

En el cuadro N°3.2, apreciamos la estructura de costos en moneda extranjera (ME) 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 capacitaciones constituyen también el rubro más representativo de los costos directos, pues dichos costos han tenido un aumento en términos monetarios de S/.8384 (miles de nuevos soles) y en términos relativos un aumento del 17.04%

Por otro lado en la estructura de los costos fijos los intereses y comisiones sobre captaciones constituyen el rubro más importante el cual ha disminuido en términos monetarios S/. 6169 (miles de nuevos soles) y en términos porcentuales ha disminuido un 30.48%

En conjunto, entre dichos años, los costos totales se han incrementado en S/. 2215 (miles de nuevos soles) el cual representa el 3.19% pero comparativamente con los costos derivados de las operaciones en moneda nacional, este incremento lo está motivando los costos variables y no los fijos, lo cual podrá estar respaldado por los incrementos que se den en las colocaciones que correspondan a estas captaciones.

5.1.6 Resumen comparativo de análisis

CUADRO 3.3 ANALISIS TOTAL DE COSTOS DE OPERACIONES MN Y ME

	AÑO 2012			AÑO 2013			VARIACIÓN		
	MILES S/.	%	%	MILES S/.	%	%	MILES S/.	%	%
M. N.	63,004	75,69%	28,31%	67,524	82,75%	40,61%	4,520	5,05%	7,17%
M. E.	20,241	24,31%	12,31%	14,072	17,25%	8,46%	-6,169	(9,51%)	(30,48%)
C. F. T.	83,245	100,00%	50,62%	81,596	100,00%	49,07%	-1,649	(4,46%)	(1,98%)
M. N.	32,000	39,41%	19,46%	27,092	31,99%	16,29%	-4,908	(5,05%)	(15,34%)
M. E.	49,208	60,59%	29,92%	57,591	68,01%	34,64%	8,384	9,51%	17,04%
C. V. T.	81,208	100,00%	49,38%	84,683	100,00%	50,93%	3,475	4,46%	4,28%
TOTAL	164,453	100,00%	100,00%	166,279	100,00%	100,00%	1,826	0,00%	1,11%

CUADRO 3.3 ANÁLISIS TOTAL DE COSTOS DE OPERACIONES MN Y ME

FUENTE : BANCO FINANCIERO /OFICINA: TRUJILLO

ELABORACION : LOS AUTORES

En el cuadro N° 3.3 podemos apreciar que entre los años 2012 al 2013, los costos fijos totales disminuyeron en términos monetarios s/. 1649 (miles de nuevos soles) el cual representa el 1.98 % principalmente por la recaudación de estos costos en moneda extranjera que representan el 30.48% de dichas operaciones. Los costos variables totales tuvieron un incremento en términos monetarios de s/.3475 (miles de nuevos soles) que representan el 4.28 %, igualmente basado en el incremento de costos variables por operaciones en moneda extranjera que representa al 17.04% respectivamente.

En general, en operaciones en moneda nacional aumentaron los costos fijos y bajaron los costos variables, y en las de moneda extranjera se da la situación inversa.

Este análisis permite evidenciar la aplicación de políticas conducentes a un manejo equilibrado de costos como por ejemplo: incentivar al personal del banco a promocionar los diversos servicios incrementando de esta manera su sueldo básico por comisiones; también terciarizar áreas (entregar a terceros) que le ocasionen gastos fijos como por Ej, el área de cobranza, de tal manera que los incrementos que se produzcan estén plenamente justificados por las captaciones que servirán para el incremento de las negociaciones de colocación (ver cuadro 3.3).

5.1.7 Análisis de modelo Costo Volumen Utilidad (CVU)

La determinación y el análisis del punto de equilibrio lleva implícito un conjunto definido de políticas administrativas que van afectar las características de ingresos del banco.

Para nuestra investigación se han considerado a las colocaciones como la variable determinante de los ingresos financieros y a las captaciones como la variable determinante de los egresos financieros considerándose para ello a los costos variables y fijos de la estructura presentada anteriormente (ver cuadro N° 3.1)

Para poder hacer el análisis de los años 2010-2013, se ha tomado en cuenta la información real proveniente del balance general (colocaciones) y del estado de

pérdidas y ganancias (costo e ingreso a.i) según anexos N° 1 y 2 respectivamente. Luego, sobre esa base se han estimado colocaciones para generar un rango de variabilidad que va en razón de 40,000, (miles de S/). Las cuales no van a permitir encontrar el punto de equilibrio para dichos años. El rango de variabilidad nos va a permitir considerar extremos entre los cuales se ubiquen los que corresponda a nuestro punto de equilibrio. Estos datos no corresponden a ninguna estadística, sino más bien son puramente cálculos matemáticos.

5.1.8 Determinación del punto de equilibrio 2010-2013

5.1.8.1 Cálculo del punto de equilibrio 2010

Para hacer el análisis respectivo se sigue el procedimiento anterior.

Los cotos fijos s/. 54,652 (miles de S/) se mantiene en el mismo nivel por definición, luego los ingresos reales entre las colocaciones reales 589,804, (miles de S/) se mantiene en el mismo nivel por definición, luego los ingresos reales entre las colocaciones reales 589,804, (miles de S/) nos permite calcular el importe del precio promedio ponderado de la mezcla de productos.

Con el precio obtenido multiplicado por los otros niveles de colocación se obtienen los otros niveles de ingreso, el costo variable se calcula aplicando a los ingresos la razón de costo variable 80.47) que significa que el 47% de los ingresos están disponibles para recuperar costos variables. Una vez calculados los costos variables y fijos se calculan los costos totales y por diferencia con los ingresos totales se obtiene la utilidad y/o Pérdida para cada nivel de rango de variabilidad.

**CUADRO 3.4 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO SUCURSAL
TRUJILLO AÑO 2010**

(MILES DE SOLES)

	Costo Unitario	Colocaciones	Costo Fijo	Costo Variable	Ingresos	Costo Total	Util./Perd.
(°)	0.203	-	54,652	-	-	54,652	-54,652
	(*)	229,804	54,652	21,772	46,745	76,424	-29,679
	(*)	269,804	54,652	25,561	54,881	80,213	-25,332
	(*)	309,804	54,652	29,351	63,018	84,003	-20,985
	(*)	349,804	54,652	33,141	71,154	87,793	-16,638
	(*)	489,804	54,652	36,930	79,291	91,592	-12,291
	(*)	429,804	54,652	40,720	87,427	95,372	-7,944
	(*)	469,804	54,652	44,509	95,564	99,161	-3,598
	(*)	509,804	54,652	48,299	103,700	102,951	-749
	(*)	549,804	54,652	52,089	111,837	106,741	5,096
	(**)	589,804	54,652	55,878	119,973	110,530	9,443
	(*)	629,804	54,652	59,668	128,110	114,320	13,790
	(*)	669,804	54,652	63,457	136,246	118,109	18,137

CUADRO 3.4 CALCULO DE EQUILIBRIO SUCURSAL TRUJILLO AÑO 2010

FUENTE : BANCO FINANCIERO /OFICINA: TRUJILLO

ELABORACION : LOS AUTORES

Las colocaciones reales de 589,804, (miles de S/.) no van a permitir generar utilidades del orden de 9,443,(miles de S/.) no van a permitir generar utilidades del orden de 9,443, (miles de S/.), al producir ingresos de 119,973, (miles de S/.), contra egresos de 110,530,(miles de S/.) esta referencia nos sirve para diseñar un rango de variabilidad que ubica a las colocaciones de equilibrio en los niveles de 502, 909, (miles de S/.)

