por las unidades inversoras (con el fin de obtener fondos para aumentar sus activos reales), en activos financieros indirectos, más acordes con las preferencias de los ahorradores.

El sistema financiero comprende, tanto los instrumentos o activos financieros, como las instituciones o intermediarios y los mercados financieros: los intermediarios compran y venden los activos en los mercados financieros.

El sistema financiero cumple la misión fundamental en una economía de Mercado, de captar el excedente de los ahorradores (unidades de gasto con superávit) y canalizarlo hacia los prestatarios públicos o privados (unidades de

gasto con déficit). Esta misión resulta fundamental por dos razones: la primera es la no coincidencia, en general, de ahorradores e inversores, esta es, las unidades que tienen déficit son distintas de las que tienen superávit; la segunda es que los deseos de los ahorradores tampoco coinciden, en general, con los de los inversores respecto al grado de liquidez, seguridad y rentabilidad de los activos emitidos por estos últimos, por lo que los intermediarios han de llevar a cabo una labor de transformación de activos, para hacerlos más aptos a los deseos de los ahorradores. En definitiva las principales funciones que cumple el sistema financiero son:

- Captar el ahorro y canalizarlo, en forma de préstamos, hacia la inversión.
- Ofertar aquellos productos que se adaptan a las necesidades de los que quieren prestar sus ahorros y los inversores, de manera que ambos obtengan la mayor satisfacción con el menor coste.
- Lograr la estabilidad monetaria.

En tal sentido el presente trabajo de investigación se ha realizado tomando como base al BANCO FINANCIERO sucursal Trujillo, debido a que esta empresa no está logrando los resultados esperados ni desempeñando una labor eficiente. Se observó que existe una descoordinación tanto administrativa como contable, evidenciando de esta manera que la información obtenida a través de los procesos contables, no es oportuna, confiable, ni objetiva, ocasionando que la toma de decisiones sea inconsistente de manera que no se alcanzan metas ni objetivos esperados.

Es importante mencionar que en la parte de objetivos y metas trazadas mensualmente, como son las **CAPTACIONES** (ahorros, cuentas corrientes, cuentas a plazo fijo, certificados bancarios, depósitos de CTS), **COLOCACIONES** (líneas de sobregiro, líneas de crédito, crédito bancario, crédito hipotecario, tarjetas de crédito), así como también los servicios (cheques de gerencia, certificación de cheques, carta fianza, compra - venta MN/ME, transferencias y giros, abono y pago de remuneraciones, recaudación por servicios, cargo automático en cuenta, seguros, servicios banca virtual), no

se está logrando las metas u objetivos trazados, mencionamos algunas de las dificultades presentadas en los objetivos dados, como:

Los depósitos en las **captaciones**, (cuentas de ahorro) en el 2013 estaban proyectados a un crecimiento del 4.9% con referencia al año anterior (2012), habiéndose cumplido el objetivo solo en un 65.94%. Y respecto a las **colocaciones** estaban proyectadas como un de 5.7%, con referencia al año anterior (2012) pero sin embargo observamos que solo creció en 3.27% en tanto se observa un incumplimiento de la meta trazada en un 2.43% que vendría a representa el 43.3 % del total de la meta las colocaciones lo hicieron en un 5.8% con respecto al año anterior. Respecto al índice de morosidad en los últimos dos ejercicios observamos que viene teniendo un crecimiento acelerado ya que sea incrementado de 6.93% en el 2012 a 11.15% en el 2013 incrementándose en 4.22% esto significa que el índice de morosidad en un 160.89% lo que no es favorable para la entidad.

Según lo antes mencionado, podemos decir que no se está cumpliendo con las funciones y el propósito de la contabilidad como herramienta para la gestión económica – financiera, ya que como consecuencia de estas decisiones se llega a grandes desventajas como la desorganización y el descontrol de dichas actividades económicas y financieras, costos elevados, información insuficiente; lo que implica tener una información desactualizada.

Con la intención de presentar una alternativa a la problemática descrita, la presente investigación está orientada a determinar cómo la contabilidad como herramienta de gestión influye en la organización y control tanto económica y financiera del BANCO FINANCIERO sucursal Trujillo.

### **1.1.2 Enunciado del problema**

¿De qué manera la contabilidad como herramienta de gestión incide en la toma de decisiones, en el área de operaciones del Banco Financiero de la ciudad de Trujillo en el periodo 2013 – 2014?

### **1.1.3 Antecedentes del problema**

El Banco Financiero del Perú es una entidad bancaria autorizada a operar por la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú de acuerdo con la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros. Es un banco múltiple con orientación al segmento de banca de personas y medianas empresas. Desde 1996 Banco Pichincha cuenta con una importante participación de accionariado en esta institución financiera del país vecino, con una dinámica de constante crecimiento.

La historia de nuestro Banco se inicia en Julio de 1964, como Financiera y Promotora de la Construcción S.A. Luego en enero de 1982, se modificó su denominación a FINANPRO Empresa Financiera. Es el 21 de Noviembre de 1986 cuando nos constituimos como el Banco comercial que todos conocemos: El Banco Financiero.

Nuestro principal accionista es el Banco Pichincha de Ecuador, quien dio inicio al diseño del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional desde el año 1997 con presencia en la región andina en Perú; Panamá, Estados Unidos y España.

En el 2001, nuestro Banco adquiere el NBK Bank consolidando su crecimiento y diversificación de sus líneas de negocio, ya que en años anteriores estuvo enfocado en el sector empresarial.

A partir del 2004 desarrollamos operaciones bancarias de consumo, microcrédito y expandimos la colocación de créditos vía descuento de rol de pagos y casas comerciales a través de los llamados convenios.

Es así que durante el 2006 lanzamos la tarjeta de crédito Máxima Banco Financiero, con tasas muy atractivas para los consumos de nuestros clientes.

En el 2008, nuestro Banco firmó una Alianza Estratégica con las tiendas de electrodomésticos Carsa, la cual nos permitió duplicar nuestro número de oficinas a casi 100 y contar con oficinas del Banco Financiero a nivel nacional.



## **ANTECEDENTES LOCALES**

**Fernández y Mejía. (2002). “El presupuesto maestro, su incidencia en la gestión empresarial de la empresa comercializadora representaciones. Punto Azul E.I.R.L.”. Universidad Privada Antenor Orrego (2002).**

En los tiempos actuales, las empresas se enfrentan a un ambiente altamente competitivo y sujeto a constantes cambios impulsados por la globalización, desarrollo acelerado de la tecnología de información, modelos neoliberales de mercado, etc.

La planeación contribuye la función administrativa clave para llevar a cabo la dirección y el control, los planes a corto plazo contribuyen y se hacen en base a planes estratégicos de largo plazo, el presupuesto maestro, es un instrumento vital de la gerencia para reducir el azar y la incertidumbre en la toma de decisiones integrales, corporativas y mejorar la gestión empresarial.

La implementación y aplicación de presupuesto maestro permitirá el logro de los objetivos y metas de la empresa, para ello es necesario el compromiso de la alta dirección y coordinación con los subordinados a contribuir a dichos objetivos.

**Uceda y Asmat. (2002). “La planeación financiera herramienta básica para el proceso de toma de decisiones en la Empresa industrial librería e imprenta El Parque S.R.L”. Universidad Privada Antenor Orrego (2002).**

La empresa cuenta con una organización administrativa concordante con las exigencias propias de las organizaciones de su entorno competitivo.

La empresa conoce de recursos en cuanto al procesamiento y sistematización de la información financiera para efectos de toma de decisiones, en el área de contabilidad y finanzas.

El sistema contable con el que viene operando la empresa no es el adecuado por lo que no le permite estar acorde con las exigencias tecnológicas de las empresas de su entorno.

El plan estratégico de la empresa, ha establecido sus planes de acción a largo plazo, buscando ampliar su radio de acción en el ámbito regional fortaleciendo su imagen comercial y consolidando su situación patrimonial.

La planeación financiero es una herramienta importante para la gerencia de la empresa, pues ha permitido medir, clasificar, registrar y resumir con claridad las operaciones de carácter económico y financiero previsto por la gerencia.

Mediante la contratación del estado inicial con el estado final de la información financiera de la empresa, queda demostrada la valides de nuestra hipótesis.

**Miñano y Villalobos. (2003). “Propuesta de implementación de un sistema de información gerencial para optimizar el proceso de la toma de decisiones en la empresa. Avícola Mochica S. A”. Universidad Privada Antenor Orrego (2003).**

“Los sistemas de información gerencial permiten contar con información oportuna, confiable y relevante, en el menor tiempo posible, con el fin de apoyar en el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles gerenciales

Los sistemas de información gerencial ayudan a tomar mejores decisiones, ya que involucran información del entorno, el mercado y su interrelación con la empresa y sus actividades, identificando y proporcionando información para las diferentes áreas funcionales de la organización.

**Altamirano y Rondón. (2003). “Los sistemas de información gerencial, su incidencia en la Gestión Empresarial de la empresa. Agropecuaria Patos del Norte S.R.L”. Universidad Privada Antenor Orrego (2003).**

Los sistemas de información se emplean como herramienta para llevar la delantera a sus competidores estratégicamente, en el cambio de sus operaciones, metas o servicios, producto o relaciones del medio ambiente para ayudar a la institución a obtener una ventaja competitiva.

El grado de sofisticación del sistema de información gerencia, depende de factores tales como el medio ambiente de la empresa, complejidad de operaciones, envergadura de la empresa, estructura de la organización, dirección, aspecto socio técnico de trabajadores, el que evade en la determinación de un propio sistema de información.

**Díaz, Jáuregui. (2002). “El procedimiento de contabilidad de gerencia y la información contable útil y oportuna en una empresa comercial”.**

**Universidad Privada Antenor Orrego (2002).**

La contabilidad de gerencia es de gran importancia puesto que brinda información concisa útil y oportuna para el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles de la empresa.

La información es absolutamente indispensable para la supervivencia de la empresa a medida que aumenta en tamaño y complejidad de las empresas se requiere de un adecuado planeamiento y control de la gestión empresarial.

Que el procedimiento de contabilidad de gestión permite a la empresa, contar con información contable útil y oportuna mejorando de esta manera la gestión de la empresa.

La utilización del procedimiento de contabilidad de gestión, hace posible la obtención de información contable útil y oportuna para la toma de decisiones.

**Cribilleros, Távara. (2010). “Herramientas estratégicas de información y la gestión empresarial de la empresa. Metal Bus S.A.C. Trujillo 2009”.**

**Universidad Privada Antenor Orrego (2010).**

De la investigación efectuada se toma las siguientes conclusiones:

Se ha logrado determinar que en la gestión empresarial actual no se aplican herramientas estratégicas de la información por lo tanto no existe un apoyo como base

de datos en la gestión de planeación, control y toma de decisiones, es decir la empresa se conduce en medio del azar y la incertidumbre.

Se ha determinado que con la aplicación de tales herramientas es posible planear técnicamente, controlar cada uno de los recursos y determinar el nivel mínimo de producción y venta para recuperar la inversión.

**Javier, Beltrán. (2006). “La evaluación de la cartera de créditos como elemento de control de gestión”. Universidad Privada Antenor Orrego (2006).**

La evaluación y el resultado de la cartera de créditos y el aspecto normativo de la misma contribuyen elementos que permiten analizar el efecto en el control y la gestión institucional, incidiendo en la situación crediticia y a su vez en forma posterior en aspectos de liquidez.

**Vergaray, Rodríguez. (2008). “Propuesta de un enfoque de control interno en una empresa de servicios, y su efecto en la toma de decisiones”. Universidad Privada Antenor Orrego (2008).**

Se determinó que la empresa inversiones turísticas americanas S.A.C. presenta un sistema de control interno incompleto que permeabiliza, los controles esperados en algunos casos, y en otros, estos no son eficiente teniendo un efecto en la toma de decisiones.

Las debilidades o deficiencias encontradas en el sistema de control evaluado muestran que existe afectación de orden administrativo, operativo, de gestión y contable.

### **ANTECEDENTES NACIONALES**

**Farro, D. (2014). “Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana”.**

**Pontificia Universidad Católica del Perú (2014).**

[tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5218](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5218)

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) de Lima Metropolitana se desenvuelven en una economía local en expansión y en un mercado financiero muy competitivo. En ese contexto, resulta imperativo adoptar nuevas herramientas de gestión para mejorar el desempeño organizacional y, como consecuencia, permanecer y desarrollarse en el mercado nacional. Uno de los retos cruciales para la sostenibilidad de las CAC es el manejo de sus activos del conocimiento más importantes. Debido a ello, en este estudio se plantea la necesidad de construir un modelo de Gestión del Conocimiento (GC) que guíe el análisis y la toma de decisión respecto a la gestión de los conocimientos críticos de dichas organizaciones. La metodología aplicada en la formulación del modelo de GC para las CAC de Lima Metropolitana fue estructurada en cinco fases. La primera de ellas consistió en elaborar, a partir de la revisión de la literatura, un modelo teórico de GC compuesto por los elementos que no serían sometidos a validación estadística. En la segunda fase, se realizó el diagnóstico de la situación actual de las CAC con base en el análisis de expertos. Por otro lado, la tercera fase comprendió el análisis estructural del sistema cooperativo, en el cual se identificaron las variables que determinarán su evolución. Considerando estas tres primeras etapas, en la cuarta fase se definieron los conocimientos críticos y la propuesta de mecanismos de GC. Por último, en la quinta fase, se realizó una encuesta a ejecutivos de las CAC para seleccionar los mecanismos a través de la validación estadística de los mismos. En función de lo obtenido en el desarrollo de la metodología, se estructuró un modelo que establece los siete componentes fundamentales de la GC en las CAC de Lima Metropolitana: factores condicionantes, elementos estratégicos, actores internos, procesos, mecanismos, conocimientos críticos y resultado esperado.

**Avalos, C. (2013). “Análisis, diseño e implementación del sistema de riesgo operacional para entidades financieras – SIRO”.**

**Pontificia Universidad Católica del Perú (2013).**

[tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4454](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4454)

El presente proyecto nace como resultado de la necesidad que tienen las Instituciones financieras de realizar la gestión de los riesgos debido a la incertidumbre que pasan a partir de eventos pequeños, predecibles y frecuentes, por lo que en el mes de junio del

2004 En el nuevo Acuerdo de Capitales de BASILEA – II se define lo siguiente: “El riesgo de pérdida directa debido a la inadecuación o a fallos en los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación”, El presente estudio es una introducción en los modelos cuantitativos del riesgo operacional para la creación de una herramienta Software.

Esta investigación estará limitada a la gestión de los riesgos operativos en el ámbito la administración cuantitativa y el desarrollo de la herramienta software para lograrlo, proponiendo la construcción e implantación de un software para la gestión del riesgo operacional, aplicando una adaptación del proceso de construcción de software Rational Unified Process, que incluye el flujo de trabajo de procesos y el flujo de trabajo de soporte para el desarrollo del software teniendo en cuenta que para el proceso de implantación y puesta en marcha del software se realizara de acuerdo a los lineamientos de la entidad financiera pues cada una tiene estándares propios.

Este proyecto pretende apoyar e impulsar el cumplimiento normativo dispuesto por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP's en cuanto a la Gestión del Riesgo Operacional. La herramienta, permitirá a las entidades financieras cumplir de manera más rápida y eficiente los requisitos para alcanzar el método del estándar alternativo, lo cual le permitirá reducir el requerimiento patrimonial a causa del Riesgo Operacional. La misma que constituye en un motor de cambio para ayudarle a integrar la gestión del Riesgo Operacional en las diferentes áreas de su institución. El proyecto permitirá la construcción e implantación de un software Sistema de Riesgo Operacional para Entidades Financieras que impulsará el establecimiento de una cultura adecuada y propicia para la gestión del riesgo operacional, al mismo tiempo reducir el esfuerzo para lograr una adecuada gestión del riesgo operacional.

**Benavides A; Chávez I; Ramos C; Yauri M .(2013). “Planeamiento estratégico del sector microfinanciero de cajas municipales en Arequipa”.**

**Pontificia Universidad Católica del Perú (2013).**

[tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4609](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4609)

La presente tesis propone un plan estratégico para impulsar el desarrollo del sector microfinanciero de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) dentro de un horizonte de 10 años y enfocado a nivel del departamento de Arequipa. Es un tema relevante, dado que en la última década el acceso al capital se ha flexibilizado gracias al marco regulatorio actual y a la ayuda del sistema financiero nacional. Las CMAC aparecieron en un momento económico propicio, como la primera opción para apoyar a los microempresarios para el impulso de sus emprendimientos y aún continúan con su labor de intermediación financiera en forma muy competitiva.

Este plan estratégico se ha iniciado con el establecimiento de la visión, misión, valores, y código de ética a nivel de las CMAC. Luego se ha realizado el análisis del entorno microfinanciero del país y del departamento de Arequipa, de donde se obtuvieron ocho oportunidades y cinco amenazas que influyen a las CMAC. Del análisis del sector de las microfinanzas y de la competencia se obtuvieron siete factores clave de éxito. Asimismo, del análisis interno de las CMAC se obtuvieron cinco fortalezas y siete debilidades. El desarrollo de estos tres análisis nos ha permitido conocer y comprender los mecanismos del entorno microfinanciero y plantear cuatro estrategias: (a) desarrollo de mercado, (b) penetración de mercado, (c) reducción de gastos operativos, y (d) mejorar la calidad de cartera; estrategias que permitirán cumplir la visión de las CMAC, a través de cuatro objetivos a largo plazo: (a) reducción de los gastos operativos, (b) reducción del ratio de morosidad, (c) incremento del ROA, y (d) incrementar la participación de mercado en créditos directos. Así también se han establecido objetivos de corto plazo, los cuales permitirán realizar la revisión, evaluación, y control de los resultados. El entorno es favorable para las CMAC que operan en Arequipa, sin embargo es necesario estudiar la opción de incluir la participación de accionistas privados y buscar alianzas que permitan mejorar su gestión integral, lo cual se plantea en este plan estratégico.

## **ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

**González N, Jacobo C, Ochoa B, Chairez E. (2012). Instituto Tecnológico de Sonora.**

**“Gestión empresarial: oportunidades de mejora en los negocios”.**

**Instituto Tecnológico de Sonora.**

**Ciudad Obregón, Sonora, México**

En actualidad, los negocios requieren de procesos que impliquen la generación y aplicación de conocimiento, para su desarrollo y mejor funcionamiento. Herramientas como los planes de mercadotecnia, planes de negocios, planes estratégicos y otros, contribuyen a este proceso, de tal manera que implican mejores prácticas de gestión que contribuyan a mejores resultados organizacionales.

En este orden del día el 5to. Coloquio Internacional de Posgrados en Negocios busca contribuir con un espacio de análisis y debate sobre las formas en que las empresas puedan desarrollarse. Los proyectos de investigación y vinculación presentados en este foro reflejan el interés y la necesidad de investigar sobre temas específicos de la gestión de negocios, en términos financieros, administrativos y estratégicos, en el entendido de que la mejora en una organización puede derivar en una mejor sociedad, oportunidades y el compromiso de permanecer como un negocio próspero y productivo, redundado en un alto desempeño en el tiempo.

Sin duda el divulgar el conocimiento generado en este libro de Gestión Empresarial: oportunidades de mejora en los negocios, brinda a sus lectores experiencias sobre la búsqueda de soluciones prácticas, ejemplos de aplicación en el sector empresarial, así como estudios y metodologías de investigación del posgrado, que muestran el beneficio de poderse replicar en proyectos empresariales similares, esperamos que su consulta le sea de utilidad.

**Villatoro, P. (2004). “La contabilidad de gestión y el control en una empresa”.**

**Universidad Francisco Marroquín**

**Guatemala**



Un gran control de gestión ayuda a los dueños y a la gerencia a tener una seguridad razonable que los diferencie por departamentos que cumplan con sus determinadas funciones.

El manejo del control como gestión ayuda a obtener información financiera de forma rápida y confiable.

La adecuada gestión ayuda a formar un buen ambiente de trabajo y por consiguiente mayor rendimiento .tanto en las actividades laborales del personal como de la empresa.

La comprensión del control de gestión por ciclos es más fácil para comprender las políticas y procedimientos del control de una empresa y aplicarlos para lograr los objetivos establecidos.

### **ANTECEDENTES HISTORICOS**

Las continuas guerras de religión que atravesaron y fragmentaron la Europa del siglo XVI marcaron e impulsaron el paso de la Edad Media a la modernidad. Aunque los antecedentes más remotos de las instituciones financieras de la banca puedan remontarse a la antigüedad, con las primeras operaciones comerciales ligadas a los templos de Mesopotamia o al código babilónico sobre préstamos y depósitos de año 1 800 a.C., el origen de los bancos tal como los conocemos hoy en día data, precisamente, de esa Europa del siglo XVI caracterizada por la guerra. Guerra y comercio caminan de la mano en la historia.

Muchas de las funciones de los bancos, como la de guarda fondos, prestar dinero y garantizar préstamos, así como el cambio de monedas, pueden rastrearse hasta la antigüedad. Durante la edad media, los caballeros templarios, miembros de una orden militar y religiosa, no sólo almacenaban bienes de gran valor sino que también se encargaban de transportar dinero de un país a otro.

Las grandes familias de banqueros del renacimiento, como los Médicos de Florencia prestaban dinero y financiaban parte del comercio internacional. Los primeros bancos

modernos aparecieron durante el siglo XVII: el Riksbank en Suecia (1656), y el banco de Inglaterra (1694).

Los orfebres ingleses del siglo XVII constituyeron el modelo de partida de la banca contemporánea. Guardaban oro para otras personas, a quienes tenían que devolvérselo si así les era requerido. Pronto descubrieron que la parte de oro que los depositantes querían recuperar era sólo una pequeña parte del total depositado. Así, podían prestar parte de este oro a otras personas, a cambio de un instrumento negociable o pagaré y de la devolución del principal interés. Con el tiempo, estos instrumentos financieros que podían intercambiarse por oro pasaron a reemplazar a éste. Resulta evidente que el valor total de estos instrumentos financieros excedía el valor del oro que los respaldaba.

En la actualidad, el sistema bancario conserva dos características del sistema utilizado por los orfebres. En primer lugar, los pasivos monetarios del sistema bancario exceden las reservas; esta característica permitió, en parte, el proceso de industrialización occidental y sigue siendo un aspecto muy importante del actual crecimiento económico. Sin embargo, la excesiva creación de dinero puede acarrear un crecimiento de la inflación. En segundo lugar, los pasivos de los bancos (depósitos y dinero prestado) son más líquidos, --- es decir, se pueden convertir con mayor facilidad que el oro en dinero en efectivo --- que los activos (préstamos a terceros e inversiones) que aparecen en su balance. Esta característica permite que los consumidores, los empresarios y los gobiernos financien actividades que, de lo contrario, serían canceladas o diferidas; sin embargo, ello suele provocar crisis de liquidez recurrentes.

Cuando los depositantes exigen en masa la devolución de sus depósitos (como ocurrió en España tras la intervención por parte del Banco de España del Banco Español de Crédito (Bancesto) el 28 de diciembre de 1993) el sistema bancario puede ser incapaz de responder a esta petición, por lo que se deberá declarar la suspensión de pagos o la quiebra. Uno de los principales cometidos de los bancos centrales es regular el sector de la banca comercial para minimizar la posibilidad de que un banco entre en esta situación u pueda arrastrar tras él a todo el sistema bancario. El banco central tiene que estar preparado para actuar como prestamista del sistema bancario, proporcionando la

liquidez necesaria si se generaliza la retirada de depósitos. Esto no implica la obligatoriedad de salvar a cualquier banco de la quiebra, como se demostró en 1995 cuando el Banco de Inglaterra se negó a ayudar al quebrado Banco de inversiones Barings.

## **ETAPAS DEL DESARROLLO ECONOMICO**

### ***La banca en Latinoamérica***

Cada uno de los países latinoamericanos posee su propio banco central, pero lo más relevante en cuanto al sistema bancario de Latinoamérica son los bancos supranacionales que los distintos países han creado con el fin de ayudarse entre sí para defenderse de la gran banca internacional. Así, destacan el Banco Centroamericano de Integración Económica (creado el 1961 con sede en Tegucigalpa, Honduras, y que integra a Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, países constituyentes del Mercado Común Centroamericano; concede créditos a largo plazo con bajos tipos de interés para financiar proyectos que favorezcan la integración económica de los países miembros) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), creado en 1957 por Estados Unidos y la mayoría de los países latinoamericanos, con sede en Washington. De este banco surgió el Instituto para la Integración de América Latina, así como la Corporación Interamericana de Inversiones.

### ***La banca en los países en vías de desarrollo***

El Sistema económico nacional de cada país en vías de desarrollo determina la naturaleza de su sistema bancario. En los países capitalistas prevalece un sistema bancario privado; en los países socialistas (por ejemplo, Egipto o Sudán) se han nacionalizado todos los bancos. Otros países han tomado como modelo el sistema europeo; por ejemplo, en Perú, o en Kenya, coexisten bancos públicos y privados. En muchos países, el sistema bancario sigue el modelo creado durante la época colonial, con bancos propiedad de los países colonizadores como en Zambia o Camerún, en los que esta estructura se mantuvo a pesar de la descolonización. En otros, como en

Nigeria o Arabia Saudita, la aparición del nacionalismo llevó a que se obligara por ley a que los bancos pasaran a ser propiedad de la población local.

Los bancos de los países en vías de desarrollo son muy parecidos a los de los países industrializados. Los bancos comerciales aceptan y transfieren depósitos y conceden préstamos, sobre todo a corto plazo. Otros intermediarios financieros, por lo general bancos públicos para el desarrollo económico, conceden préstamos a largo plazo; se suele utilizar a los bancos para financiar los gastos públicos. El sistema bancario también puede desempeñar un importante papel para financiar las exportaciones.

En los países más pobres sigue existiendo un arcaico sistema no monetario, por lo que el sistema bancario debe favorecer el uso de un sistema monetario y bancario entre la población.

### *Las funciones del banco central*

La principal institución financiera en una economía de mercado es el banco central. Los bancos centrales suelen depender y ser propiedad de los estados, pero incluso en los países en que dependen de bancos privados (como en Estados Unidos o Italia) los objetivos del banco central favorecen al interés nacional.

La mayoría de los bancos centrales asumen las siguientes funciones: actúan como banco del Estado, banco de bancos, reguladores del sistema monetario tanto en lo que concierne a los objetivos de política económica interna como externa, y son bancos emisores. Como banco del Estado, el banco central cobra y paga los ingresos y gastos del gobierno, gestiona y amortiza la deuda pública, asesora al gobierno sobre sus actividades financieras y efectúa préstamos al gobierno. Como banco de bancos, el banco central mantiene en sus cajas un porcentaje de los depósitos que poseen los bancos privados, vigila las operaciones de éstos, actúa como institución crediticia en última instancia y proporciona servicios técnicos y de asesoría. Lleva a cabo la política monetaria tanto nacional como exterior y, en muchos países, es el banco central el que diseña esta política, de forma independiente del gobierno, sirviéndose de toda una gama de controles directos e indirectos sobre las instituciones financieras. Las monedas

y los billetes que circulan como moneda nacional suelen representar los pasivos del banco central.

Hay gran controversia en torno a la capacidad del banco central para controlar la oferta monetaria y, a través de ésta, el ritmo de crecimiento de la economía. Algunos economistas piensan que el control monetario puede ser muy útil a corto plazo y debe utilizarse para afectar al nivel de actividad económica. No obstante, otros afirman que la política monetaria discrecional no debe utilizarse porque, a largo plazo, los bancos centrales son incapaces de controlar la economía. Otros economistas piensan que el impacto a corto plazo del control monetario no es tan poderoso, pero que las autoridades monetarias pueden lograr reducir los excesos de inflación y aminorar los efectos de las depresiones económicas. Una nueva escuela de economistas sostiene que la política monetaria no puede utilizarse de manera sistemática para afectar al nivel de actividad económica. Sí hay consenso respecto a la creencia de que la acción del banco central es incapaz de resolver determinados problemas provenientes de la oferta, como podría ser el caso de una escasez de combustible.

### ***Banca Internacional***

El crecimiento del comercio internacional durante las pasadas décadas ha evolucionado de la mano del crecimiento de una banca multinacional. Tradicionalmente, los bancos han financiado el comercio internacional, pero en los últimos años lo destacable es la creación de filiales y sucursales con localización física en otros países, así como el crecimiento de los préstamos y prestamistas a escala internacional. Por ejemplo, de los 8 bancos estadounidenses que tenían oficinas en otros países en 1960, se pasa en 1987, a 153 bancos estadounidenses con un total de 902 filiales en el extranjero. De la misma manera, en 1973 había menos de 90 bancos extranjeros en Estados Unidos, mientras en 1987, 266 bancos extranjeros se repartían 664 oficinas en Estados Unidos. La mayoría eran bancos industriales o de negocios, pero algunos se han lanzado al mercado de la banca comercial.

El crecimiento del mercado de euro bonos ha obligado a los principales bancos mundiales a abrir sucursales en todo el mundo. El sistema bancario mundial

desempeñó un papel crucial a la hora de reutilizar los denominados “petrodólares” provenientes de los superávits de los países exportadores de petróleo y del déficit de los países importadores. Esta actividad, que ayudó a realizar acuerdos financieros internacionales, se ha revelado como contraproducente, porque los países que acudieron a esta financiación tienen graves problemas para devolver estos préstamos, llegando a lo que se ha denominado el problema de la deuda externa.

#### **1.1.4 Justificación**

La intención y la relevancia fundamental del presente trabajo de investigación, es dar una solución apropiada para un mejor manejo de sus operaciones en la organización, con un mayor control y oportuna toma de decisiones, para conjuntamente con las demás áreas obtener los resultados planificados y esperados, todo esto será posible mediante la contabilidad de gestión, ya sea, que es una forma eficaz de analizar, planificar y determinar el buen desempeño del área, determinando el costo de oportunidad, costo de capital, o la valoración del riesgo, que le son de utilidad a la organización en la toma de decisiones. Además, con la aparición de las modernas técnicas de gestión aplicadas a la empresa, se obtendrán el alcance esperado.

Mediante el presente trabajo de investigación, estudiamos de qué manera la contabilidad de gestión contribuirá a la mejora en la toma de decisiones en el área de operaciones DEL BANCO FINANCIERO SUCURSAL TRUJILLO, debido a que la zona tiene una aceptable participación en el mercado financiero, y tiene una aceptable acogida en cuanto a créditos se refiere, ya que su cartera de clientes se encuentra en los comerciantes minoristas y mayoristas del mercado, sabiendo que es necesario para tener un panorama claro y determinante, en la cual se capta, registra, evalúa, analiza y transmite información financiera y no financiera, cuantitativa y cualitativa, a fin de facilitar la toma de decisiones en el área de operaciones y el buen desempeño y desarrollo de la misma.

Por consiguiente, poder determinar una mejor organización para el cumplimiento de metas y objetivos trazados, a corto mediano y largo plazo,

seguidamente tener la obtención de los objetivos estratégicos y generales marcados a la planificación y control ya establecidos, a medida que todas las actividades internas y externas del área dentro de la organización, sean cumplidas sin problema y dificultad alguna en plena y estrecha colaboración con el resto de las áreas funcionales, y permitiendo participar a los responsables de su ejecución, junto con la gerencia, en la toma de decisiones.

Los últimos años han estado marcados por grandes crisis financieras y sucesos en el mundo, estos han sido de índole económica, políticos, sociales, culturales, los que han influido en las condiciones en que las organizaciones desarrollan sus actividades; provocando la necesidad de que las organizaciones se adapten a las exigencias del nuevo entorno en que tienen que funcionar, y transformar sus estructuras, para brindar información oportuna a la gerencia, por lo tanto, tiene que responder a las necesidades de la misma, con el objetivo además de poderse enfrentar a la competencia. Los cambios a nivel empresarial están vinculados a la Estrategia, la Cultura y la Gestión.

En toda empresa de cualquier índole es necesario e importante tener un sistema contable adecuado, por la seguridad que presta para el buen desarrollo de las actividades diarias, de esta manera se hará posible evitar errores e irregularidades y si se presenta debilidades insistir en su mejoramiento de tal manera que esas debilidades se transformen en fortalezas.

El estudio nos permitirá conocer los beneficios de la buena toma de decisiones.

## **1.2 Hipótesis**

“La contabilidad como herramienta de gestión influye significativamente en la toma de decisiones, en el área de operaciones del Banco financiero de la ciudad de Trujillo en el período 2013-2014”

### **1.3 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Conocer como la contabilidad de gestión incide en la toma de decisiones, en el área de operaciones del Banco Financiero de la ciudad de Trujillo en el periodo 2013-2014.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico del área de operaciones del Banco financiero.
- ✓ Analizar el logro de las metas establecidas en el área de operaciones del Banco Financiero.
- ✓ Analizar los costos de las ofertas comerciales del Banco Financiero
- ✓ Comparar las metas obtenidas con los costos incurridos en el área de operaciones.

### **1.4 Marco teórico**

**Enrique, B. (2002). Segunda Edición, Visión Global sobre Control: La Contabilidad como Herramienta de Gestión Enfoque Integrado/ Auditoria Administrativa (Gestión Estratégica del Cambio).**

El control implica medir el progreso de las acciones en función del desempeño de una organización para garantizar el logro de sus objetivos. Para ese efecto, deben establecerse estándares, medir el desempeño con base en ellos y efectuar los ajustes o correcciones para mantener el rumbo correcto.

La aplicación de la auditoria apunta claramente a que solo los controles operacionales son tomados en cuenta. Toda la gama de controles posibles están fuera del ámbito de la empresa. De allí que su administración sea notoriamente reactiva, lo que debilita ostensiblemente su posición.



Es evidente que la naturaleza de los controles es débil debido a la falta de regulación de actividades, la carencia de límites de actuación de acuerdo con los objetivos trazados y el nivel de prevención, seguimiento y corrección para establecer normas.

Los sistemas de control no se aplican en función del trabajo, lo que repercute en la falta de presión para enfocarlos a objetivos concretos. A esto también contribuye la utilización de una tecnología de la información incipiente y la cultura organizacional que prevalece.

La calidad no se logra por decreto ni por obligación. Tiene que ser producto de la conjunción de habilidades y destrezas, del trabajo en equipo, del orden y la organización, así como de la convicción de que se pueden producir los mejores resultados si existe voluntad para hacerlo.

Los estándares para guiar los esfuerzos tienen que basarse en el marco de planeación, fortalece con la organización, consolidarse con la dirección y evaluarse con el control.

Una toma de decisión de calidad tiene que descansar en una cadena de valor sustentada por un liderazgo estratégico.

Las iniciativas para la normalización y certificación de la calidad deben inscribirse dentro de una estrategia y como una consecuencia de un cambio organizacional planeado.