(Ver cuadros 3.4, 3.5)

$\text{VPE} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{ING}}}$	$\frac{54,652}{1 - \frac{55,878}{119,973}}$
---	---

RAZON UTILIDAD VOLUMEN = 0.53

INGRESO DE EQUILIBRIO = 102.298

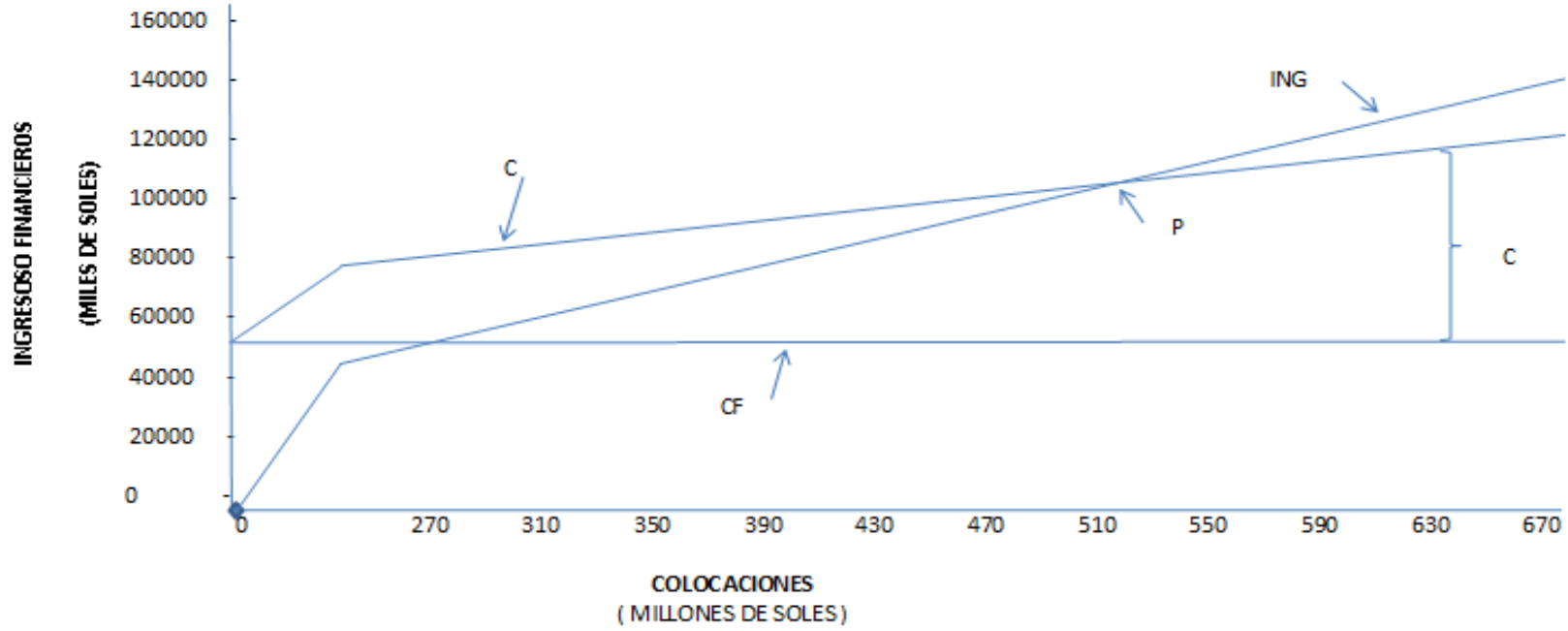
RAZON DE COSTO VARIABLE = 0.47

COLOCACIONES DE EQUIL = 502.909

LEYENDA:

(**)	Información base real, proveniente de los estados financieros: colocaciones del Balance general y costos e ingresos a.i. (antes de impuestos) del estado de pérdidas y ganancias.
(*)	Colocaciones estimadas, que para la muestra empleada, se inician en s/. 229,804 (miles de nuevos soles) y se incrementan a razón de s/. 40,000(miles de nuevos soles), para dar un rango de variabilidad que permite ubicar la información base real y el punto de equilibrio.
(°)	Costo unitario, estimado de la mezcla de productos del banco, que han hecho posible la generación de ingresos a.i. reales de s/. 119,973 proveniente del informe de resultados del periodo estudiado.

GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2010



CT: COSTO TOTAL	ING: INGRESOS FINANCIEROS	INGRESOS DE EQUILIBRIO: S/. 102.298
CF: COSTO FIJO	P.E: PUNTO DE EQUILIBRIO	COLOCACIONES DE EQUILIBRIO : S/. 502.909
CV: COSTO VARIABLE		

GRÁFICO 3.5 GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2010
 FUENTE : BANCO FINANCIERO /OFICINA: TRUJILLO
 ELABORACION : LOS AUTORES
 FUENTE: BANCO FINANCIERO

5.1.8.2 Cálculo del punto de equilibrio 2011

Para poder hacer el análisis, se ha tomado en cuenta la información real proveniente del balance general (colocaciones) y del estado de pérdidas y ganancias (costo e ingreso a.i.) según anexos N° 1 y 2 respectivamente. Luego, sobre esa base se estimó colocaciones para generar un rango de variabilidad que va en razón de 40,000 (miles S/.). Las cuales no van a permitir encontrar el punto de equilibrio para dicho año.

CUADRO 3.6 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO SUCURSAL TRUJILLO AÑO 2011 (MILES DE SOLES)

Costo Unitario	Colocaciones	Costo Fijo	Costo Variable	Ingresos	Costo Total	Util./Perd.
0.220	-	66,961	-	-	66,961	-66,961
(*)	254,431	66,961	25,942	56,096	92,903	-36,807
(*)	294,431	66,961	30,021	64,915	96,982	-32,067
(*)	334,431	66,961	34,099	73,734	101,060	-27,326
(*)	374,431	66,961	38,178	82,553	105,139	-22,586
(*)	414,431	66,961	42,256	91,372	109,217	-17,845
(*)	454,431	66,961	46,335	100,191	113,296	-13,105
(*)	494,431	66,961	50,413	109,010	117,374	-8,364
(*)	534,431	66,961	54,492	117,829	121,453	-3,624
(*)	574,431	66,961	58,570	126,648	125,531	1,117
(**)	614,431	66,961	62,649	135,468	129,610	5,858
(*)	654,431	66,961	66,727	144,287	133,688	10,599
(*)	694,431	66,961	70,806	153,106	137,767	15,339

CUADRO 3.6 CALCULO DE EQUILIBRIO SUCURSAL TRUJILLO AÑO 2011

FUENTE : BANCO FINANCIERO /OFICINA: TRUJILLO

ELABORACION : LOS AUTORES

Podemos observar que se genera un mayor volumen de colocaciones reales del orden de 614,431, (miles de S/.) sin embargo nos generan menos utilidades que el año anterior 5,858, miles de S/.) debido al incremento de los costos, lo que obliga a un mayor volumen de colocaciones que permitan el equilibrio, las cuales ascendieron a 565,000, (miles de S/.)

$\text{VPE} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{ING}}}$	$\frac{66,961}{1 - \frac{62,649}{35,468}}$
---	--

RAZON UTILIDAD VOLUMEN = 0.54

INGRESO DE EQUILIBRIO = 124,569

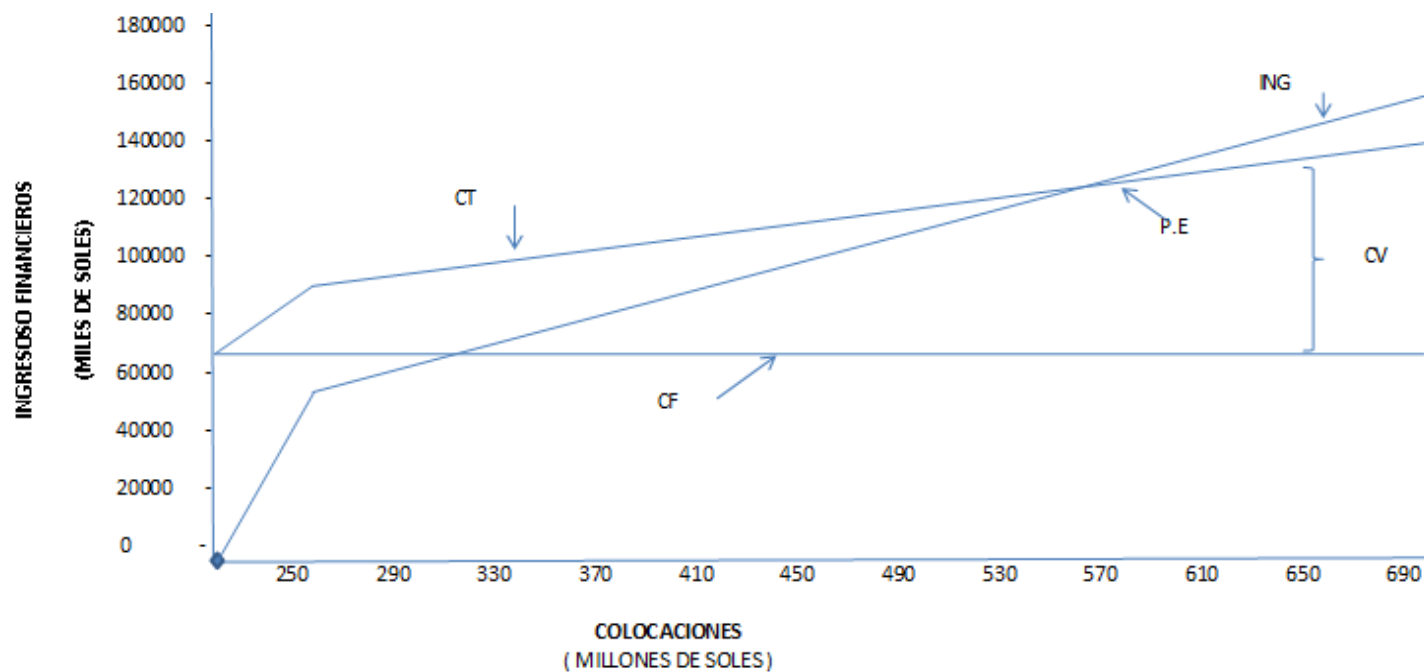
RAZON DE COSTO VARIABLE = 0.46

COLOCACIONES DE EQUIL = 565,000

LEYENDA:

(**)	<p>Información base real, proveniente de los estados financieros: colocaciones del Balance general y costos e ingresos a.i. (antes de impuestos) del estado de pérdidas y ganancias.</p>
(*)	<p>Colocaciones estimadas, que para la muestra empleada, se inician en s/. 254,431 (miles de nuevos soles) y se incrementan a razón de s/. 40,000(miles de nuevos soles), para dar un rango de variabilidad que permite ubicar la información base real y el punto de equilibrio.</p>
(°)	<p>Costo unitario, estimado de la mezcla de productos del banco, que han hecho posible la generación de ingresos a.i. reales de s/. 135,468 proveniente del informe de resultados del periodo estudiado.</p>

GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2011



CT: COSTO TOTAL

ING: INGRESOS FINANCIEROS

INGRESOS DE EQUILIBRIO: S/. 124569

CF: COSTO FIJO

P.E: PUNTO DE EQUILIBRIO

COLOCACIONES DE EQUILIBRIO : S/.565000

CV: COSTO VARIABLE

GRÁFICO 3.7 GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2011

FUENTE : BANCO FINANCIERO /OFICINA: TRUJILLO

ELABORACION : LOS AUTORES

FUENTE: BANCO FINANCIERO

5.1.8.3 Cálculo del punto de equilibrio 2012

CUADRO 3.8 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO SUCURSAL TRUJILLO AÑO 2012
(MILES DE SOLES)

	Costo Unitario	Colocaciones	Costo Fijo	Costo Variable	Ingresos	Costo Total	Util./Perd.
(°)	0.272	-	83,245	-	-	83,245	-83,245
	(*)	249,792	83,245	33,266	67,850	116,511	-48,661
	(*)	289,792	83,245	38,593	78,715	121,838	-43,123
	(*)	329,792	83,245	43,919	89,580	127,164	-37,584
	(*)	369,792	83,245	49,246	100,445	132,491	-32,046
	(*)	409,792	83,245	54,573	111,310	137,818	-26,508
	(*)	449,792	83,245	59,900	122,175	143,145	-20,970
	(*)	489,792	83,245	65,227	133,040	148,472	-15,432
	(*)	529,792	83,245	70,554	143,905	153,799	-9,894
	(*)	569,792	83,245	75,881	154,770	159,126	-4,356
	(**)	609,792	83,245	81,208	165,635	164,453	1,182
	(*)	649,792	83,245	86,535	176,500	169,780	6,720
	(*)	689,792	83,245	91,862	187,365	175,107	12,258

CUADRO 3.8 CALCULO DE EQUILIBRIO SUCURSAL TRUJILLO AÑO 2012

FUENTE : BANCO FINANCIERO /OFICINA: TRUJILLO

ELABORACION : LOS AUTORES

En el año 2012 la situación se pone más crítica, por cuanto las colocaciones fueron 609,792, (miles de S/.), inferiores a las del año anterior, y generaron menos utilidades, 1,182, (miles de S/.), obligando a encontrar el nivel de equilibrio recién a los niveles de 601,254, (miles de S/.) de colocaciones.