Las herramientas de control que funcionan son producto de necesidades de operación que responden a los requerimientos de instancias externas. Internamente no se generan criterios que soporten el que hacer, debido a lo cual no existen mecanismos de vigilancia que aseguren el cumplimiento de objetivos y metas.

La concentración de poder en la alta dirección no propicia el impulso sistemático de la participación de los integrantes de la empresa en el logro de procesos, productos y servicios de calidad. También, expresa la poca capacidad que tiene para establecer estándares para evaluar su desempeño y forma de contribuir a hacer de la mejora continua un hábito.

**Amat, J. (2000, 2007). Control de gestión: una perspectiva de dirección (6ª ed.)**

Los cambios que se han ido produciendo en el entorno han propiciado una progresiva formalización y profesionalización de las organizaciones. Esto ha conllevado a dar una mayor importancia a los sistemas de control. Las ventajas de éstos radican en que facilitan la formulación de los objetivos explícitos para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad, la medición contable del resultado de cada unidad, la evaluación de la actuación de las personas y/o unidades a partir del cálculo de las desviaciones, la asignación de incentivos y la toma de decisiones correctivas para mejorar el funcionamiento interno y la posición competitiva. Sin embargo, tradicionalmente la contabilidad de gestión se ha centrado en los aspectos técnicos de su diseño sin otorgar apenas importancia a aspectos ligados a su impacto e influencia en las personas y la cultura de una empresa. Por ello, el enfoque de este libro otorga una gran importancia, no sólo a las características que deben guiar el diseño del sistema de control, sino también a su estrecha relación con el contexto organizativo en el que opera el sistema de control.

**Océano/ Centrum. (2010). Contabilidad de Gestión (Presupuestaria y de Costos)**

**Objetivos de organización**

Antes de que los contadores de costos puedan consumir su papel en la planificación y el control, se debe prestar atención a la determinación de los objetivos de la empresa. Los objetivos de organización se pueden concebir como un grupo de objetivos derivados de los intereses de los diversos individuos y grupos dentro de la empresa.

Las empresas no son unidades completamente controladas por la alta dirección, que requiere la lealtad de los subordinados para lograr un funcionamiento eficaz, por el contrario, la organización es una coalición de individuos y grupos entre los cuales la dirección es una parte importante y poderosa. Otros grupos, como los sindicatos, pueden influir fuertemente en el proceso de formulación de objetivos. Los contadores deberían considerar los objetivos globales, no como una creación exclusiva de la dirección, puestos en funcionamiento en disposiciones de normativa, sino como las manifestaciones de todos los miembros de la organización, incluyendo la dirección.

Sin embargo, independientemente de quien haya establecido los objetivos, la empresa debe formalizarlos, de lo contrario, será difícil que los empleados sepan que se espera de ellos. Dado que los objetivos se deben presentar a los empleados y otros participantes de forma que estos puedan referirse a dichos objetivos, deben expresarse en términos tangibles. Los objetivos de organización reflejan a menudo actividades del pasado. Los contadores de costos pueden contribuir en el proceso de establecimiento de objetivos, proporcionando información financiera archivada, así como predicciones sobre costos. Ayudaran a la dirección estableciendo los contarles de costos y preparando informes puntuales que evalúen el grado de cumplimiento de estos objetivos.

### **Maximización de beneficios**

El modelo de un economista: una persona racional persiguiendo los máximos beneficios en un mundo de certezas, no es la base apropiada para que un contador obtenga una visión clara de los objetivos de la organización. La gente no siempre actúa racionalmente; el mundo real está dominado por la confusión y la falta de información. La empresas, más que perseguir como objetivo dominante la maximización de beneficios, abarcan un grupo de objetivos determinados por la dirección y otros miembros de personal, y la obtención de un beneficio satisfactorio es solo uno de los componentes.se sabe que, para poder sobrevivir, las empresas deben producir bienes y/o prestar servicios y venderlos al precio que restituya todos los costos y produzca un beneficio adecuado sobre el capital invertido.

**Sáez, A; Fernández, A; Gutiérrez, G. (2006) .vol. ii; contabilidad de costes y contabilidad de gestión.**

### **Planteamientos actuales de la Contabilidad de Gestión**

Ante esta nueva situación, las necesidades informativas de las empresas para tomar decisiones han empezado a cambiar también, por lo que los sistemas tradicionalmente utilizados por la contabilidad de costes, pensados para un contexto productivo distinto al actual, están quedando insuficientes, en muchos casos, para satisfacer estas nuevas exigencias informativas.

La contabilidad de gestión se ha visto así obligada, en el transcurso de los últimos años, a arbitrar nuevas técnicas capaces de transmitir la información que ahora se necesita para tomar un buen cumulo de nuevas decisiones.

Entre estas nuevas técnicas, las que con más éxito han prendido en el mundo académico y profesional, hemos de destacar las siguientes:

- ✓ Nuevos sistemas de medida y control
- ✓ Sistemas de gestión ABM
- ✓ Gestión de los costes de calidad
- ✓ Contabilidad de dirección estratégica
- ✓ Gestión de conocimiento

### **Los Distintos Niveles De Decisión En La Empresa**

Desde la perspectiva de la gestión, la toma de decisiones juega un papel estelar en el mundo empresarial. Al movernos ya en el entorno de la gestión, hemos venido haciendo repetidas alusiones a que tanto la tradicional como la moderna contabilidad de gestión deben centrar toda su atención en proporcionar la suficiente información para facilitar la adopción de decisiones pues bien, desde esta perspectiva, ha de ponerse de manifiesto que los sistemas de información implantados en la organización empresarial deben estar íntimamente conectados y por lo tanto, deben actuar en armonía con los distintos procesos de toma de decisiones a los que sirven.

Pero las decisiones que se toman en el ámbito de la actuación empresarial ni son siempre las mismas, ni pretenden alcanzar los mismos objetivos, ni incluso se toman con la misma periodicidad. Cada nivel de la estructura jerárquica de la empresa tiene asignado, generalmente, objetivos particulares de actuación distintos entre sí , aun cuando todos ellos confluyan en la consecución de un fin común en consecuencia, las decisiones para alcanzarlos variaran, debiendo, por tanto, hacerlo en la misma medida el contenido de los sistemas de información destinados a apoyarlas. Dentro de ese contexto, resulta y clásica la propuesta efectuada por Anthony, que considera la conveniencia de contemplar la toma de decisiones en tres niveles:

- ✓ Decisiones estratégicas
- ✓ Decisiones tácticas
- ✓ Decisiones operativas

Aun cuando acabamos de diferenciar entre tres niveles distintos de decisiones, de tal manera, que unas van quedando subordinadas a las otras, hasta llegar a condicionar en última instancia las actividades y tareas que de manera continuada y cotidiana se afectan en la organización .estas decisiones van encaminadas a provocar cambios cualitativos, tendiéndose con ellas a crear una dinámica que comprometa a toda la organización.

### **Decisiones Estratégicas**

Decisiones tales como las de crecer o consolidarse en el mercado, salvaguardar la independencia de la empresa o entrar en coalición con otras empresas, operar en mercados nacionales o en mercados internacionales, podrían quedar encuadradas dentro de este nivel de toma de decisiones.

Dada la trascendencia que este tipo de decisiones tiene para la organización empresarial, corresponde su adaptación al nivel más alto de la jerarquía y viene a establecer la estructura básica ala que quedan cometidas y subordinadas el resto de las decisiones que puedan tomarse por otros niveles jerárquicos más bajos.

Debido a su importancia, y aun cuando hemos afirmado que se trata de decisiones de tipo político y, por tanto, de difícil cuantificación en la mayoría de los casos, deben ser definidas de una manera precisa y clara.

Se pretende que estas decisiones dejen sentir sus efectos en un horizonte temporal encuadrado en el largo plazo y, por su propia naturaleza, la información requerida para poder tomarlas comprende aspectos relacionados con el entorno que las rodea. Entre estos aspectos cabe considerar: la situación de la competencia las preferencias de los clientes su cuota de participación en el mercado o los recursos puestos a su disposición, entre otros.

## **Decisiones Tácticas**

Tomando como referencia la consecución de los objetivos fijados mediante las decisiones estratégicas, las decisiones tácticas se sitúan ya en la fase de puesta en práctica de la política de actuación concreta de la empresa, e implica tanto la formulación de un conjunto de opciones alternativas como la elección de las más convenientes para alcanzar los objetivos estratégicos.

Con las mediciones tácticas se persigue una doble finalidad:

Por una parte, actuar sobre los factores estructurales de la organización, a fin de provocar cambios de naturaleza cuantitativa, principalmente los relacionados con el medio y el largo plazo.

A este tipo de actuaciones pertenecen decisiones que tengan por finalidad modificar la capacidad productiva de la empresa o potenciar alguna de las funciones que en ella se realizan. Por ejemplo: aumentar sus canales de distribución, realizar nuevas inversiones en activo fijo o contratar más personal.

Por otra parte, mediante estas decisiones tácticas se puede también actuar sobre:

- ✓ Los factores productivos que intervienen en el proceso de explotación de la empresa, arbitrándose criterios para su uso más racional.
- ✓ La fijación de políticas de financiación para llevar a cabo su actividad.
- ✓ El establecimiento de delegaciones de responsabilidades para acometerla, pretendiéndose, en todos estos casos, que los efectos con ellas buscados se manifiesten en el corto plazo.
- ✓ Los encargados de tomar las decisiones tácticas se encuentran en niveles jerárquicos inferiores a la alta dirección, entre los que pueden estar incluidos los mandos intermedios por eso, estas decisiones tácticas se denominan con frecuencia decisiones administrativas, dependiendo sus necesidades informativas de los propósitos concretos que se persigan con estas decisiones.

## **Decisiones Operativas**

Estas decisiones están relacionadas con las tareas específicas que tienen lugar en el desarrollo diario de la actividad de la organización y van encaminadas, tanto a conseguir que el proceso productivo se lleve a cabo de una manera efectiva y eficiente, como a asegurar que con ellas se alcanzaran los objetivos tácticos y estratégicos previamente marcados.

Se pretende con ellas, por tanto, lograr efectos en el horizonte temporal del muy corto plazo y, normalmente, son tomados por los niveles jerárquicos más bajos.

La información necesaria para acometer las decisiones operativas dependerá también, en este caso, de la decisión concreta que en cada momento haya de tomarse por ejemplo, decisiones relacionadas con el número de piezas concretas a fabricar en una jornada de trabajo, atender los pedidos solicitados por ellos clientes o determinar los stocks de seguridad en el almacén de materias primas, pueden catalogarse como decisiones operativas.

Dado los aspectos a los que hace referencia la información a suministrar para poder acometer estas decisiones ha de venir perfectamente cuantificada y detallada.

### **Chapman, J. (2000, 2007). Aprenda a externalizar (outsourcing).**

Cada vez son más las empresas que subcontratan los servicios de otras de un modo u otro. Este proceso llamado externalización (outsourcing) está regulado por las normativas de la UE que rigen esta materia. Este proceso le enseñará a reconocer qué servicio debe ser externalizado y que otros no son de carácter necesario, a definir sus especificaciones y a escoger bien a los proveedores que se les confiará el servicio. Jacqueline Chapman es una directiva con más de dieciocho años de experiencia, la mayoría en instituciones financieras. Los últimos cinco años los ha invertido como consultora ayudando a empresas a mejorar sus servicios. Mediante las recomendación y los beneficios propios dados por un método radical y eficaz como es la contratación de externalización (outsourcing).

**Sánchez, J. (2000, 2012). Productividad personal editorial: ediciones gestión 2000.**

Para alcanzar nuestras metas profesionales y personales debemos desear realmente mejorar nuestra forma de trabajar, aumentar el grado de control sobre lo que nos rodea y examinar nuestro proceder para orientarlo al objetivo que nos fijemos. El simple hecho de recopilar y procesar los asuntos pendientes, planificar los proyectos de forma natural o hacer una revisión semanal de nuestras listas de tareas, son hábitos que debemos desarrollar, pero no están exentos de esfuerzo. De hecho, requieren un altísimo grado de compromiso. En este libro te enseñamos a hacerlo de forma sencilla a lo largo de una semana.

**Carlos, M; Kaplan, R; Meljem, S; Giménez C. (2008). Contabilidad de costos y estratégica de gestión.**

#### **LA GESTION ESTRATEGICA DE COSTOS A TRAVES DEL ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR.**

La contabilidad de gestión constituye un sistema de información para la toma de decisiones por parte de todos los agentes empresariales, incluyendo la información continua sobre las actividades que componen la cadena de valor de cada empresa o unidad de negocio, así como sobre las actividades de apoyo que establece la organización para su desarrollo.

En este sentido, la contabilidad ha sido considerada como el lenguaje de los negocios; pero este lenguaje, para ser operativo, debe ser interpretado e interpretable, tanto en el significado específico de los términos como los cálculos que se obtienen. Cuando a través de su metodología la contabilidad transforma las diversas informaciones reducidas a cifras de los cálculos económicos interpretables para la toma de decisiones, la contabilidad se convierte en el álgebra de la economía, aunque este sustrato matemático, que es inherente al proceso de medición y valoración contables, no implica que se deba perseguir como objetivo la exactitud y la certeza, sino que la relevancia, pertinencia y rapidez son las características más importantes de la buena contabilidad de gestión, así pueden y deben darse diferentes cifras para diferentes propósitos, según sea la finalidad de los objetivos a conseguir.



Los cálculos contables son aproximaciones orientativas para resolver los problemas de gestión. La contabilidad y la economía de empresa al empresario a situar los problemas dentro del área de soluciones factibles cuantificables, pero en la decisión final se deben tener en cuenta las variables políticas, sociológicas, legales, morales, psicológicas y de cualquier otro orden, que no pueden ser reducidas a cifras operables. El arte de dirigir empresas es una tarea sumamente compleja, ya que los empresarios y los directivos deben transformar la información en acción, en decisiones arriesgadas en base a cifras aproximadas, incompletas y parciales y que prueban que, aunque caminamos en un mundo mecanicista en aspectos parciales, en aspectos globales es cada vez más complejo.

En definitiva, cada organización empresarial es un pequeño mundo conectado con un entorno que es necesario estudiar y analizar con la minuciosidad y precisión que comporta el interés por la gestión y el éxito de cada empresa individual. En ese sentido, aunque hay reglas generales dimanantes del conocimiento científico, su aplicación práctica a cada caso depende del arte informativo y directivo de cada empresa, realidad está que explica los ciclos de auge y crisis de muchas sociedades, los cuales están más unidos al ciclo vital de los buenos directivos, que a la vejez de los productos e instalaciones. En puridad, podríamos decir que la obsolescencia directiva es la causa y que las crisis son los efectos si en un momento determinado una empresa se encuentra con que solo tiene productos viejos que vender e instalaciones inadecuadas para fabricar, esto se ha producido por la incapacidad de tomar buenas decisiones en tiempos pasados, lo cual posiblemente fue causado por la incapacidad de tomar buenas decisiones en tiempos pasados lo cual posiblemente fue causado por una información defectuosa, o por falta de convicción que impidieron tomar decisiones pertinentes.

Desde el punto de vista comercial, el sistema de información debe incluir múltiples medidas que nos indiquen la satisfacción y fidelidad de los clientes, la conquista de nuevos mercados, la rentabilidad por segmentos y productos, la efectividad del marketing y la distribución, la eficacia del servicio pos venta y la introducción de nuevos productos y servicios.

Respecto a la información necesaria para mantener la estrategia competitiva de la empresa, es necesario combinar de forma ordenada los sistemas de información y de

estructura organizativa, así como los sistemas de motivación y recompensa que orientan las conductas individuales y del grupo con los sistemas de información sobre el entorno externo ya que como nos indica Porter la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente. Los valores propios de la organización son las motivaciones y necesidades de los directivos clave y del resto del personal que debe implementar la estrategia elegida. Las fuerzas y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una empresa puede adaptar con éxito.

**Matthew, K. (2008). El gerente de sueños: la mejor forma de motivar e involucrar a los empleados.**

La falta de motivación es uno de los mayores problemas del mundo laboral pero, hasta ahora, nadie había propuesto una solución tan sencilla como revolucionaria para frenar los preocupantes índices de rotación de personal que afectan a todos los sectores. Si el objetivo de toda empresa es superarse a sí misma, ¿por qué no ofrecer esa misma oportunidad a todos nuestros empleados? Podemos averiguar cuáles son sus metas en la vida y, lo más importante, podemos ayudarles a conseguirlas. Los incentivos económicos no siempre sirven para combatir el desencanto. En cambio, todos tenemos algún sueño que nos gustaría ver realizado. Si asesoramos a los miembros de nuestro equipo en su búsqueda, ya sea en un ámbito material, creativo o emocional, el resultado será un lazo duradero y beneficioso para ambas partes. Un vínculo que sólo se consigue gracias a una fuerza invisible pero poderosa: los sueños.

**Bierman, H. (2008).Planeación financiera estratégica, Estrategia y toma de decisiones.**

Al comentar acerca de la estrategia financiera dentro de las empresas, muy bien se podría hacer la pregunta en qué sentido difiere la estrategia de otras etapas más modestas del proceso de toma de decisiones. No existe una respuesta satisfactoria y completa a esa pregunta, dado que existe una intersección y a su vez una gran similitud entre aquellas actividades que se denominan toma de decisiones respecto de las que se denominan formulación de estrategias. Podría recurrirse a hacer una

distinción entre ellas señalando que la toma de decisiones consiste en la aplicación de estrategias básicas, pero, generalmente más amplia.