(Ver cuadro N° 3.8, 3.9)

$\text{VPE} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{ING}}}$	$\frac{83,245}{1 - \frac{81,208}{165,635}}$
---	---

RAZON UTILIDAD VOLUMEN = 0.51

INGRESO DE EQUILIBRIO = 163,316

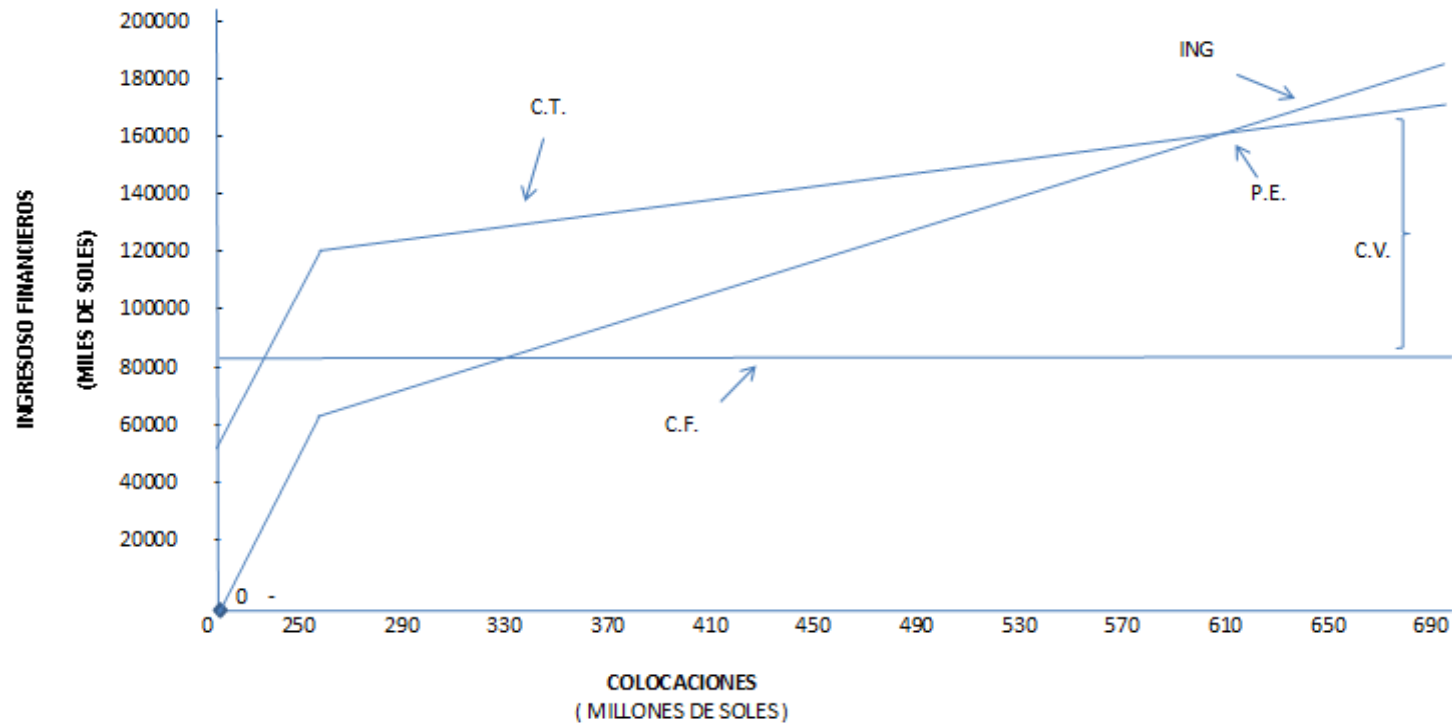
RAZON DE COSTO VARIABLE = 0.49

COLOCACIONES DE EQUIL = 601,254

LEYENDA:

(**)	<p>Información base real, proveniente de los estados financieros: colocaciones del Balance general y costos e ingresos a.i. (antes de impuestos) del estado de pérdidas y ganancias.</p>
(*)	<p>Colocaciones estimadas, que para la muestra empleada, se inician en s/. 249,792 (miles de nuevos soles) y se incrementan a razón de s/. 40,000(miles de nuevos soles), para dar un rango de variabilidad que permite ubicar la información base real y el punto de equilibrio.</p>
(°)	<p>Costo unitario, estimado de la mezcla de productos del banco, que han hecho posible la generación de ingresos a.i. reales de s/. 135,468 proveniente del informe de resultados del periodo estudiado.</p>

GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2012



CT: COSTO TOTAL

ING: INGRESOS FINANCIEROS

INGRESOS DE EQUILIBRIO: S/. 163316

CF: COSTO FIJO

P.E: PUNTO DE EQUILIBRIO

COLOCACIONES DE EQUILIBRIO : S/. 601254

CV: COSTO VARIABLE

GRÁFICO 3.9 GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2012
 FUENTE : BANCO FINANCIERO /OFICINA: TRUJILLO
 ELABORACION : LOS AUTORES
 FUENTE: BANCO FINANCIERO

5.1.8.4 Cálculo del punto de equilibrio 2013

CUADRO 3.9 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO SUCURSAL TRUJILLO AÑO 2013 (MILES DE SOLES)

	Costo Unitario	Colocaciones	Costo Fijo	Costo Variable	Ingresos	Costo Total	Util./Perd.
(°)	0.251	-	81,596	-	-	81,596	-81,596
	(*)	313,317	81,596	39,406	78,767	121,002	-42,235
	(*)	353,317	81,596	44,437	88,823	126,033	-37,210
	(*)	393,317	81,596	49,468	98,879	131,064	-32,185
	(*)	433,317	81,596	54,498	108,935	136,094	-27,159
	(*)	473,317	81,596	59,529	118,990	141,125	-22,135
	(*)	513,317	81,596	64,560	129,046	146,156	-17,110
	(*)	553,317	81,596	69,591	139,102	151,187	-12,085
	(*)	593,317	81,596	74,622	149,158	156,218	-7,060
	(*)	633,317	81,596	79,652	159,214	161,248	-2,034
	(**)	673,317	81,596	84,683	169,270	166,279	2,991
	(*)	713,317	81,596	89,714	179,326	171,310	8,016
	(*)	753,317	81,596	94,745	189,382	176,341	13,041

CUADRO 3.10 CALCULO DE EQUILIBRIO SUCURSAL TRUJILLO AÑO 2013

FUENTE : BANCO FINANCIERO /OFICINA: TRUJILLO

ELABORACION : LOS AUTORES

Para el año 2013, los niveles de colocación se elevan a 673,317, (miles de S/.) y permite una alentadora recuperación a las utilidades que se elevan a 2,990, (miles de S/.) a pesar de que el nivel de equilibrio también se ve exigido a un nivel superior al de los años anteriores del orden de 649,515, (miles de S/.).

$\text{VPE} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{ING}}}$	$\frac{81,596}{1 - \frac{84,683}{169,270}}$
---	---

RAZON UTILIDAD VOLUMEN = 0.50

INGRESO DE EQUILIBRIO = 163,286

RAZON DE COSTO VARIABLE = 0.50

COLOCACIONES DE EQUIL = 649,515

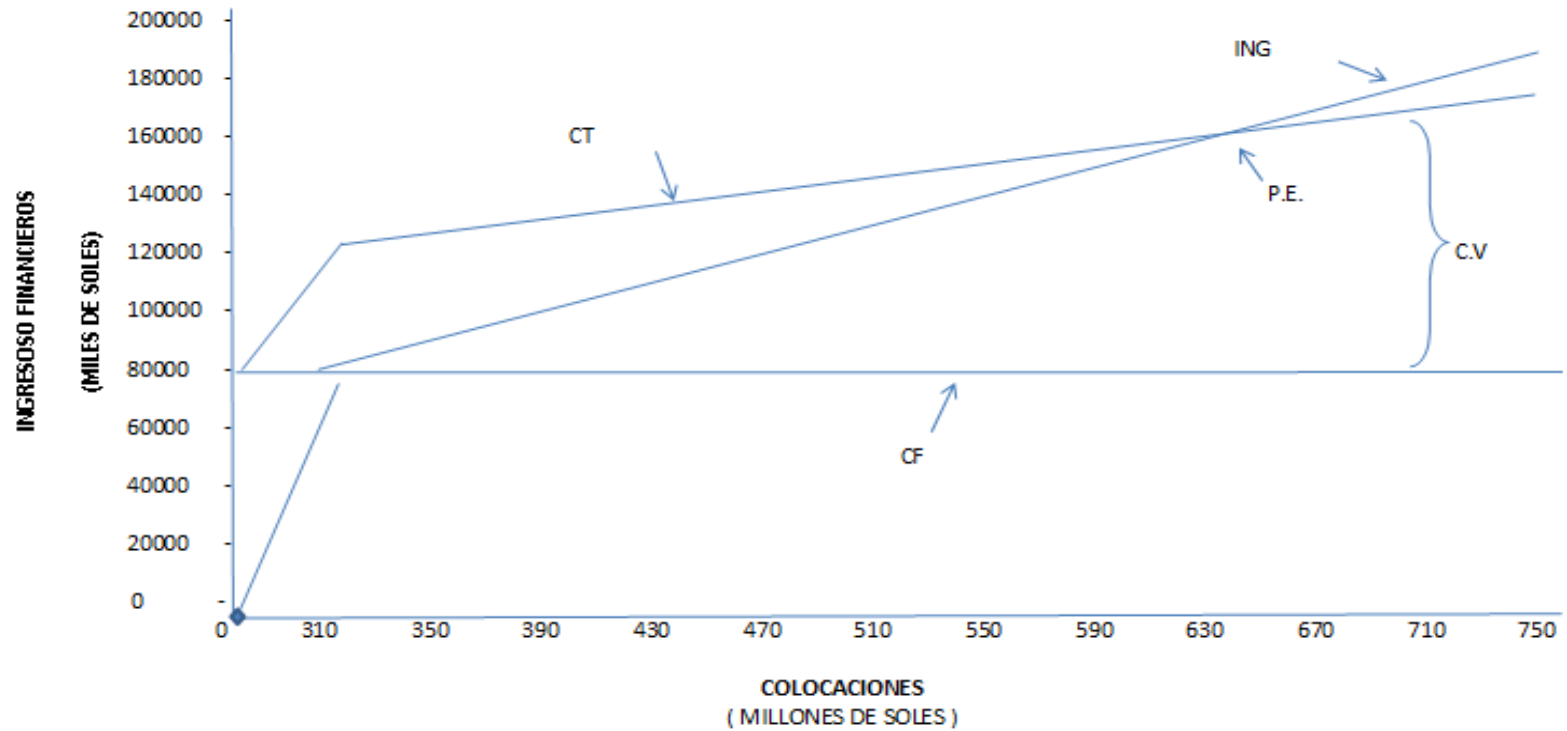
LEYENDA:

(**)	Información base real, proveniente de los estados financieros: colocaciones del Balance general y costos e ingresos a.i. (antes de impuestos) del estado de pérdidas y ganancias.
------	---

(*)	Colocaciones estimadas, que para la muestra empleada, se inician en S/. 313,317 (miles de nuevos soles) y se incrementan a razón de S/. 40,000(miles de nuevos soles), para dar un rango de variabilidad que permite ubicar la información base real y el punto de equilibrio.
-----	--

(°)	Costo unitario, estimado de la mezcla de productos del banco, que han hecho posible la generación de ingresos a.i. reales de S/.169, 270 proveniente del informe de resultados del periodo estudiado.
-----	---

GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2013



CT: COSTO TOTAL

ING: INGRESOS FINANCIEROS

INGRESOS DE EQUILIBRIO: S/. 163286

CF: COSTO FIJO

P.E: PUNTO DE EQUILIBRIO

COLOCACIONES DE EQUILIBRIO : S/.649515

CV: COSTO VARIABLE

GRÁFICO 3.11 GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2013
 FUENTE : BANCO FINANCIERO /OFICINA: TRUJILLO
 ELABORACION : LOS AUTORES
 FUENTE: BANCO FINANCIERO

5.1.9 Análisis de la evolución del punto de equilibrio 2010-2013

CUADRO 3.12 ANÁLISIS DE VARIABLES DE EQUILIBRIO

Año	Vol/Util	Cv/Ing	Ing.Eq	Var.	Coloc.eq	Var.
2010	0.53	0.47	102		503	
2011	0.54	0.46	125	23%	565	12%
2012	0.51	0.49	163	30%	601	6%
2013	0.5	0.5	163	0%	650	8%

Cuadro 3.12: Analisis Variables De Equilibrio

Fuente: Banco Financiero

Oficina: Trujillo

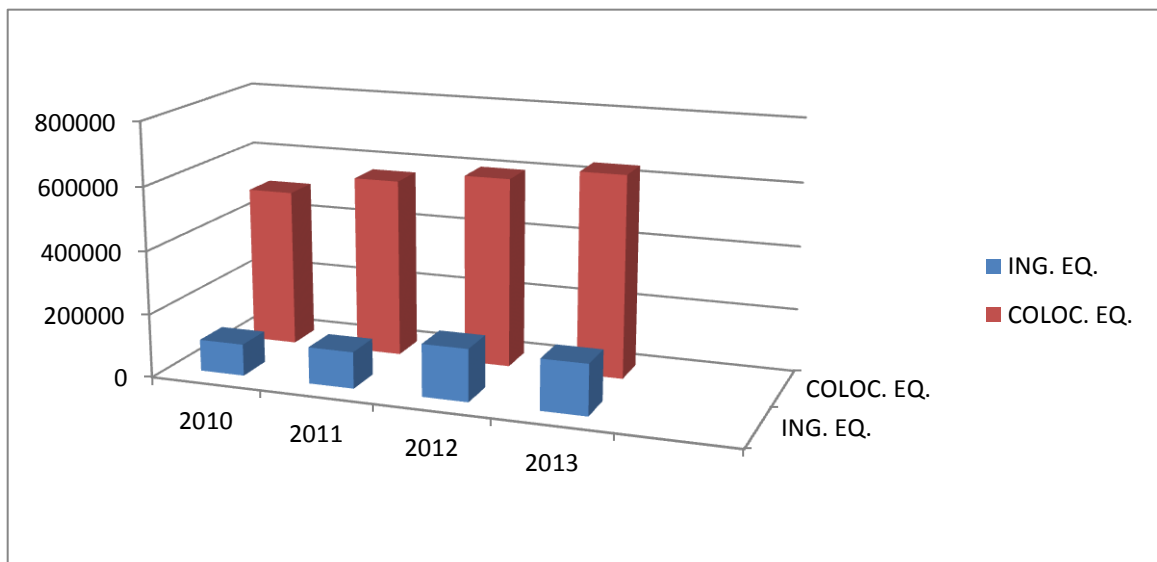
Elaboracion: Los Autores

Como se aprecia en los (cuadros N° 3.12, 3.13), La razón volumen utilidad, derivada del componente fijo de los costos de las operaciones, presenta una tendencia a la disminución, pasando de su nivel más alto de 0.54 en 2012 al más bajo de 0.50 en el año 2013. Inversamente, la razón de costos variables a los ingresos por el contrario presenta tendencia al incremento, pasado de 0.46 en 2012 a 0.50 en el 2013.