Peter Drucker ha afirmado, “Un buen ejecutivo no toma muchas decisiones. Resuelve problemas genéricos estableciendo políticas.”

Considérese una situación real de los negocios que haya de ilustrar lo que Drucker da a entender. Un director de una universidad estaba perdiendo mucho tiempo aprobando o negando solicitudes para viajes. Esto constituía a su vez una gran molestia para los profesores quienes tenían que esperar la autorización, y si se les negaban, mostraba resentimientos, además, representaba gran pérdida de tiempo para el administrador. Estaba perdiendo sus buenas relaciones con los profesores. Después de varios meses en que prevaleció esta penosa situación se decidió modificar la política de viajes, de manera tal, que las solicitudes de viajes y los profesores que presentaban tales solicitudes sabían de antemano que tal aprobación era automática, en tanto que, la solicitud se presentara de una forma consistente con la política. Una política debidamente pensada sustituyó una serie de decisiones apropiadas. La formulación de buenas políticas y estrategias podrá ayudar a reducir bastante el número de decisiones que se deban tomar.

### **Elementos de planeación estratégica**

Se consideraran cinco elementos de planeación estratégica. Es necesario aclarar que el listado que aquí se presenta no es exclusivo.

El elemento número uno es desarrollar una estrategia es el poder identificar los problemas y las oportunidades que existen .usted no será capaz de resolver un problema o apreciar la existencia de una oportunidad hasta que esté enterado que en efecto exista.

El segundo elemento se refiere a la fijación de metas (objetivos).la fijación de metas no puede ser considerada independiente de la identificación de las oportunidades

El tercer elemento diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones.

El cuarto elemento de la planeación estratégica consiste en escoger la mejor solución, suponiendo que existan posibles soluciones y que se conozcan los objetivos de la empresa.

El quinto y último elemento de la planeación estratégica consiste en tener algunos procedimientos de control para comprobar que resultados se obtuvieron con mejor solución. La manera como esta función de control se haya de llevar a cabo habrá de depender de las preferencias y del estilo de administración.

**González, M. (2008). Análisis de las operaciones financieras Ediciones Civitas, s.l.**

Este libro tiene como finalidad ayudar en la toma de decisiones financieras mediante la aplicación de los conocimientos teóricos de "Análisis de las operaciones financieras" a la resolución de supuestos prácticos. Contiene 220 supuestos resueltos de "Análisis de las Operaciones Financieras", que se clasifican atendiendo a los siguientes temas: capitalización y descuento, rentas, préstamos, empréstitos puros, empréstitos comerciales y cuentas bancarias, algunos de ellos propuestos en las convocatorias al Cuerpo de Gestión y al Cuerpo Superior de Inspectores de Hacienda del Estado. También se aporta un glosario de fórmulas de "Análisis de las Operaciones Financieras" con todas las notaciones que se utilizan en ellas, que serán de gran utilidad para la resolución de todos los supuestos propuestos. Constituye un complemento ideal para el Manual de "Análisis de las Operaciones Financieras", publicado por la Editorial Civitas, y va dirigido a todos los alumnos de las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales, personal de las entidades de crédito, docentes y a todas las personas interesada en comprender el mundo de las operaciones financieras

**De la Figuera, D. (2007). Métodos cuantitativos para la toma de decisiones.**

En este libro trata el uso de modelos cuantitativos en la resolución de problemas de gestión y administración de sistemas complejos, con especial énfasis en la toma de decisiones. Ha sido escrito para dos tipos de usuarios: para los directivos que pueden sacar provecho de su uso en la comprensión y aplicación de los modelos cuantitativos para la toma de decisiones; o para investigadores de temas en donde la toma de decisiones juega un papel fundamental, como son los de gestión y administración y economía entre otros. La ventaja de esta obra radica en que el nivel de complejidad

matemática de sus ejemplos se mantiene al mínimo nivel posible, y se hace especial énfasis en el planteamiento de modelos y en explicar cómo algunas de las técnicas existentes pueden ayudar a solucionar problemas que aparecen en cualquier organización. Por ello, para su lectura no se necesita una formación matemática previa; incluso se puede decir que en todo el libro no se utilizan más que las cuatro operaciones aritméticas básicas. También se incluye la posibilidad de obtener más material relacionado con el libro en la página web siguiente: [www.grel.org](http://www.grel.org) Daniel Serra de La Figuera es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Master en Análisis de sistemas para la toma de decisiones y Doctor (Phd) por la Universidad Johns Hopkins de EEUU. Actualmente es Catedrático de Organización de Empresas del departamento de Economía y Empresa en la Universidad Pompeu Fabra (UPF), director del Instituto de Estudios Territoriales (IET) de la UPF, del Grupo de Investigación en Logística Empresarial (GREL) y del Master en Logística Empresarial del Instituto de Educación Continua (IDEC) de la UPF. Ha realizado diversos trabajos para el sector público y para el sector privado en el campo de la toma de decisiones y logística.

**Álvarez, j. (2009). Decisiones estratégicas Editorial lid.**

1. El autor analiza las principales dinámicas y variables para entender el funcionamiento, evaluar los resultados y promover mejoras en el diseño, la composición y los procesos de los comités de dirección o ejecutivos de las empresas.
2. Un acercamiento a los procesos de decisión de las estructuras de poder en tiempos de incertidumbre.
3. Con la descripción de numerosos casos empresariales y políticos que demuestran que en la toma de decisiones bajo presión hay que establecer un buen diseño y un proceso formal adecuado para obtener los mejores resultados.
4. Principalmente dirigido a directivos, líderes o miembros de equipos de alta dirección como una monografía de referencia o un vademécum. Asimismo, de utilidad a académicos y estudiosos de la dirección de organizaciones que quieran iniciarse en este campo.

5. Gran esfuerzo de comunicación por parte de LID Editorial, con acciones de relaciones públicas, orientadas a la consecución de reseñas, entrevistas y demás apariciones del libro.

**Campos, r. (2011). Proceso para la toma de decisiones en un entorno globalizado editorial universitaria ramón areces.**

Con una clara orientación de esfuerzos dirigida a conformar de forma integral una metodología que sirva para el análisis y desarrollo de mejores escenarios para la toma de decisiones en la empresa de clase mundial, que hoy día proporciona la generación de ventaja competitiva, liderazgo y base de conocimiento, este libro se apoya en las prácticas administrativas como la productividad, justo a tiempo, mejora continua, benchmarking, reingeniería, así como la incorporación de técnicas operativa de gestión basadas en la investigación operativa, para ayudar a permitir el diseño y la planificación de las empresas existentes o nuevas, y la posibilidad de hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos escasos con los que cuenta hoy en día la empresa.

### **1.5 Marco conceptual**

**Calidad:** Es la experiencia total de un cliente con un producto. Incluye las características físicas de un producto como rasgos, la fiabilidad; las características del servicio como el servicio de post-venta y el nivel de desempeño.

**Control:** Es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión institucional.

**Costos:** Incluye los recursos empleados por los productores y el sostenimiento de la organización tales como proveedores y distribuidores. Los costos de producción abarca la cadena completa “cadena de valor”. El costo también incluye recursos empleados por el cliente. Los costos del cliente incluyen costos de mantenimiento y arreglo de un producto.

**Diagrama de Flujo:** Representación gráfica de las secuencias que siguen las operaciones de un determinado procedimiento, recorrido de las formas y/o materiales a través de una organización.

**Dirección:** La acción de dirigir, es decir de orientar, guiar e incluso dar órdenes. En el mundo empresarial se entiende a la dirección como un proceso en el cual los líderes o gestores buscan influir sobre sus empleados para alcanzar determinados fines.

**Eficacia:** Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

**Estrategia:** Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

**Gestión:** La gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar, los primeros hacen referencia al control y mejoramiento de los procesos, en segundo lugar se encuentran los archivos, estos se encargaran de conservar datos y por último los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas.

**Método:** Es el camino, trazado por medio de reglas y procedimientos, que conduce a un fin. Supone un orden lógico de pasos para llegar correctamente a la meta.

**Objetivo:** Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Significa el fin al que se desea llegar.

**Oportunidad:** Disponibilidad a tiempo para intervenir en dependencia de la situación y el nivel de dirección.

**Planificación Empresarial:** La planificación empresarial realiza una proyección de la vida de la empresa en un futuro, pero teniendo siempre en cuenta el entorno social y

económico que la rodea. Consiste en la selección de los objetivos y estrategias, así como los planes y procedimientos.

**Relevancia:** A cada gerente debe proporcionársele sólo la información que necesita.

**Tiempo:** Significa que los productos existentes deben ser disponibles cuando un cliente los necesita. Tiempo también significa que una firma desarrolle productos con nuevas características o innovaciones tecnológicas rápidamente. También abarca el tiempo que toma un ciclo completo de actividades tales como el inicio y final de producción.

**Toma de Decisiones:** Son aquellas selecciones entre una gama de alternativas o posibles soluciones, que permiten que bajo criterios fundamentado y válidos, que los gerentes, Jefes de Divisiones, Coordinadores, Analista, etc. ejecuten soluciones asertivas antes las diferentes problemáticas existentes en una empresa o institución.



**CAPÍTULO**

**II**

**MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

## II. MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

### 2.1 Material

#### 2.1.1 Población

La población está constituida por 35 trabajadores de la Agencia del Banco Financiero de la ciudad de Trujillo.

#### 2.1.2 Marco de muestreo

Se realizó mediante muestreo aleatorio simple.

#### 2.1.3 Unidad de análisis

El objetivo de estudio es la institución bancaria, “BANCO FINANCIERO DEL PERU” sucursal Trujillo.

#### 2.1.4 Muestra

Se ha considerado en la muestra a 15 personas del área de operaciones en la agencia Trujillo del Banco Financiero.

#### 2.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

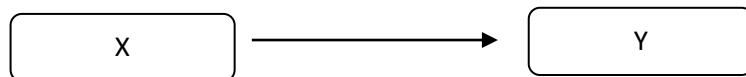
TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<b>La encuesta:</b> Para recopilar la información, directamente de la variable de estudio. La encuesta tiene cierto margen de error debido a que está influenciada por la subjetividad del encuestado.	Cuestionario
<b>Entrevista:</b> Para obtener datos o testimonios verbales por medio de la intervención directa del investigador y persona entrevistada.	Guía de entrevista
<b>Análisis documental, tablas comparativas y ordenamiento de datos:</b> Para extraer nociones de documentos, representarlos y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación.	Clasificación de documentos

## 2.2 Procedimientos

### 2.2.1 Diseño de contrastación

Manipulación de la variable independiente Medición del efecto sobre la variable dependiente

#### Análisis de Variables



#### a. Variable Independiente

X= CONTABILIDAD DE GESTION

#### b. Variables Dependientes

Y= TOMA DE DECISIONES EN EL AREA DE OPERACIONES

### 2.2.2 Análisis de variables

<b>Variable a Investigar</b>	<b>Variable Independiente: Contabilidad de Gestión ( CAUSA )</b>	<b>Variable Dependiente: Toma de Decisiones ( EFECTO )</b>
<b>Definición Conceptual</b>	Es aquella parte de la contabilidad encargada del cálculo de los costes, así como del control de información relevante que sirva de apoyo a la toma de decisiones y facilite el proceso de planificación y control. Se puede definir como el conjunto de información destinada a la valoración, análisis y control de los recursos económicos que se aplican en el proceso productivo de una organización. Analiza los datos del área para un mayor control de la gestión en términos de eficiencia.	Las empresas se preocupan constantemente por tomar decisiones que les permita optimizar sus resultados de manera que se obtenga el mayor beneficio para la organización. Con la búsqueda de una herramienta o método que le permita tomar las mejores decisiones de acuerdo a los recursos disponibles y a los objetivos que persiguela el área de la empresa.
<b>Indicador de variables</b>	Planificación -Ejecución -Control eficiente -Dirección -Gestión empresarial -Medir el desempeño	Recursos físicos óptimos -Recurso financieros adecuados. -Bienes y servicios productivos -Mayor número de clientes -Estados financieros con Mayor rentabilidad -Mejor servicio ofrecido
<b>Tipo de Variable</b>	Cuantitativa	Cuantitativa
<b>Escala de Medición</b>	De Proporción	De Proporción

### 2.2.3 Procesamiento y análisis de datos

En el proceso estamos utilizando el método descriptivo – analítico es decir analizamos y observamos a 15 personas que laboran en el Banco Financiero del área de operaciones de la ciudad de Trujillo, su comportamiento y naturaleza de la variable explicativa para luego llegar a conclusiones generales.

Para el procesamiento de datos utilizamos el programa Microsoft Excel 2010 de los resultados recopilados.

Las técnicas que utilizamos para el procesamiento de datos son:

- ✓ Trabajo de campo
- ✓ Ordenamiento de datos
- ✓ Tabulación
- ✓ Tablas estadísticas
- ✓ Gráficos
- ✓ Análisis e interpretación

# **CAPÍTULO**

## **III**

# **ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE LA BANCA**

### III. ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE LA BANCA

#### 3.1 Características institucionales

La denominación de la institución es, BANCO FINANCIERO DEL PERU, cuya oficina en la ciudad de Trujillo está ubicada en sus instalaciones Av. Larco 273-275 Segunda Etapa Urb. el Recreo Trujillo. Su domicilio legal y sede principal se encuentra ubicada en av. avenida Ricardo palma #278 ovalo central de Miraflores, Lima / Lima / Miraflores, pudiendo también establecer sucursales, agencia u otras oficinas en ciudades de la republica donde lo juzgue convenientemente.

Su objetivo es captar y colocar recursos financieros y prestar los demás servicios permitidos por la ley de sociedades mercantiles y la ley de instituciones bancarias, financieras y de seguros (ley N° 26702).

Debemos enfocarnos en aumentar el volumen de operaciones activas (colocaciones) pero priorizando la rentabilidad de estas. Así mismo, debemos buscar fuentes de fondeo más competitivas por lo que también se debe enfocar en el aumento de operaciones pasivas (captaciones).

Buscar una mayor ventaja competitiva, generar sinergias y ventas cruzadas de productos con otras áreas del Banco y así generar mayores ingresos y beneficios para la organización. El trabajo en equipo con otras áreas es fundamental para vender más productos y obtener más comisiones para la empresa.

#### 3.2 Visión, misión y cultura organizacional

##### 3.2.1 Visión

“Ser el Banco líder en ofrecer soluciones financieras a nuestro mercado objetivo, brindando calidad de servicio, eficiencia y oportunidad.”

##### 3.2.2 Misión

"Impulsar el crecimiento sostenible de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y del país."

### **3.2.3 Cultura organizacional**

#### **VALORES CORPORATIVOS:**

##### **Orientación al cliente:**

- ✓ Conocer y satisfacer sus necesidades
- ✓ Simplicidad y transparencia
- ✓ Disponibilidad y cercanía
- ✓ Amabilidad

##### **Orientación a las Personas**

- ✓ Confianza
- ✓ Equidad
- ✓ Reconocimiento y desarrollo
- ✓ Trabajo en equipo

##### **Orientación al Logro**

- ✓ Visión global
- ✓ Integridad
- ✓ Proactividad
- ✓ Responsabilidad y compromiso

### **3.3 Productos y servicios ofrecidos al mercado**

#### **3.3.1 Banca personal**

##### **Captaciones**

- ✓ Ahorros
- ✓ Cuentas corrientes
- ✓ Cuentas a plazo
- ✓ Certificados bancarios
- ✓ Depósitos de compensación de tiempo de servicio (CTS)



### **Colocaciones**

- ✓ Líneas de sobregiro
- ✓ Líneas de crédito
- ✓ Crédito bancario, crédito hipotecario
- ✓ Tarjeta crédito

### **Servicios**

- ✓ Cheques de gerencia
- ✓ Certificación de cheques
- ✓ Carta fianza
- ✓ Compra – venta MN/ ME
- ✓ Transferencias y giros al interior y exterior
- ✓ Abono y pago de remuneraciones
- ✓ Recaudación por servicios
- ✓ Cargo automático en cuenta
- ✓ Seguros asistencia medica
- ✓ Servicio banca virtual (cajero automático)

## **3.3.2 Banca empresarial**

### **Captaciones**

- ✓ Ahorros
- ✓ Cuentas corrientes
- ✓ Cuentas a plazo
- ✓ Certificados a plazo
- ✓ Certificados bancarios
- ✓ Depósitos de compensación a tiempo de servicios (CTS)

### **Colocaciones**

- ✓ Líneas de sobregiro
- ✓ Líneas de créditos MN/ ME
- ✓ Pagares
- ✓ Descuentos en letras

- ✓ Descuentos de pagares
- ✓ Crédito para capital de trabajo
- ✓ Crédito a mediano y largo plazo
- ✓ Crédito bancario, crédito hipotecario
- ✓ Tarjetas crédito

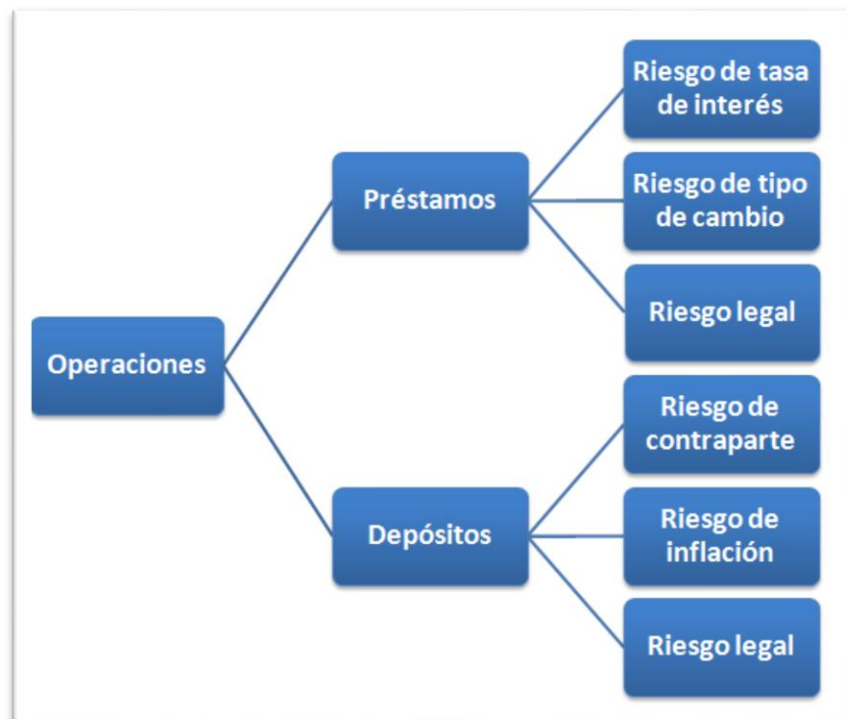
### **Servicios**

- ✓ Cheques de gerencia
- ✓ Certificación de cheques
- ✓ Avals y carta fianza
- ✓ Compra – venta M/E
- ✓ Transferencias y giros al interior y exterior
- ✓ Abono y pago de remuneraciones
- ✓ Recepción de pagos por servicios
- ✓ Pago servicios con cargo a cuenta

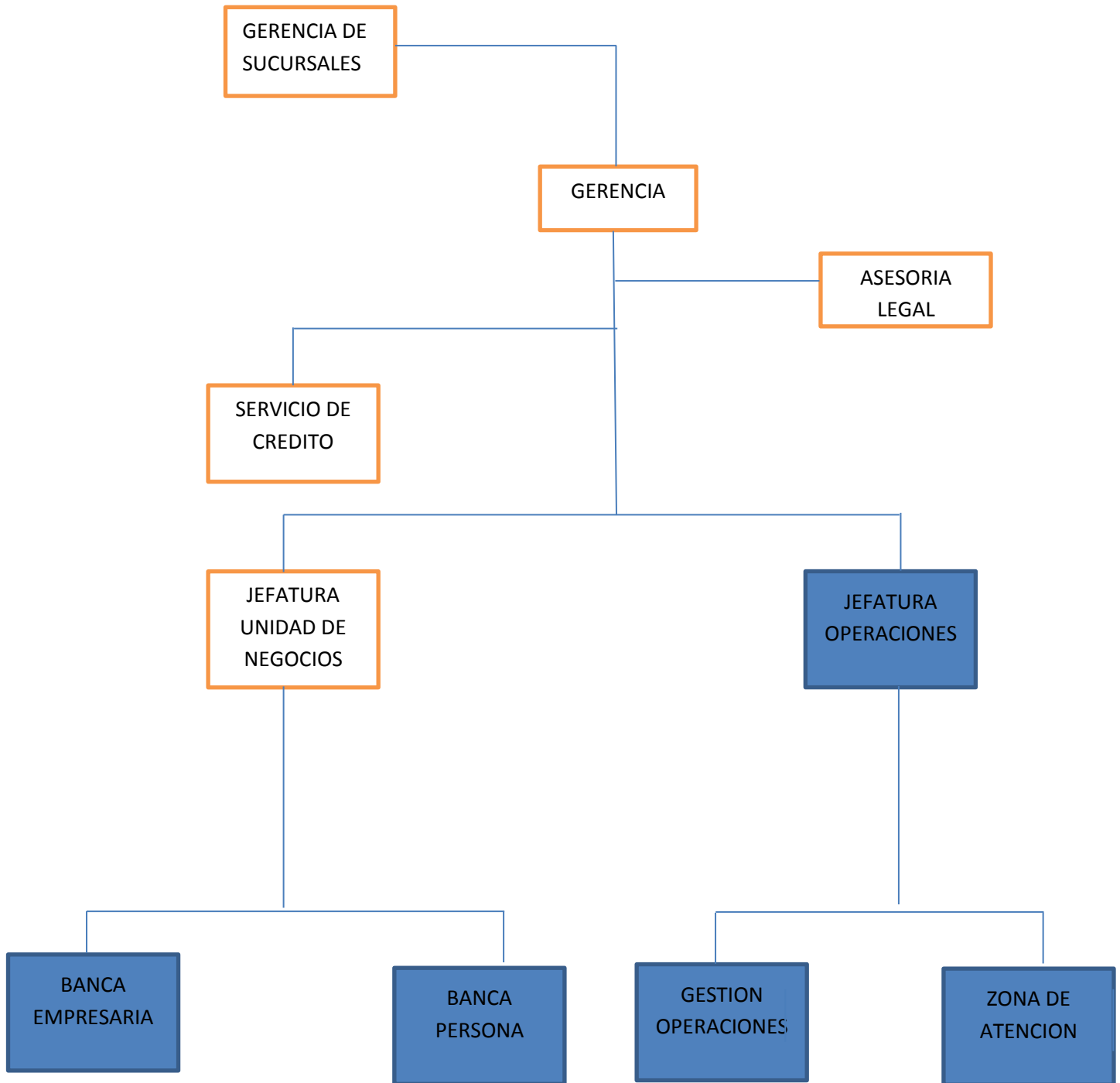
## **3.4 Estructura orgánica**

### **3.4.1 Organigrama**

#### **ÁREA DE OPERACIONES**



## ORGANIGRAMA GENERAL DEL BANCO FINANCIERO



### **3.4.2 Descripción de la estructura orgánica**

#### **ALTA DIRECCION:**

##### **GERENCIAL:**

- ✓ Responsabilidad de la sucursal
- ✓ Reporta los resultados a lima
- ✓ Administra el personal

#### **ORGANO DE APOYO:**

##### **SERVICIO DE CREDITO:**

- ✓ Revisión de la documentación crediticia
- ✓ Custodia fiel de clientes
- ✓ Ingreso de garantías prendarias y/o hipotecas
- ✓ Emisión de cartas fianzas

#### **ORGANOS DE LINEA:**

##### **JEFATURA DE NEGOCIOS:**

##### **BANCA PERSONAL**

- ✓ Crédito a personas naturales
- ✓ Préstamos con garantía líquida
- ✓ Préstamos hipotecarios
- ✓ Emisión de tarjetas de crédito

##### **BANCA EMPRESARIAL**

- ✓ Préstamo personas jurídicas
- ✓ Sobregiros en ctas. Ctes.
- ✓ Desembolso con garantía hipotecaria
- ✓ Contrato de créditos a corto, mediano y largo plazo

## **JEFATURA DE OPERACIONES**

- ✓ Gestión de operaciones.
- ✓ Operaciones internas del banco
- ✓ Desembolso de créditos
- ✓ Custodia de valores: cheques, letras, pagares, etc
- ✓ Custodia del movimiento diario de zona de atención
- ✓ Compensación cheques a otros bancos
- ✓ Pago de planillas de empresas
- ✓ Evalúa nivel de colocaciones y captaciones
- ✓ Evalúa y aprueba créditos

## **ZONA DE ATENCIÓN:**

- ✓ Operaciones directas con el público
- ✓ Depósitos
- ✓ Retiros
- ✓ Apertura de cuentas
- ✓ Pago de servicios: teléfono, colegios, varios.

# **CAPÍTULO**

## **IV**

### **CONTABILIDAD GERENCIAL Y EL USO DE LA PLANEACIÓN EN UNA ENTIDAD BANCARIA**

## IV. CONTABILIDAD GERENCIAL Y EL USO DE LA PLANEACIÓN EN UNA ENTIDAD BANCARIA

### 4.1 Naturaleza de la contabilidad de gestión

Los sistemas de la Contabilidad Gerencial reportan los resultados de las operaciones usando medidas financieras y no financieras. Estos sistemas también ayudan a proyectar y planear operaciones futuras.

Aprender los procedimientos para medición, recolección, reportar, interpretar y presentar esta información a los gerentes es el asunto importante de la contabilidad administrativa.

#### Naturaleza

*Contabilidad financiera:* Sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, etc., a fin de facilitar sus decisiones.

*La Contabilidad Gerencial:* Es una rama de la contabilidad cuyo objeto consiste en generar información que facilite a la gerencia de una empresa llevar a cabo en forma eficiente el proceso administrativo y la toma de decisiones.

*Según la Asociación Nacional de Contadores entidad que norma la Contabilidad Gerencial en EE.UU.* indica lo siguiente: La Contabilidad Gerencial es el proceso de identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información financiera usada por los gerentes para planear, evaluar, y controlar dentro de la organización. Así como para asegurar tanto el uso apropiado de los recursos de la empresa como la obligación de rendir cuentas por dicho uso.

#### 4.1.1 Propósito de la contabilidad de gestión

El propósito de la contabilidad gerencial es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos. Conocer estos objetivos satisface las necesidades de

sus clientes y otros interesados, tales como accionistas, acreedores, proveedores, empleados y sindicatos. La estrategia es la forma en que una firma se posiciona y se distingue a si misma de sus competidores.

Posesionarse se refiere a la selección de clientes objetivos o mercados. Las distinciones son hechas en tres dimensiones de CALIDAD, COSTOS Y TIEMPO. No olvidar que diferentes clientes tienen diferentes expectativas sobre las características y confiabilidad de desempeño (calidad) que ellos desean un producto. El precio (costo) que ellos están dispuestos a pagar y que tan rápidamente ellos desean el producto o servicios sea entregado (tiempo). Estos tres elementos forman un triángulo estratégico.

**CALIDAD:** es la experiencia total de un cliente con un producto. Incluye las características físicas de un producto como rasgos, la fiabilidad; las características del servicio como el servicio de post – venta y el nivel de desempeño.

**COSTOS:** incluye los recursos empleados por los productores y el sostenimiento de la organización tales como proveedores y distribuidores. Los costos de producción abarca la cadena completa “cadena de valor”. El costo también incluye recursos empleados por el cliente.

**TIEMPO:** significa que los productos existentes deben ser disponibles cuando un cliente los necesita. Tiempo también significa que una firma desarrolle productos con nuevas características o innovaciones tecnológicas rápidamente.

#### **4.1.2 Comparación y similitud de la contabilidad gerencial y la contabilidad financiera**

La Contabilidad Gerencial y la Contabilidad Financiera emanan de un mismo sistema de información, destinado a facilitar la toma de decisiones de sus



diferentes usuarios, tienen diferencias y similitudes que son necesarios conocer para diferenciarlas con precisión.

- La Contabilidad Gerencial está organizada para producir información de uso interno de la administración como por Ej.: formular, mejorar y evaluar políticas de la empresa, conocer dentro de la empresa las áreas que son diferentes y aquellas que no lo son: Planear y controlar operaciones diarias etc., a diferencia de aquella información que se presentan a terceras personas relacionadas con la organización.
- La Contabilidad Gerencial está construida, en su mayoría, por información resumida y está enfocada al futuro. Su objetivo primordial es proporcionar a la gerencia ayuda en la toma de decisiones; a diferencia de la Contabilidad Financiera que genera información del pasado o hechos ocurridos en la empresa; obviamente esta última se utiliza como punto de referencia para planificar con vistas al futuro.
- La Contabilidad General es opcional, de igual modo no se rige por principios generalmente aceptados ni requiere tanta precisión, lo que si sucede con la Contabilidad Financiera que es obligatoria pero además tiene una estructura unificada al regirse por reglas definidas y principios generalmente aceptados.
- La Contabilidad Gerencial no intenta determinar la utilidad con la precisión de la Contabilidad Financiera, ya que otorga más relevancia a los datos cualitativos y costos necesarios en el análisis de las decisiones que, en muchos casos son aproximaciones o estimaciones que se efectúan para predecir el futuro de la empresa.
- La Contabilidad Gerencial, como sistema de información administrativo, recurre a otras disciplinas como la Estadística, la

Economía, la Investigación de Operaciones, la Finanzas, etc. para completar los datos presentados con el fin de aportar soluciones a los problemas de la organización; de allí que existan gran relación con otras disciplinas, circunstancias que no sucede con la Contabilidad Financiera.

- La Contabilidad Gerencial hace hincapié en las áreas de la empresa como células o centro de información para tomar decisiones sobre cada una de las partes que la componen, que permite un proceso de mejoramiento continuo, a través del análisis de las diferentes actividades y procesos que se efectúan en las diferentes áreas para incrementar la competitividad, más que toda la empresa vista globalmente. Ambas se apoyan en el mismo sistema contable de información: los dos parten del mismo banco de datos (sería ilógico e incoesteable mantener un sistema de captación de datos diferentes para cada área).

Ambas exigen responsabilidad sobre la administración de los recursos que son puestos en mandos de los administradores; la Contabilidad Financiera verifica y realiza dicha labor a nivel global, mientras que la Contabilidad Gerencial lo hace por áreas o segmentos.

#### 4.1.3 Diferencias de la contabilidad gerencial y financiera

	<b>CONTABILIDAD GERENCIAL</b>	<b>CONTABILIDAD FINANCIERA</b>
<i>Usuarios primarios</i>	Gerente de la organización. A varios niveles	Inversiones, Instituciones de Crediticias, Dependencias Gubernamentales
<i>Libertad de</i>	Ninguna restricción a excepción de los costos con relación a los beneficios de mejores	Restringida por los principios de la Contabilidad Generalmente

<i>elección</i>	decisiones tomadas por la Gerencia o Administración	Aceptados (PCGA)
<i>Implicaciones del comportamiento</i>	Preocupación por la influencia que tendrán las medidas y los reportes sobre el comportamiento cotidiano de los gerentes o Administradores.	Se preocupa por cómo medir y comunicar los fenómenos económicos. Las consideraciones en cuanto al comportamiento son secundarias, aunque las remuneraciones a los ejecutivos basadas en los resultados reportados pueden tener implicaciones de comportamiento.
<i>Enfoque temporal</i>	Orientación hacia el futuro: Uso formal de los presupuestos así como de los registros históricos. Ejemplo: presupuesto de 2011 en comparación al desempeño real durante 2011.	Orientación hacia el pasado: evolución histórica. Ejemplo: desempeño real en 2011 versus desempeño real en 2010.
<i>Intervalo de tiempo</i>	Flexible, varía desde algunas horas hasta 10 a 15 años.	Menos flexible. Por lo general un año o un trimestre.
<i>Reportes</i>	Reportes detallados se preocupa por detalles de partes de la entidad, productos, departamentos, territorios, etc.	Reporte resumido se preocupa primordialmente por la entidad como un todo.
<i>Definición de actividades</i>	El campo está definido con meno. Se emplea más la economía, las ciencias de decisiones y las ciencias del comportamiento.	El campo está definido con más precisión. Se hace menor uso de otras disciplinas relativas.

#### 4.1.4 Herramientas de la contabilidad gerencial

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la de operación, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un período determinado, básicamente en lo referente a la operación de la empresa, usando diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo costo – volumen – utilidad, reportes de desempeño, etc.

Respecto al **presupuesto**, es importante definirlo como la herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración, cuyo fin es colocar a la organización en un determinado nivel durante cierto período. Ambos tipos de planeación recurren a otra importante herramienta conocida como **el modelo costo – volumen – utilidad**, que permite utilizar el método de simulación sobre las variables: costos, precios y volumen, lo cual facilita la elección de un correcto curso de acción ya que permite analizar los posibles efectos en las utilidades al tomar la empresa una determinada decisión.

**Los reportes de desempeño** otra herramienta importante proporciona retroalimentación mediante la comparación de los resultados con los planes y destacando las variaciones, que son desviaciones de lo planeado.

### 4.2 Clasificación de los costos para la toma de decisiones gerenciales

#### 4.2.1 Definición de costos

El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico. Los costos con frecuencia se miden en unidades monetarias.

Entre los objetivos y funciones de la determinación de costos, encontramos los siguientes:

- ✓ Servir de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de comercialización.

- ✓ Facilitar la toma de decisiones.
- ✓ Permitir la valuación de inventarios.
- ✓ Controlar la eficiencia de las operaciones.
- ✓ Contribuir a planeamiento, control y gestión de la empresa.

#### **4.2.2 Calificación de los costos según su comportamiento**

##### *Calificación de los costos según su comportamiento*

El conocimiento del comportamiento de costos, es decir, la respuesta de un costo a distintos volúmenes de producción es esencial en la planificación y control de costos.

El comportamiento de costos puede considerarse desde el punto de vista de la empresa entera (como el análisis de CVU en el contexto de un centro de responsabilidad específico (como es necesario en la planificación y control de costos.). Se refiere a la manera en que las actividades de una organización afectan a sus costos.

##### *Costos Variables:*

Son aquellas partidas de costos que con frecuencia varían en proporción directa a los cambios en la producción o volumen de trabajo realizado o actividad como unidades terminadas, hrs. de mano de obra directa trabajadas, valor de ventas, número de visitas de servicio, etc.

##### *Costos Fijos:*

Son aquellos que no varían con la producción o la actividad productiva, se van acumulando principalmente por el solo transcurso del tiempo, es decir, son gastos relacionados con el tiempo. Permanecen constantes en su importe durante un corto período de tiempo.