Esto significa que el banco deberá tomar mejores decisiones para que disminuya el nivel y los ingresos cubran a los costos fijos y generen utilidades y que el incremento de los costos variables este cada vez más asociado al incremento de los ingresos.

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE EQUILIBRIO

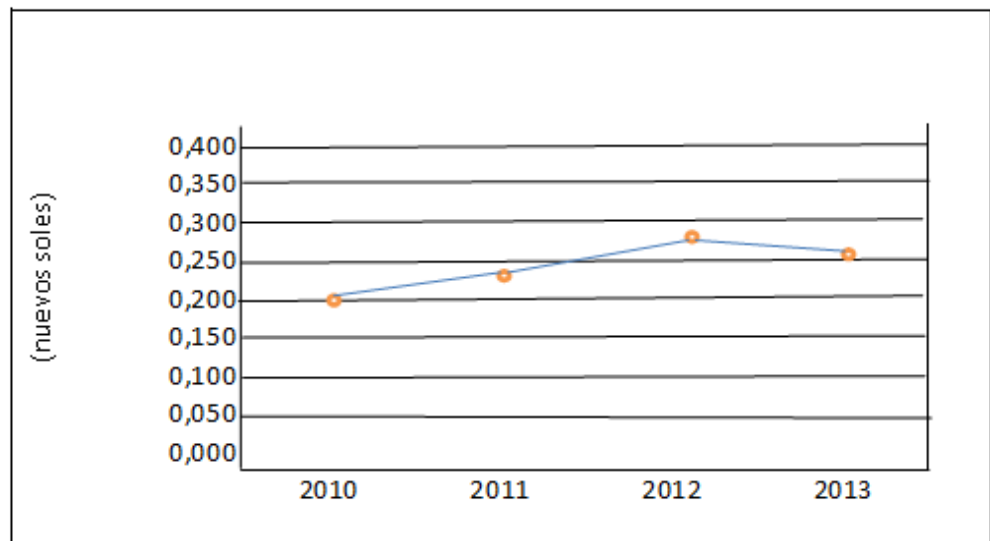
VARIABLES DE EQUILIBRIO



También podemos apreciar, que si bien el incremento de las colocaciones entre el 2010 y 2012 ha motivado incremento de los ingresos, para lograr el equilibrio, cada vez ha requerido de un mayor volumen de colocaciones, particularmente se puede apreciar que de 2012 al 2013, para lograr equilibrio, las colocaciones se han incrementado en 8% alcanzando los mismos niveles de ingresos de equilibrio del año anterior. Según nuestro análisis, esto se debe a que para mantener la competitividad en el difícil mercado financiero, a pesar de los incrementos en sus costos totales, el banco se ve obligado a mantener un costo medio bajo que aliente a sus clientes a la inversión (ver cuadros 3.12 y 3.13) respectivamente.

Precio promedio ponderado de los productos

Precio	2010	s/.	0.203
Unitario	2011	s/.	0.220
Promedio	2012	s/.	0.275
	2013	s/.	0.251



Cuadro 3.13 Precio Promedio

Fuente Banco Financiero Sucursal Trujillo

Elaborado Los Autores

5.1.10 Proyección de utilidades

Análisis proyección utilidades 2010 – 2013

Las utilidades, entre los años de 2010 al 2013 presentan una pronunciada caída, debido al incremento de los costos, pero en el año 2013 se aprecia una variación importante, que distancia todavía del nivel alcanzado en el año 2010, pero que indica y refleja un cambio de la tendencia, debido principalmente a los cambios en la estructura de costos y la diversificación de negociaciones como su incursión en el crédito comercial, a través de la adquisición de carteras de créditos saludables, y en general cambios en políticas de crédito que alientan aquellos negocios que son de corto plazo, de manera que permitan tener una recuperación efectiva más rápida.

5.1.11 Evolución de resultados a.i. (antes de impuestos)

CUADRO 3.13-A E.R: RESUMEN DE EVOLUCIÓN DE RESULTADOS

	2010		2011		2012		2013	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
Ingresos	119,973.00	100%	135,468.00	100%	165,635.00	100%	169,270.00	100%
Gastos	110,530.00	92%	129,609.00	96%	164,453.00	99%	166,280.00	98%
Resultado A.I.	9,443.00	8%	5,858.00	4%	1,182.00	1%	2,990.00	2%

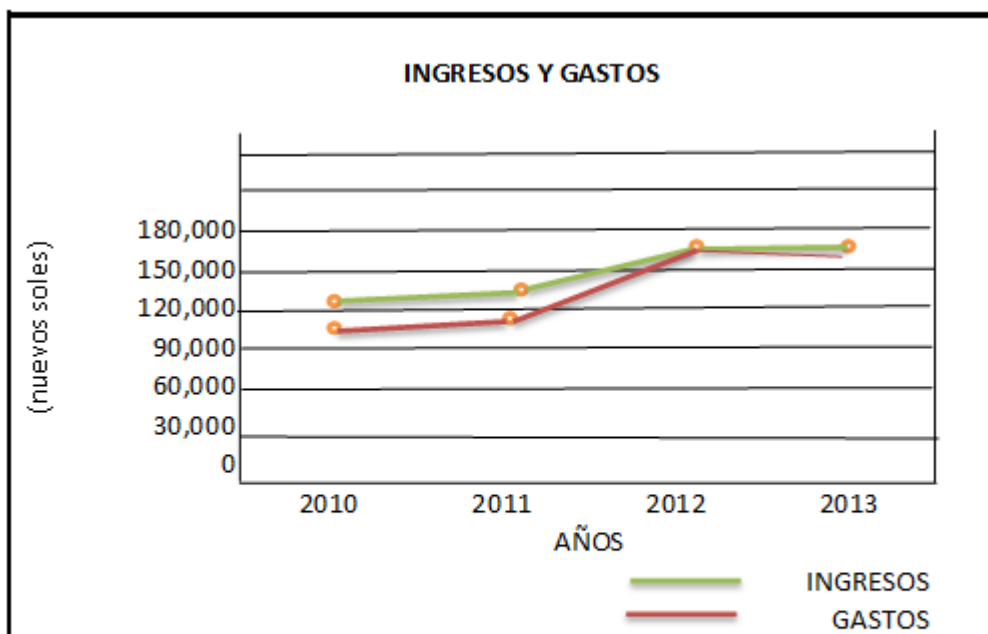
DESCRIPCIÓN:

En el año 2010 se ha obtenido un resultado a.i. de 8%

En el año 2011 se ha obtenido un resultado a.i. de 4%

En el año 2012 se ha obtenido un resultado a.i. de 1%

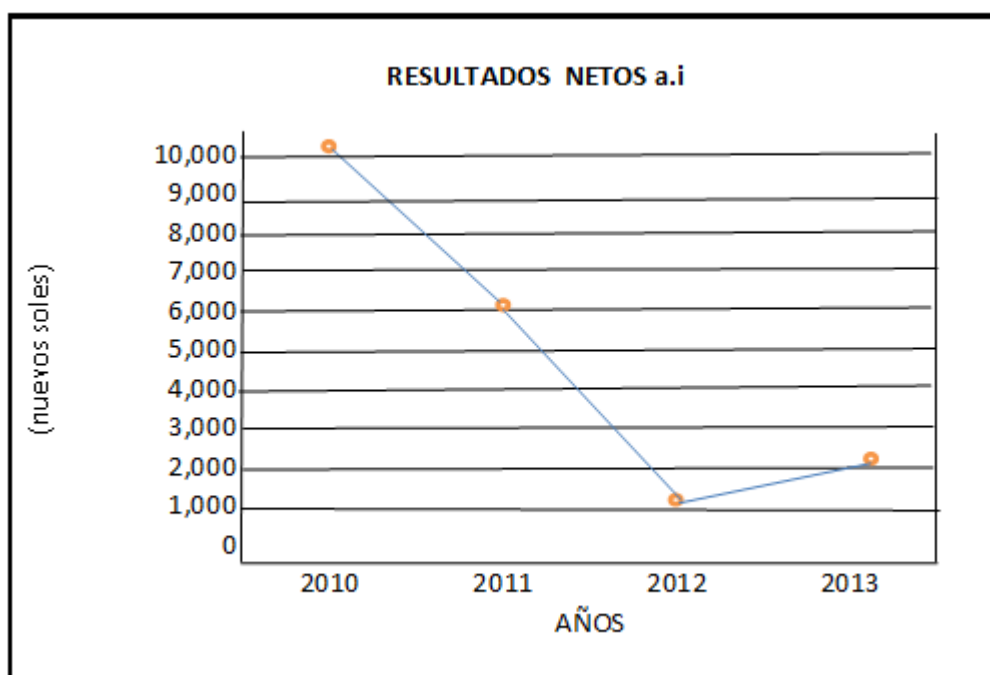
En el año 2013 se ha obtenido un resultado a.i. de 2%



Cuadro 3.14 Evolucion de resultados

Fuente Banco Financiero Sucursal Trujillo

Elaborado Los Autores



5.1.12 Proyección de utilidades para el periodo 2014

Para el análisis se ha empleado el modelo mínimos cuadrados para lograr una línea de tendencia o única. Se ha tomado como variables las colocaciones (variable independiente)

y las utilidades (variable dependiente) de los años 2010 – 2014 entendiendo que las utilidades dependen de las colocaciones. La pendiente que está representada por el coeficiente b (-0.000607) que si bien aparece con signo negativo por la limitación de los datos nos indica una atenuación a cero que equivale a una línea horizontal. Podemos observar que durante los años 2010 – 2013 hay una caída en las utilidades pero en los años siguientes se nota una recuperación.

UTILIDADES Y COLOCACIONES

AÑOS	(millones de nuevos soles)		X * Y	X°
	COLOCACIONES X	UTILIDADES Y		
2010	590	9	5,570	347,869
2011	614	6	3,599	377,525
2012	610	1	721	371,846
2013	673	3	2,013	453,356
2014	704	3	2,353	496,144
1TRI 01	126	-	-	-
2TRI 01	226	1	-	-
3TRI 01	106	1	-	-
4TRI 01	246	1	-	-
	3,192	23	14,256	2,542,885

$$a = 4.95$$

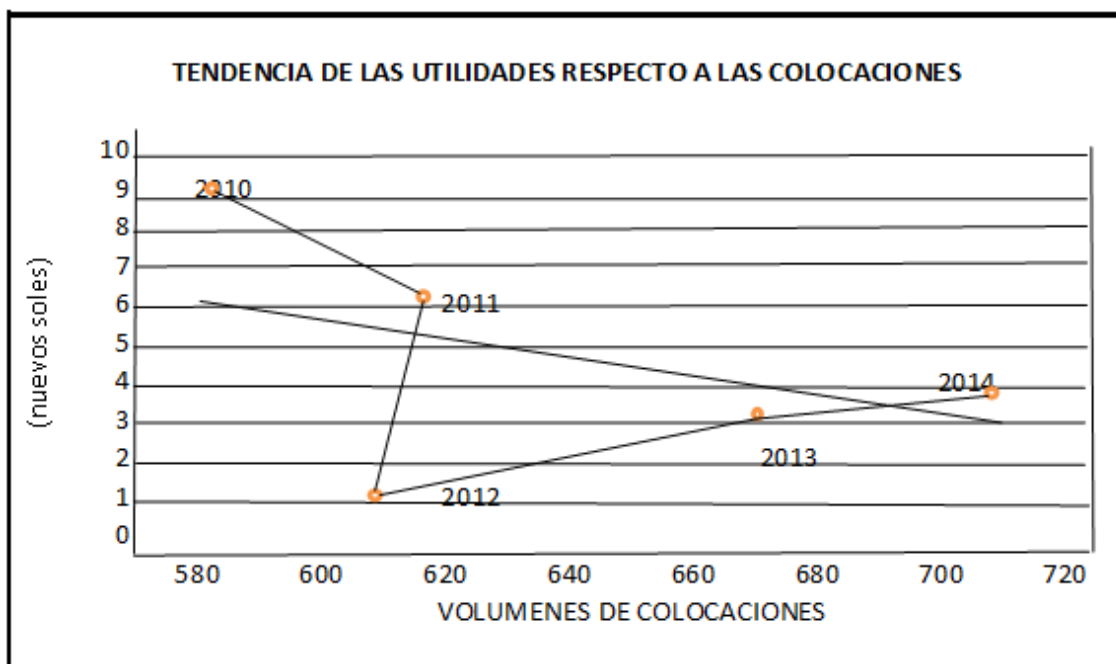
$$b = -0.000607$$

$$y = a + bx$$

Fuente: BANCO FINANCIERO -SUCURSAL TRUJILLO
Elaborado: LOS AUTORES

COMENTARIO: Para el año 2014, se presenta una proyección sobre la base de la tendencia presentada en los años analizados y se expone su composición por trimestres.

Esta recuperación esperada implicara el cumplimiento de los planes tácticos y estratégicos tendientes a disminuir los costos fijos y a mejorar la recuperación de las colocaciones, que además van cambiando estructuralmente, con la incursión en nuevos negocios y de mejor calidad, así como aprovechar las conveniencias de la fusión y del nuevo panorama político.



Cuadro 3.15 TENDENCIA DE LAS UTILIDADES RESPECTO A LAS COLOCACIONES

Fuente Banco Financiero Sucursal Trujillo

Elaborado Los Autores

Como se aprecia en el (cuadro N° 3.15), La pendiente de la línea de regresión es casi cero, lo que refleja una tendencia a la estabilidad, por lo menos en el corto plazo, lo que implica la necesidad del diseño de estrategias que aseguren mejoras en el mediano plazo y una mayor solidez en el largo plazo.