#### **4.2.3 Modelo Costo – Volumen – Utilidad**

### *Naturaleza*

El análisis costo – volumen – utilidad (CUV) proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planeación. El CVU está constituido sobre la simplificación de los supuestos con respecto al comportamiento de los costos.

El término CVU analiza el comportamiento de los costos totales, ingresos totales e ingresos de operación, como cambios que ocurren a nivel de productos, precio de venta, costos variables o costos fijos.

### *Terminología*

- **Entrada de operación** Sinónimo de ventas
- **Costos de operación** Están constituidos por los costos variables de operación y los costos fijos de operación. También se refiere a los gastos de operación.

Costos de operación = costos variables de operación + costos fijos de operación.

- **Ingreso de operación** son las entradas para el periodo contable menos todos los costos de operación.

Ingresos de operación = entradas de operación – costos de operación.

- **Utilidad operativa** Es el ingreso de operación más las entradas provenientes de no operación (*generadas por intereses*) menos los costos no operativos (*costo de intereses*) menos el impuesto sobre gastos.

Utilidad Operativa = ingreso de operación – impuesto al ingreso

- **Diagrama de punto de equilibrio** El diagrama de punto de equilibrio o diagrama de beneficios conocido también como punto de nivelación es un artificio gráfico donde se representan las cifras del ingreso total y de los costos variables y fijos, que destaca las utilidades ante distintas alternativas

de volumen. En definitiva revela la utilidad estimada que se obtendrá con distintos volúmenes de ventas, así como las ventas mínimas para no sufrir pérdidas.

Es una herramienta útil para efectuar variaciones de ganancias a corto plazo en función de volumen de ventas, ya que permite presupuestar fácilmente los gastos correspondientes a cualquier nivel en que opere el negocio. Todo nivel ubicado a la derecha del punto de equilibrio provee utilidades, mientras que los que se hallan a la izquierda no alcanzan a recuperar los costos totales (costos variables y fijos)

### **4.3 El punto de equilibrio**

Es el punto donde los ingresos totales de la empresa son iguales a los costos totales, es decir la empresa no obtiene utilidad ni pérdida.

El punto de equilibrio es una referencia importante para el empresario saber cuál es la cantidad mínima que debe producir para estar en equilibrio. Todo proyecto de carácter económico busca estar siempre arriba de él y lo más alejado posible.

El punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos variables, costos fijos y los beneficios. Para calcular el punto de equilibrio hay que tener bien determinados los costos.

En empresas que se encuentran operando y que produzcan otros bienes o servicios también es útil para establecer cuál es la cantidad mínima del nuevo producto que se requiere para lograr el punto de equilibrio, sin hacer grandes inversiones adicionales. Al venderse una cantidad mayor de la del punto de equilibrio se tendrá una contribución marginal del nuevo producto al beneficio total de la empresa.

### 4.3.1 El punto de equilibrio dentro de la empresa

Es normal que los ejecutivos de una empresa traten de cubrir el total de sus costos y lograr un excedente como rendimiento a los recursos que han puesto los accionistas al servicio de la organización. Es importante el punto de equilibrio porque indica hasta qué punto la empresa puede trabajar sin perder dinero. El gerente financiero también lo utiliza para tomar decisiones: de largo plazo (compra de nuevos equipos estrategias administrativas, etc. y de corto plazo: (fijación de precios, cantidades de producción, publicidad, etc.)

### 4.3.2 Métodos para determinar el punto de equilibrio

Existen tres métodos de para determinar el punto de equilibrio:

#### 4.3.2.1 Método de la ecuación

Es la más general del análisis, que se puede adaptar a cualquier situación de CVU concebible. Con la metodología empleada, el estado de ingresos puede expresarse en forma de ecuación como sigue:

$$\text{Ingreso} - \text{Costo Variable} - \text{Costos Fijos} = \text{Utilidad Neta}$$

Es decir:

$$(\text{Pf} \times \text{Q}) - (\text{Cv} \times \text{Q}) - \text{Cf} = \text{UN}$$

**Dónde:**

Q = Cantidad de Producción

C.f = Costo fijo

Pr = Precio venta por unidad

C.v = Costo variable por unidad

UN = Utilidad Neta

Al punto de equilibrio, la utilidad neta es igual a **CERO**



### 4.3.2.2 Método del margen de contribución

En cantidad de unidades:

$$P.E = \frac{\text{Costo fijo}}{Pvu - Cvu}$$

En unidades monetarias:

$$P.E = \frac{\text{Costo fijo}}{Cvu} \cdot \frac{1}{Pvu}$$

**Nota:** El margen de contribución por unidad es la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario

### 4.3.2.3 Método gráfico

En el método gráfico se trazan las líneas de costos totales e ingresos totales para obtener su punto de intersección, que es el punto de equilibrio.

Concretamente, el punto de equilibrio muestra como los cambios operados en los ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa, generando utilidades o pérdidas (ver fig. 1.2)

### 4.3.3 Gráfico del punto de equilibrio

Esta forma de representar la relación costo- volumen- utilidad. Permite evaluar la repercusión que sobre las utilidades tiene cualquier movimiento o cambio de costos, volumen de ventas y precios

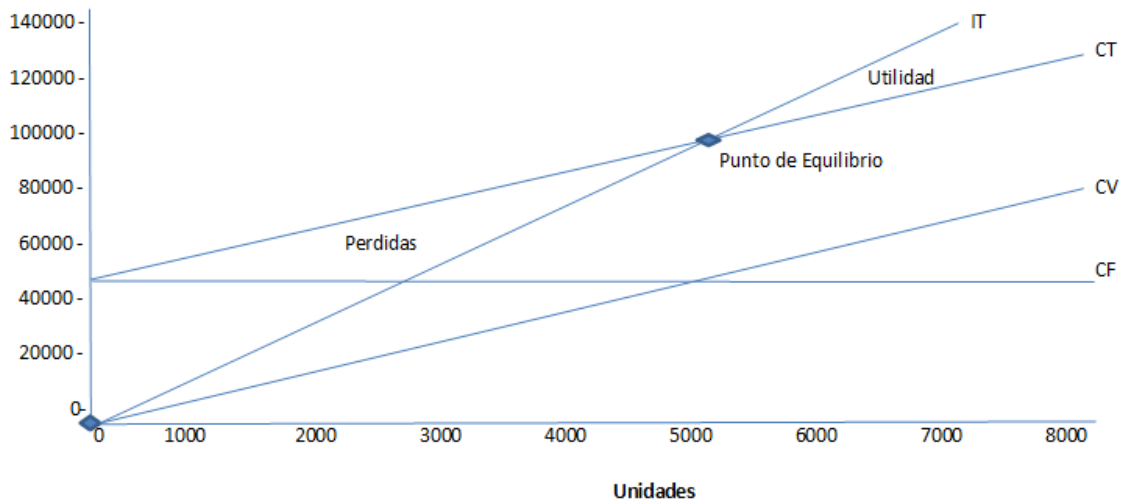
El punto de equilibrio viene a ser el vértice donde se juntan las cuentas de ingresos y los gastos totales, que no existen ni utilidades ni pérdidas, este dato

es de gran importancia para la elaboración de los presupuestos y se logra a través de la gráfica donde se puede apreciar la relación **COSTO-VOLUMEN- UTILIDAD**.

Para construir un gráfico CVU exacto debe seguirse el siguiente procedimiento:

- ✓ Tomar el cuadro de pérdidas y ganancias operativas de los últimos 12 meses, e identificar los gastos fijos
- ✓ Representar gráficamente las cifras de ganancias neta mensuales en relación con las ventas netas.
- ✓ Determinar el total de los gastos fijos de la empresa, debe incluir los gastos fijos de operación, de ventas y de administración. Clasificar los gastos en fijos y variables.
- ✓ Representar el total de los gastos fijos en el gráfico CVU como la pérdida al nivel de volumen de venta cero.
- ✓ En eje de las coordenadas o vertical, se representan los ingresos y costo en nuevos roles, en cambio, en eje de las abscisas u horizontal, se representan el volumen de ventas o el número de unidades vendidas. Uniéndolos dichos puntos se obtendrá la recta que representa los ingresos; lo mismo sucede con los costos variables en diferentes niveles. Los costos fijos están representados por una línea horizontal dentro de un tramo relevante, sumando la recta de los costos variables con los costos fijos se obtiene los costos totales, y el punto donde se intercepta esta última recta con las de los ingresos representa el punto de equilibrio. A partir de dicho punto de equilibrio se puede medir las utilidades o pérdidas que genere, ya sea como aumento o disminución del volumen de ventas, el área hacia el lado izquierdo del punto de equilibrio es pérdida, y hacia el lado derecho es utilidad.

**Fig. 1.2)**



#### **4.4 Supuestos del modelo Costo – Volumen – Utilidad**

Es necesario que al analizar los resultados generados por este modelo se tomen en consideración los siguientes supuestos:

1. Tanto la función de ingresos como de la costos guardan un comportamiento lineal, lo cual es válido dentro de un nivel relevante, de tal manera que el fundamento de linealidad no se aplica en niveles o volúmenes extremadamente altos o bajos; en estos últimos casos hay que tener cuidado al leer o interpretar la información.
2. Existe sincronización perfecta entre el volumen de ventas y el de producción, lo cual trae como consecuencia que los inventarios de artículos terminados permanezcan constantes. Esta situación es un tanto irregular, aunque con la utilización del costeo variable disminuye el posible efecto de los cambios en los niveles de inventarios.
3. Existe la posibilidad de una perfecta diferenciación de los costos variables y fijos.
4. El cambio de alguna de las variables no tiene efecto sobre las demás, las cuales se suponen constantes. Por ejemplo: si el precio cambia, la demanda no se altera, lo cual no es cierto en muchos casos.

5. Durante la búsqueda del punto de equilibrio no se produce modificación alguna de la eficacia y eficiencia de los insumos que intervienen en la organización.

6. El modelo se basa, originalmente, en la utilización de una sola línea en la empresa, el denominador del modelo es el margen de contribución por línea y no de un conjunto de líneas, para esta limitación existe el cálculo del punto de equilibrio para varias líneas.

## **4.5 Informes del desempeño para evaluar la eficiencia**

### **4.5.1 Definición e importancia**

Los informes de desempeño proporcionan retroalimentación mediante la comparación de resultados reales de las decisiones y actividades con los planes o metas previamente determinados y destacar sus variaciones, de tal manera que puedan ser mostradas a la gerencia.

La formulación y emisión de informes de desempeño, es parte importante de un sistema de contabilidad gerencial relacionada con el aspecto de planificación y control de utilidades, para el cual, se requiere de un considerable esfuerzo y tiempo para poder desarrollarlo. Tal esfuerzo se justifica principalmente en que todas las actividades de los departamentos deben orientarse a los objetivos de la empresa.

Para asegurar el logro de los objetivos es necesario el control, el cual tiene numerosas facetas y entre los más importantes, están los informes internos de desempeño.

El objetivo central de estos informes es la comunicación de medidas de ejecución y datos operacionales. También estimulan la acción e influyen en las decisiones. Aquellos que están encargados de diseñar y preparar los informes de desempeño para la gerencia tienen que comprender y conocer los problemas, los enfoques usados y actitudes de la administración o para que así estos sean eficaces.

### 4.5.2 Características

- ✓ Se amoldan a la estructura organizacional y al punto en el cual ha de ejercerse el control (esto es, por centros de responsabilidad).
- ✓ Diseñados para implementar el principio de excepción en la administración.
- ✓ Son repetitivos y se relacionan en ciertos periodos de tiempo.
- ✓ Se adaptan a las necesidades de los principales usuarios
- ✓ Son sencillos, comprensibles y proporcionan únicamente la información esencial
- ✓ Son precisos y están diseñados de tal manera que permitan hacer importantes distinciones.
- ✓ Se preparan y presentan oportunamente.

### 4.5.3 Pautas para la elaboración de los reportes de desempeño

La elaboración de los reportes para evaluar el desempeño debe ajustarse a ciertos criterios básicos que rigen su diseño y aplicación. Entre ellos tenemos:

#### **A) Formato básico de los reportes de desempeño**

Los reportes de desempeño deben desarrollarse con apego específico a una estructura organizacional de la empresa. Debe proponerse un informe de desempeño diferente para cada área o centro de responsabilidad, empezando por el nivel inferior y concluyendo con el nivel alta administración.

Los informes de desempeño deben prepararse periódicamente, por lo general sobre una base mensual, sin embargo ciertos problemas podrían sugerir la necesidad de obtener informes semanales e incluso diarias.

#### **B) Los informes de desempeño deben ser adaptados a las necesidades del usuario**

El grado en que los distintos gerentes utilicen sus informes de desempeño depende de numerosos factores (algunos son de comportamiento y otros

técnicos), uno que es fundamental es el grado en que dichos informes de desempeño sirven de necesidades de evaluación y toma de decisiones.

**La Gerencia** necesita de informes que presentan un resumen completo y fácilmente comprensible de los aspectos globales de las operaciones y una identificación de los sucesos principales.

**La administración del nivel intermedio** (subdivisiones principales de la empresa) se encarga de llevar a cabo las responsabilidades asignadas a las subdivisiones dentro de las políticas y objetivos generales establecidos por la alta administración.

**Los informes de desempeño para la administración de nivel inferior** se preocupan de manera primordial por la coordinación y control de las operaciones diarias.

### **C) Mantener informes de desempeño simples y únicamente con lo esencial**

En el diseño y la preparación de los informes de desempeño, es importante tener presente que los usuarios no son contadores. Es pues, importante prestar una cuidadosa atención al formato, a los títulos y encabezados deben ser descriptivos, los encabezamientos de columnas y laterales, deben identificar los datos claramente y evitar la jerga técnica.

Los informes de desempeño deben estandarizarse hasta un punto razonable. Los gerentes llegan a acostumbrarse a cierta terminología, cierta forma y métodos de presentación y saben dónde encontrar la información específica.

### **D) Minimizar el tiempo entre la decisión y el informe**

Por lo general, los ejecutivos y los supervisores se encuentran muy ocupados tomando decisiones, que varían desde decisiones principales hasta un extremo intrascendentes. Es la suma total de estas decisiones lo que determinan el éxito o fracaso de la empresa y sus diversos segmentos.

La planificación de antemano elimina el riesgo de un número excesivo de decisiones malas, asimismo un sistema apropiado de informes de resultados reduce este riesgo. Hay que minimizar el tiempo entre el punto de decisión y la presentación de informes de resultados porque: (1) situaciones y problemas desfavorables son más importantes para el supervisor en el momento en que ocurren; a medida que pasa el tiempo el supervisor se va ocupando más con los nuevos sucesos y cada vez menos con el pasado; (2) cuanto más se prolonga una situación desfavorable, antes de su corrección, mayor es la pérdida financiera para la empresa y (3) con el transcurso del tiempo hay una tendencia a considerar la ineficiencia como “normal”.

Los informes de resultados deben estar disponibles oportunamente y no demorar la puesta en circulación de los datos hasta que “se tenga toda la información” porque podría disminuir la utilidad de dichos informes.

# **CAPÍTULO**

## **V**

# **PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**



## **V. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **5.1 Presentación de resultados**

#### **5.1.1 Resumen de la entrevista a Jefe de operaciones**

El jefe de operaciones del Banco Financiero de la ciudad de Trujillo, indica que él es el responsable directo del área es la persona con la que se coordina todas las actividades y metas a cumplir con relación a su área y trabajos encomendados. Además, está encargado de dar instrucciones sobre el desarrollo de cada una de las labores en los cargos que desempeñan los trabajadores de la empresa; coordinando, orientando y promoviendo el cumplimiento de sus funciones, lo que permitirá tomar decisiones oportunas con respecto a la evaluación del desempeño de lo establecido, y en base a estos resultados obtenidos establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los trabajadores

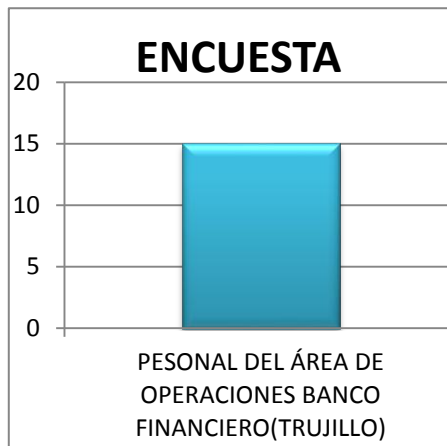
Cabe resaltar también que la empresa no está debidamente organizada, porque le hace falta brindar constante capacitación a sus trabajadores para la mejora de su desempeño laboral; además no se está cumpliendo con las metas establecidas dado que no se está aplicando un plan estratégico que organice y anticipe las posibles complicaciones en el área, faltando de manera muy considerada la información cuantitativa y cualitativa mediante la cual se podría obtener el respaldo necesario hacia una mejor y eficiente toma de decisiones.

Por ello es que el jefe de operaciones considera que se necesita una mayor organización y planificación de manera continua, que serviría de mucha ayuda y facilitaría el control y así mismo agilizaría los procesos, aparte que le permitirá obtener la información solicitada de forma inmediata y, que esta sea oportuna y confiable para el manejo de sus operaciones.

#### **5.1.2 Resultado de la Encuesta dirigida a trabajadores de la institución bancaria**

La encuesta estuvo dirigida al personal que labora en el área de operaciones del Banco Financiero de la ciudad de Trujillo, con relación al tema de investigación del proyecto

de tesis al que hace referencia dicha encuesta, fue realizada a la Muestra, representada por 15 personas.



Encuesta a la muestra de tesis  
Autores: Paz Romero, Jorge Antonio  
Dávalos Guzmán, Michael

**DESCRIPCIÓN:**

En las encuestas realizadas entre los días 21 y 25 de Abril del 2014 participaron 15 representantes del área de Operaciones del Banco Financiero de la ciudad de Trujillo.

## PREGUNTA N°1

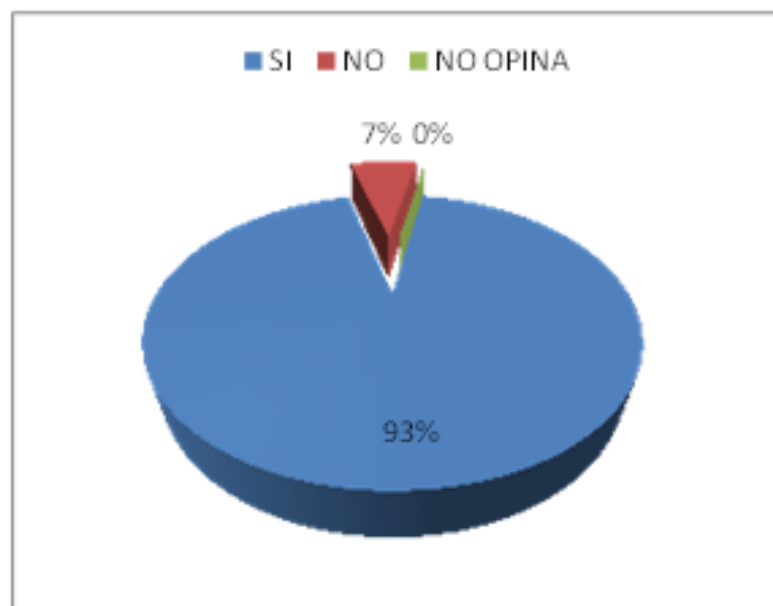
**Tabla N° 1. PARA USTED, ¿ES IMPORTANTE LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA?**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	SI	14	93.33%
B	NO	1	6.67%
C	NO OPINA	0	0.00%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

ELABORACIÓN: Los Autores

**Grafico N° 1. : Referencia de Tabla N° 1**



FUENTE: Tabla N° 1.

ELABORACIÓN: Los Autores

**Comentario.-** Como se observa en el gráfico N°1, el 93.33% de población encuestada considera que es importante la correcta toma de decisiones, determinando que es base fundamental tener una oportuna toma de decisiones.

## PREGUNTA N°2

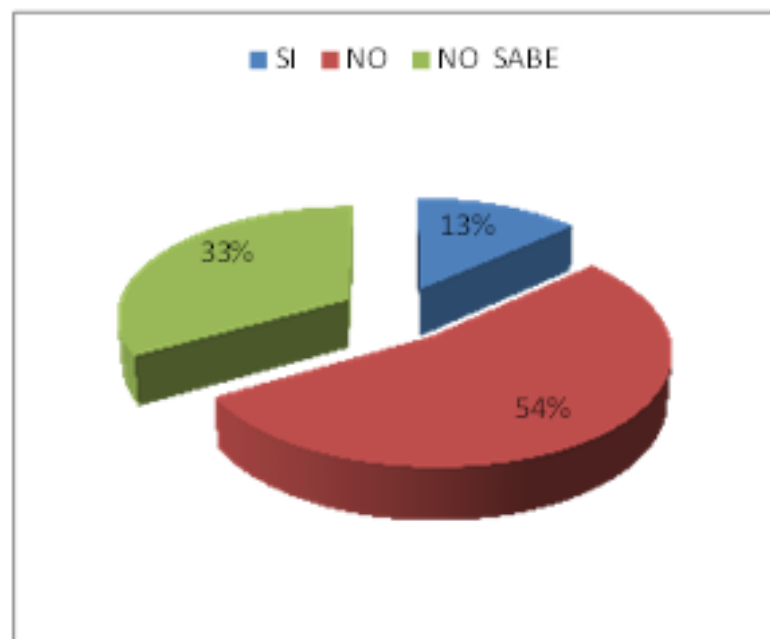
**Tabla N° 2. EN EL ÁREA EN EL QUE LABORA, ¿SE APLICAN HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS CONTABLES?**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	SI	2	13.33%
B	NO	8	53.33%
C	NO SABE	5	33.33%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

ELABORACIÓN: Los Autores

**Grafico N° 2 : Referencia de Tabla N° 2**



FUENTE: Tabla N° 2.

ELABORACIÓN: Los Autores

**Comentario.-** Como se aprecia en el gráfico N° 2, el 53.33% de la población encuestada determina que no se aplican herramientas necesarias para la obtención de datos contables, mientras que el 13.33% considera que si y un 33.33% muestra desconocimiento.

### PREGUNTA N° 3

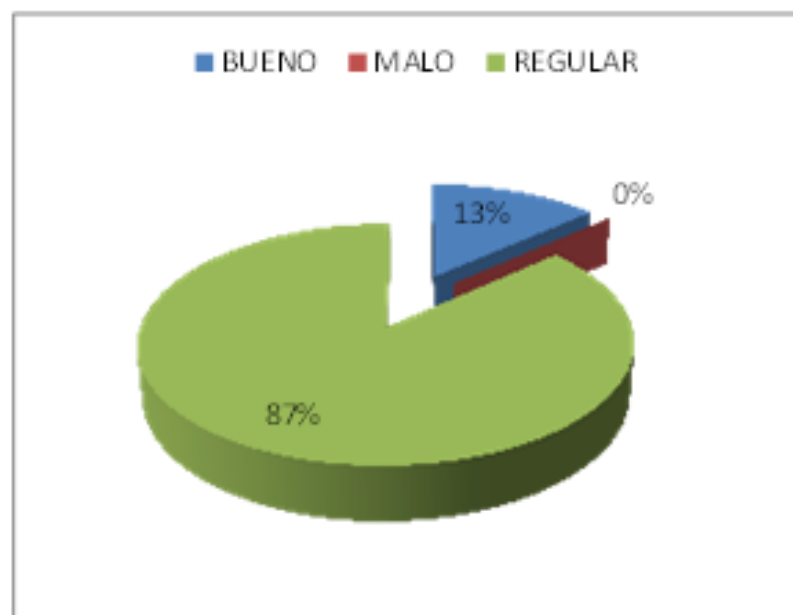
**Tabla N°3. ¿CREE USTED QUE ESTAS HERRAMIENTAS CREAN VALOR Y CALIDAD EN LA GESTION, CÓMO LAS CALIFICARÍA?**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	BUENO	2	13.33%
B	MALO	0	0.00%
C	REGULAR	13	86.67%
TOTAL		15	100%

**FUENTE:** Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

**ELABORACIÓN:** Los Autores

**Grafico N° 3. : Referencia de Tabla N° 3**



**FUENTE:** Tabla N° 3.

**ELABORACIÓN:** Los Autores

**Comentario.-** Como se puede ver en el gráfico N°3, el 86.67% de población encuestada considera regular la aplicación de herramientas que crean valor y calidad en la gestión, mientras que un 13.33% la considera como buena y nadie considera esto como malo.

#### **PREGUNTA N° 4**

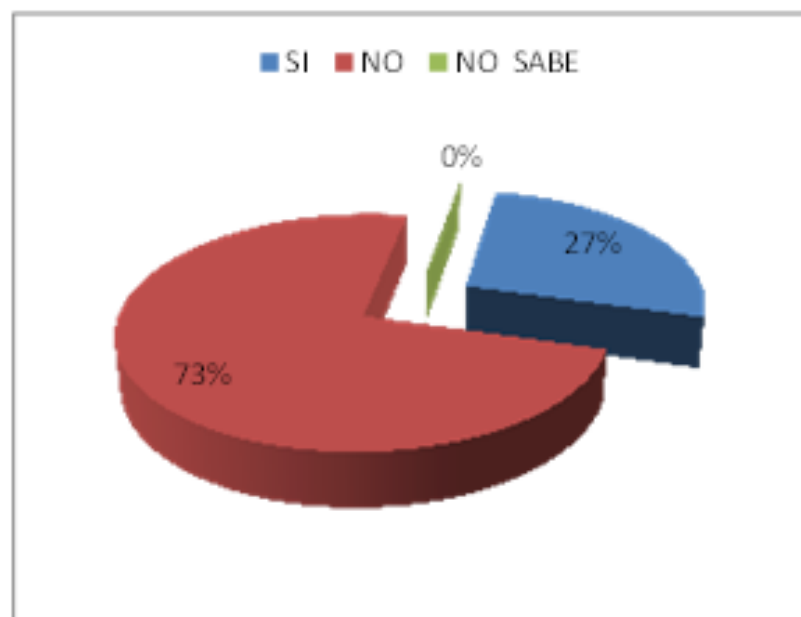
**Tabla N° 4. ¿SE ANALIZA EL CONTROL PRESUPUESTARIO CON LOS COSTOS INCURRIDOS EN EL AREA DE OPERACIONES?**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	SI	4	26.67%
B	NO	11	73.33%
C	NO SABE	0	0.00%
TOTAL		15	100%

**FUENTE:** Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

**ELABORACIÓN:** Los Autores

**Grafico N° 4. : Referencia de Tabla N° 4**



**FUENTE:** Tabla N° 4.

**ELABORACIÓN:** Los Autores

**Comentario.-** Como se observa en el gráfico N° 4, el 73.33% de población encuestada, no participa de este análisis, por tal motivo le es ajeno los costos presupuestados y los costos incurridos.

**PREGUNTA N°5**

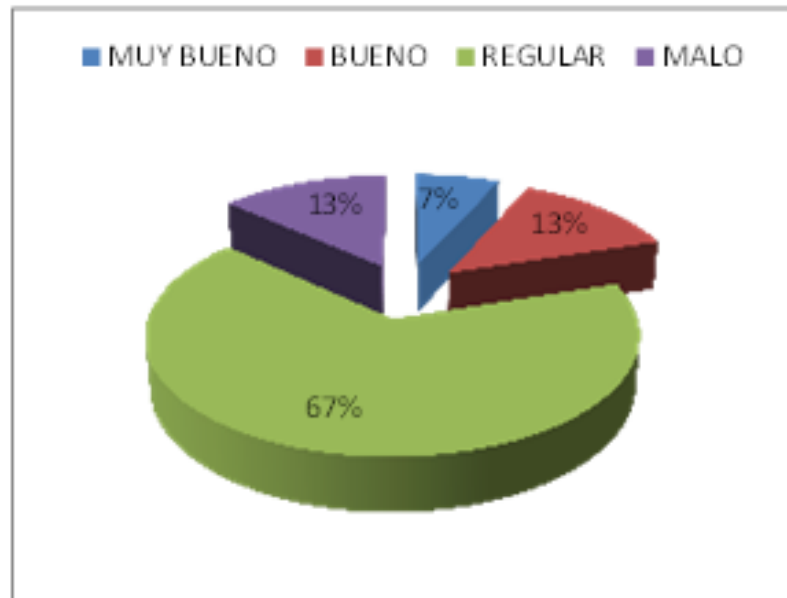
**Tabla N° 5. ¿CÓMO CALIFICARÍA LAS NORMAS ESTABLECIDAS, PARA UN CONTROL OPTIMO DEL AREA DE OPERACIONES**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	MUY BUENO	1	6.67%
B	BUENO	2	13.33%
C	REGULAR	10	66.67%
D	MALO	2	13.33%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

ELABORACIÓN: Los Autores

**Grafico N° 5. : Referencia de Tabla N° 5**



FUENTE: Tabla N° 5.

ELABORACIÓN: Los Autores

**Comentario.-** Como se puede apreciar en el gráfico N°5, el 66.67% de población encuestada califica como regular las normas establecidas para el control óptimo del Área de Operaciones del banco.

**PREGUNTA N° 6**

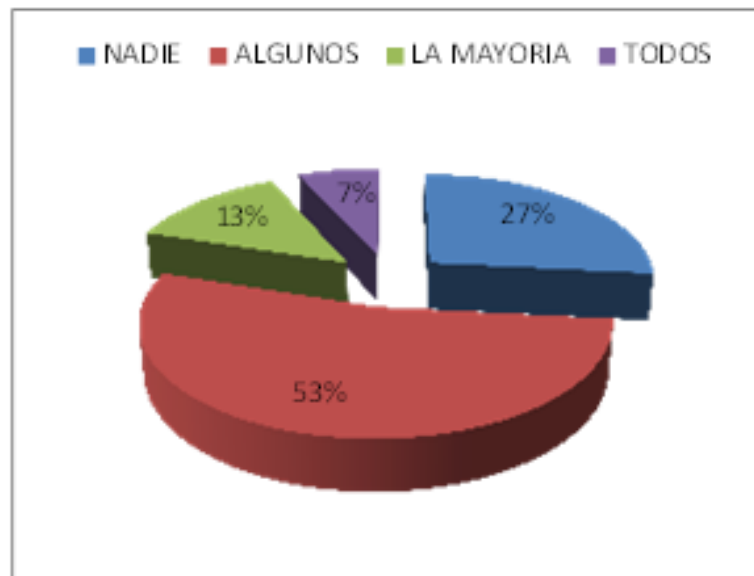
**Tabla N° 6. LOS COLABORADORES DEL AREA CUMPLEN CON LO ESTABLECIDO, PROCURANDO LA MEJORA CONTINUA EN EL AREA DE OPERACIONES?**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	NADIE	4	26.67%
B	ALGUNOS	8	53.33%
C	LA MAYORIA	2	13.33%
D	TODOS	1	6.67%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

ELABORACIÓN: Los Autores

**Grafico N° 6. : Referencia de Tabla N° 6**



FUENTE: Tabla N° 6.

ELABORACIÓN: Los Autores

**Comentario.-** Como se puede apreciar en el gráfico N° 6, el 53.33% de población encuestada respondió que algunos cumplen con lo establecido, otro 27 % manifiesta que nadie cumple, observando esto podemos determinar que la gran mayoría de colaboradores no están respetando ni cumpliendo con las normas, es por eso que la mejoría no se está dando.



**PREGUNTA N°7**

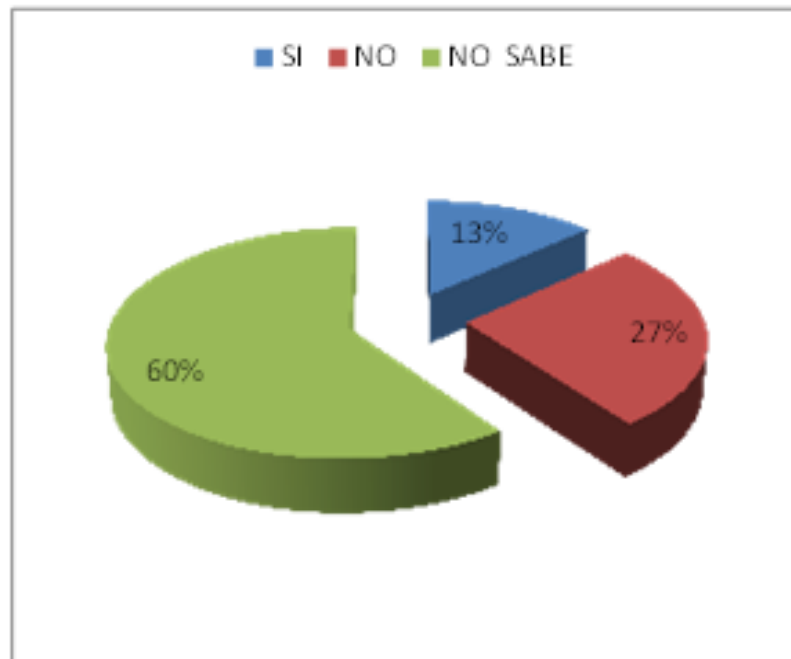
**Tabla N° 7. ¿CREE USTED QUE LA CONTABILIDAD APLICADA A LA GESTION DEL AREA DE OPERACIONES, ES EFICIENTE Y EFICAZ?**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	SI	2	13.33%
B	NO	4	26.67%
C	NO SABE	9	60.00%
TOTAL		15	100%

**FUENTE:** Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

**ELABORACIÓN:** Los Autores

**Grafico N° 7. : Referencia de Tabla N° 7**



**FUENTE:** Tabla N° 7.

**ELABORACIÓN:** Los Autores

**Comentario.-** Como se observa en el gráfico N° 7, el 87% de población encuestada es desconocedora del papel fundamental que cumple la contabilidad en el área y no considera que la contabilidad sea una herramienta de gestión.

## PREGUNTA N° 8

**Tabla N° 8. ¿ LA GERENCIA COORDINA CON LOS TRABAJADORES LOS MECANISMOS QUE GARANTIZAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EN EL AREA DE OPERACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES?**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	NUNCA	9	60.00%
B	ALGUNAS VECES	5	33.33%
C	SIEMPRE	1	6.67%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

ELABORACIÓN: Los Autores

**Grafico N° 8 : Referencia de Tabla N° 8**



FUENTE: Tabla N° 8.

ELABORACIÓN: Los Autores

**Comentario.-** Se puede apreciar el gráfico N° 8, el 60% de población encuestada considera que no hay una adecuada coordinación entre la parte gerencial y sus áreas respectivas motivo por el cual no se está logrando el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

**PREGUNTA N°9**

**Tabla N° 9. ¿CADA QUE TIEMPO SE APLICAN CAPACITACIONES A LOS COLABORADORES, PARA REPOTENCIAR SUS CONOCIMIENTOS CON RESPECTO A LOS OFERTAS COMERCIALES DEL BANCO?**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	7 DIAS	1	6.67%
B	15 DIAS	2	13.33%
C	30 DIAS	10	66.67%
D	NO SE REALIZAN	2	13.33%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

ELABORACIÓN: Los Autores

**Grafico N° 9. : Referencia de Tabla N° 9**



FUENTE: Tabla N° 9.

ELABORACIÓN: Los Autores

**Comentario.-** Como se aprecia en el gráfico N° 9, la mayoría de la población encuestada (67%), respondió que las capacitaciones al personal se dan de forma mensual y que eso no ayuda a una mejora, debiendo tener en cuenta que las capacitaciones mientras más continuas sean, serán de mayor utilidad para la obtención de las metas trazadas.

**PREGUNTA N°10**

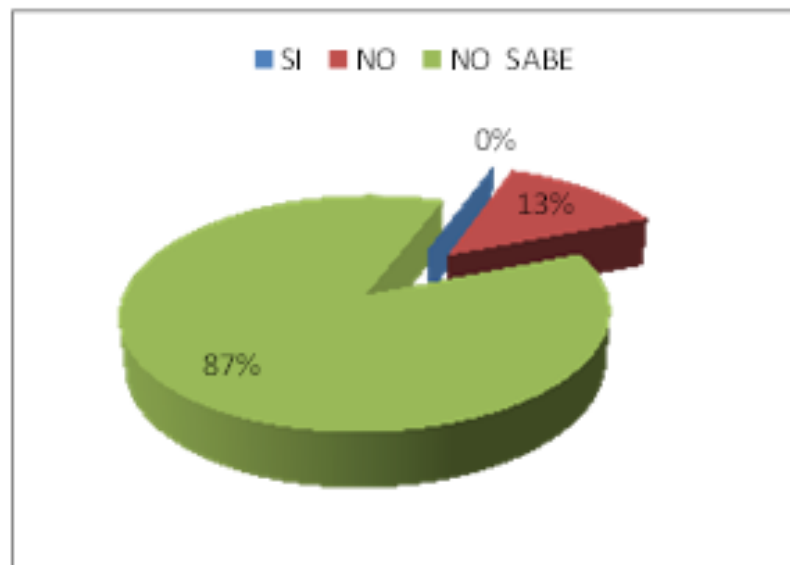
**Tabla N° 10. ¿ EL BANCO FINANCIERO SUCURSAL TRUJILLO, CUENTA CON ALGUN OUTSOURCING EN EL AREA CONTABLE?**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	SI	0	0.00%
B	NO	2	13.33%
C	NO SABE	13	86.67%
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

**ELABORACIÓN:** Los Autores

**Grafico N° 10. : Referencia de Tabla N° 10**



**FUENTE:** Tabla N° 10.

**ELABORACIÓN:** Los Autores

**Comentario.-** Se aprecia en el gráfico N°10, el 86.67% de población encuestada respondió que no saben si la institución cuenta con algún tipo de OUTSOURCING en el área contable. Manifestando que no es de importancia para ellos ese tipo de información.

**PREGUNTA N° 11**

**Tabla N° 11. ¿SE REvisa Y EVALÚA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, COMPARANDO CON LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL AREA DE OPERACIONES?**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	NUNCA	1	6.67%
B	ALGUNAS VECES	10	66.67%
C	SIEMPRE	4	26.67%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

ELABORACIÓN: Los Autores

**Grafico N° 11. : Referencia de Tabla N° 11**



FUENTE: Tabla N° 11.

ELABORACIÓN: Los Autores

**Comentario.-** Como se observa en el gráfico N° 11, el 67% de población encuestada considera que algunas veces se revisa y evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el área. Esto representa una dificultad para el desarrollo de una adecuada gestión.

**PREGUNTA N° 12**

**Tabla N° 12. ¿SE HACEN REUNIONES QUE CONTRIBUYEN A LA DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE PLANES DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE OPERACIONES?**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	NUNCA	2	13.33%
B	ALGUNAS VECES	8	53.33%
C	SIEMPRE	5	33.33%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

ELABORACIÓN: Los Autores

**Grafico N° 12. : Referencia de Tabla N° 12**



FUENTE: Tabla N° 12.

ELABORACIÓN: Los Autores

**Comentario.-** Como se aprecia en el gráfico N° 12, el 54% de población encuestada considera que ALGUNAS VECES, se hacen reuniones que contribuyen a la definición y desarrollo de planes de mejoramiento en el área. Porque éstas se hacen fuera del horario de trabajo, y muchos consideran que este tiempo que emplean en estas reuniones debería estar dentro del horario de trabajo.

### **PREGUNTA N° 13**

**Tabla N° 13. ¿CREE USTED QUE LAS CAMPAÑAS COMERCIALES DEL BANCO FINANCIERO ESTAN EN VENTAJA O DESVENTAJA, COMPARANDOLAS CON LAS DEMAS ENTIDADES FINANCIERAS?**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	VENTAJA	4	26.67%
B	DESVENTAJA	8	53.33%
C	NOSABE	3	20.00%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

ELABORACIÓN: Los Autores

**Grafico N° 13. : Referencia de Tabla N° 13**



FUENTE: Tabla N° 13.

ELABORACIÓN: Los Autores

**Comentario.-** Como se aprecia en el gráfico N° 13, el 54% de población encuestada considera que las campañas comerciales del Banco Financiero están relativamente en desventaja ya que no llega con decisión y determinación al público consumidor y se debe enfocar más a los servicios que se presta. Teniendo en cuenta que las ofertas de las demás entidades financieras ofrece mejores condiciones en sus productos y/o servicios financieros.

**PREGUNTA N° 14**

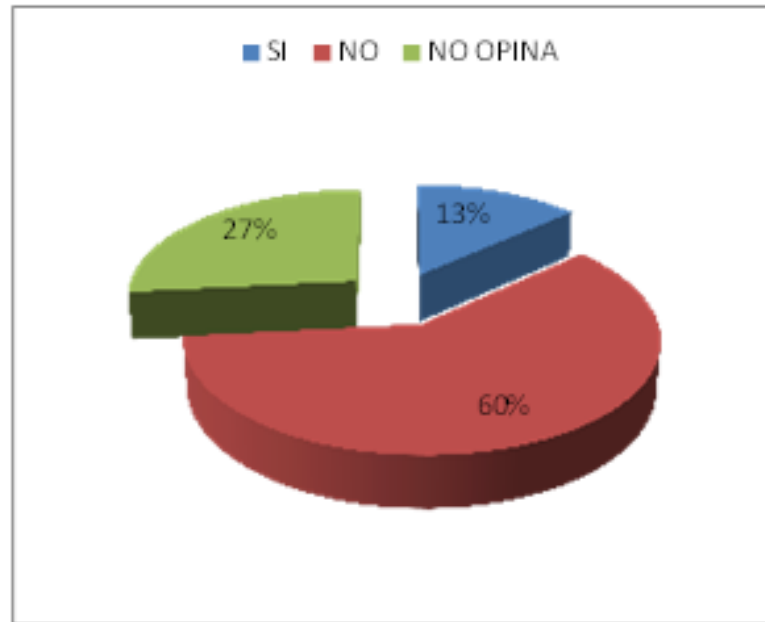
**Tabla N° 14. TENIENDO EN CUENTA EL NUMERO DE COLABORADORES, TAMAÑO DE OFICINA Y UBICACIÓN GEOGRAFICA, ¿ESTA DE ACUERDO USTED CON LA METAS IMPUESTAS POR LA CENTRAL?**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	SI	2	13.33%
B	NO	9	60.00%
C	NO OPINA	4	26.67%
TOTAL		15	100%

**FUENTE:** Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

**ELABORACIÓN:** Los Autores

**Grafico N° 14. : Referencia de Tabla N° 14**



**FUENTE:** Tabla N° 14.

**ELABORACIÓN:** Los Autores

**Comentario.-** Como se puede apreciar en el gráfico N° 14, el 60.00% de población encuestada establece que no están de acuerdo, teniendo en cuenta el tamaño de la agencia la ubicación geográfica las metas dispuestas deberían de estar acorde con estos dos parámetros, debiendo la central fijar otros porcentajes en los objetivos y metas.



## **PREGUNTA N° 15**

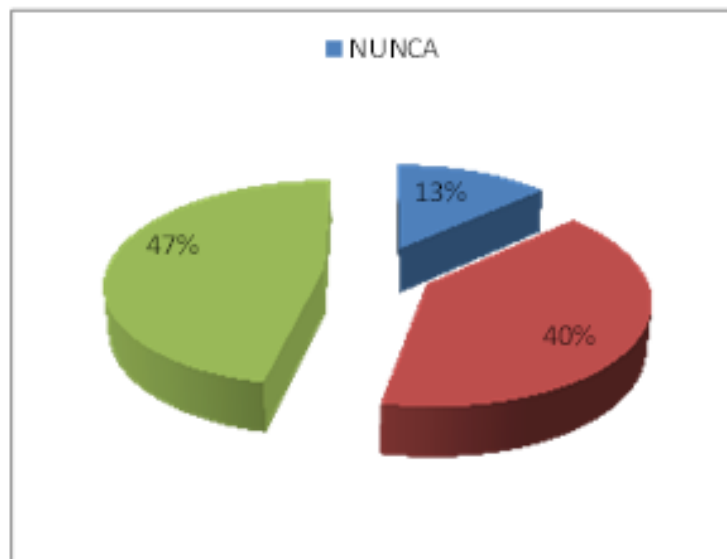
**Tabla N° 15. ¿SE EVALUA DE FORMA PERIÓDICA A LOS COLABORADORES DEL AREA DE OPERACIONES PARA DETERMINAR EL PROGRESO Y PERFECCIONAMIENTO, EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES ASIGNADAS?**

ORDEN	ALTERNATIVA	Nº RPTA	%
A	NUNCA	2	13.33%
B	ALGUNAS VECES	6	40.00%
C	SIEMPRE	7	46.67%
TOTAL		15	100%

FUENTE: Encuesta a trabajadores del Area de Operaciones

ELABORACIÓN: Los Autores

**Gráfico N° 15. : Referencia de Tabla N° 15**



FUENTE: Tabla N° 15.

ELABORACIÓN: Los Autores

**Comentario.-** Como se aprecia en el gráfico N° 15, el 46.67% determina que siempre se realiza la evaluación de manera integral, periódica y continua para determinar el desarrollo y avance de la gestión. Dado que una evaluación periódica determina en qué nivel de grado se encuentra la capacidad de cada colaborador pudiendo así hacer depuración del personal que no cumple sus metas.

### **5.1.3 Análisis de la estructura de comportamiento de costos**

Como podrá observarse la clasificación de los costos por su variabilidad es muy importante porque, permitirá al gerente responsable de elaborarlos y a su vez controlarlos en forma eficiente y eficaz.

El Banco Financiero realiza una gama de operaciones las cuales están clasificadas principalmente en operaciones pasivas (captaciones) y operaciones activas (colocaciones), las cuales conforman el activo y el pasivo del banco. En nuestra investigación se ha considerado la clasificación de los costos variables y fijos.

Entre los costos variables (gastos financieros) tenemos los siguientes:

- ✓ Intereses por depósitos
- ✓ Intereses por fondos interbancarios
- ✓ Intereses por depósitos del sist. Financiero y otras obligaciones.
- ✓ Intereses y comisiones por otras oblig.finan.
- ✓ Otros gastos

Entre los costos fijos (gastos operativos) tenemos los siguientes

- ✓ Provisiones y depreciaciones
- ✓ Gastos de personal
- ✓ Gastos generales y administrativos
- ✓ Otros gastos

### **5.1.4 Análisis de costo de operaciones en moneda nacional**

Hemos tomado como referencia información histórica de la entidad financiera de los periodos comprendidos entre los años 2010 al 2013 que servirán como punto de partida y referencia al presente trabajo de investigación, así como también hemos elaborado la proyección del año 2014. Para demostrar el análisis de la incidencia de la contabilidad como herramienta de gestión en la toma de decisiones.

**CUADRO 3.1 ANÁLISIS DE COSTOS DE OPERACIONES EN MONEDA NACIONAL**

	AÑO 2012		AÑO 2013		VARIACION		
	(MILES S/.)	%	( MILES S/.)	%	(MILES S/.)	%	%
<b>COSTOS VARIABLES</b>							
Intereses por depósitos M/N	23971	25.23%	23778	25.13%	-193	-0.10%	0.80%
Intereses por fondos interbancarios	660	0.70%	922	0.97%	262	0.28%	39.62%
Int: por depós. Del sist.finan.y org.int.	81	0.09%	64	0.07%	-17	-0.02%	-20.71%
Int.y comis por otras oblig.financieras	1618	1.70%	920	0.97%	-698	-0.73%	-43.14%
Diferencia de cambio M/N	584	0.62%	-725	-0.77%	-1309	-1.38%	-224.01%
Reajuste por indexación M/N	15	0.02%	131	0.14%	116	0.12%	796.91%
Prima de fdo.de seg. De depósitos	287	0.30%	230	0.24%	-57	-0.06%	-19.70%
Otros M/N	4784	5.04%	1771	1.87%	-3013	-3.16%	-62.98%
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>32 000</b>	<b>33.68%</b>	<b>27092</b>	<b>28.63%</b>	<b>-4908</b>	<b>-5.05%</b>	<b>-15.34%</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>							
Provisiones y Depreciaciones M/N	13172	1389%	16152	17.07	2980	3.21%	22.62%
Personal	19224	20.23%	21743	22.98%	2519	2.75%	13.11%
Generales	17393	19.31%	24322	25.72%	6929	7.40%	39.84%
Honorarios del directorio	71	0.08%	245	0.26%	173	0.18%	243.18%
Varios	13144	13.83%	5062	5.35%	-8082	-8.48%	-61.49%
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>63004</b>	<b>66.32%</b>	<b>67524</b>	<b>71.37%</b>	<b>4520</b>	<b>5.05%</b>	<b>7.17%</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>95005</b>	<b>100.00%</b>	<b>94616</b>	<b>100.00%</b>	<b>-388</b>	<b>0.00%</b>	<b>-0.41%</b>

CUADRO 3.1. ANÁLISIS DE COSTOS DE OPERACIONES EN MONEDA NACIONAL

FUENTE : BANCO FINANCIERO /OFICINA: TRUJILLO

ELABORACION : LOS AUTORES

El cuadro N° 3.1, nos permite apreciar la estructura de costos en moneda nacional (MN) al 31 de diciembre de los años 2012 al 2013 respectivamente. Tal estructura obedece a la clasificación en costos variables y costos fijos.

Por un lado, en lo que respecta a los costos variables los intereses y comisiones sobre captaciones constituyen el rubro más representativo de los costos directos, pues dichos costos han tenido una disminución en términos monetarios de S/. 4908 (miles de nuevos soles) y en términos relativos una disminución del 15.34%

Por el otro lado en la estructura de los costos fijos las cargas de personal y los gastos generales ocupan los rubros más importantes, estos han aumentado en términos monetarios S/.4520 (miles de nuevos soles) en general los costos fijos se han incrementado a excepción de costos varios que se han reducido en S/. 8082 (miles de nuevos soles), el cual representa el 61.40% lo que ha motivado que el incremento de los costos fijos totales no sean tan pronunciado, alcanzando un aumento no tan significativo del 7.17%.

En su conjunto, entre dichos años, los costos totales se ha reducido en S/.388 (miles de nuevos soles) el cual representa 0.41% debido a que las reducciones han sido mayores que los incrementos.

### 5.1.5 Análisis de costo de operaciones en moneda extranjera

**CUADRO 3.2 ANÁLISIS DE COSTOS DE OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA**

	AÑO 2012		AÑO 2013		VARIACION		
	(MILES S/.)	%	( MILES S/.)	%	(MILES S/.)	%	%
<b>COSTOS VARIABLES</b>							
Intereses por depósitos M/E	27150	39.09%	29760	41.53%	2611	2.43%	9.62%
Intereses por fondos interbancarios	829	1.19%	250	0.35%	-579	-0.85%	-69.84%
Int: por depós. Del sist.finan.y org.int.	76	0.11%	364	0.51%	288	0.40%	381.53%
Int.y comis por otras oblig.financieras	19132	27.55%	25113	35.04%	5981	7.49%	31.26%
Diferencia de cambio M/E	847	1.22%	861	1.20%	14	-0.02%	1.62%
Reajuste por indexación M/E	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	
Prima de fdo.de seg. De depósitos	1041	1.50%	1122	1.57%	81	0.07%	7.76%
Otros M/E	133	0.19%	122	0.17%	-12	-0.02%	-8.71%
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>49208</b>	<b>70.85%</b>	<b>57591</b>	<b>80.36%</b>	<b>8384</b>	<b>9.51%</b>	<b>17.04%</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>(MILES S/.)</b>	<b>%</b>					
Provisiones y depreciaciones M/E	20241	29.15%	14072	1964.00%	-6169	-9.51%	-30.48%
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>20241</b>	<b>29.15%</b>	<b>14072</b>	<b>19.64%</b>	<b>-6169</b>	<b>-9.51%</b>	<b>-30.48%</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>69449</b>	<b>100.00%</b>	<b>71663</b>	<b>100.00%</b>	<b>2215</b>	<b>0.00%</b>	<b>-3.19%</b>

CUADRO 3.2. ANALISIS DE COSTOS DE OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA

FUENTE : BANCO FINANCIERO /OFICINA: TRUJILLO

ELABORACION : LOS AUTORES