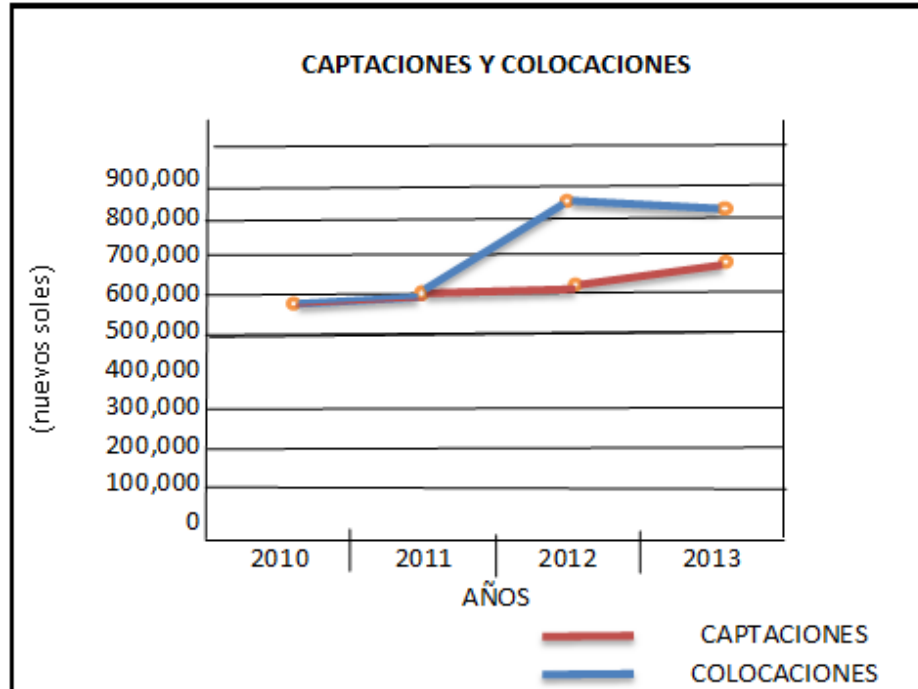
5.1.13 Diseño de reporte de desempeño para evaluar la eficiencia

Para presentar el análisis de desempeño de las áreas de responsabilidad involucradas en la definición de los resultados de negocio de la sucursal Trujillo del Banco Financiero, se ha considerado; la gerencia de sucursal, la jefatura de servicio de crédito y la jefatura de negocio.

Las variables que se analizan y que se relacionan directamente con desempeño de las áreas son: las captaciones, las colocaciones, el índice de morosidad, los costos totales, lo resultados financieros y la producción al patrimonio.

También se presenta una muestra de productos que permite apreciar la innovación de políticas asociadas a todas las otras variables mencionadas.

	Captaciones		Colocaciones		Morosidad
2010	615783		589804		4.99%
2011	613221		614431		8.33%
2012	837841		609792		6.93%
2013	804453		673317		11.15%

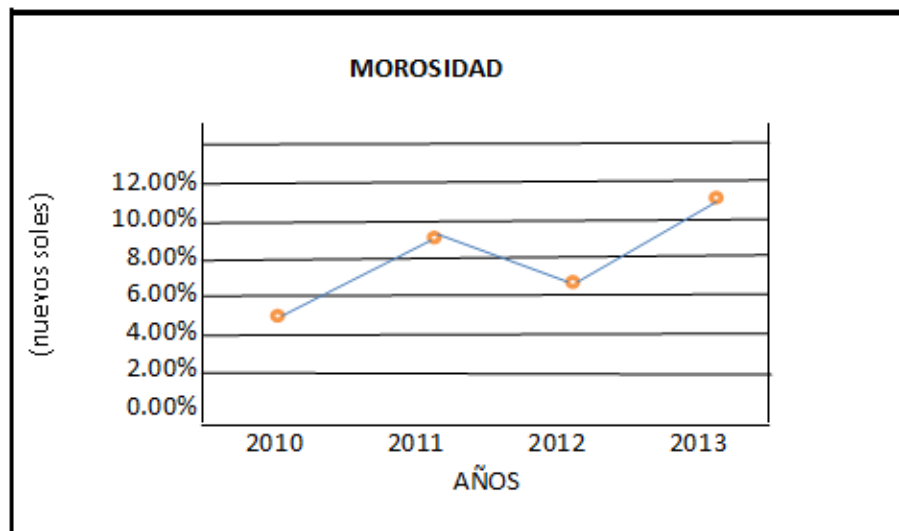


Cuadro 3.16 CAPTACIONES Y COLOCACIONES

Fuente Banco Financiero Sucursal Trujillo

Elaborado Los Autores

Como se observa en los (cuadros N° 3.16), Se presenta la trayectoria de algunos datos para los años de 2010 al 2013 y en otros casos se analizan exclusivamente los años 2012 y 2013, de manera que tengamos la referencia de los datos necesarios para centrar el análisis final en el desempeño del año 2013.



Esta situación permite entender el cambio de políticas de crédito entre los años 2010 y 2013, que se puede apreciar en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 3.17 CONSOLIDADO % CAPTACIONES, COLOCACIONES Y MOROSIDAD

	Captaciones	Var.	Colocaciones	Var.	Morosidad	Var.
2010	615.783		589804		4.99%	
2011	613.221	0%	614431	4%	8.33%	3%
2012	837.841	37%	609792	-1%	6.93%	-1%
2013	804.453	-4%	673317	10%	11.15%	4%

Cuadro 3.17: Consolidado porcentual captaciones, colocaciones y morosidad

Fuente: Banco Financiero

Elaborado: Los autores

Como se aprecia en el (cuadros N° 3.17), Las captaciones en el año 2012 se han incrementado en 37% respecto del año 2010, disminuyendo ligeramente en el 2013 con respecto al año anterior, las colocaciones también se incrementaron del año 2010 al 2013, sin embargo es preocupante el incremento de la morosidad que aumento de 4.99% en el año 2010 a 11.15% en el año 2013, superando el promedio del sector que se ubica en el 7%.

CUADRO N° 3.18 POLÍTICAS DE CRÉDITO

CREDITOS DIRECTOS	AÑO 2012		AÑO 2013		VARIACION	
SOBREGIROS Y AVANCES EN CTA.CTE	11%	64418	9%	63703	-715	-1%
DOCUMENTOS DESCONTADOS	16%	100172	1%	9358	-908.14	-91%
PRESTAMOS	41%	250162	65%	439397	1892.35	76%
HIPOTECARIOS	5%	28760	3%	19753	-90.07	-31%
CREDITOS REFINANCIADOS	7%	41356	6%	43051	16.95	4%
CREDITOS VENCIDOS Y EN COB.JUD	7%	42253	11%	75103	328.5	78%
OTROS	14%	82671	3%	22953	597.18	-72%
TOTAL	100%	609792	100%	673317	635.25	10%
PRESTAMOS A CORTO PLAZO	38%	96056	95%	418173	3221.17	335%
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	62%	154106	5%	21224	-1328.83	-86%
TOTAL	100%	250162	100%	439397	1892.35	76%

CUADRO 3.18: POLITICAS DE CREDITOS

FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES

ELABORACION: LOS AUTORES

Como se observa en el (cuadros N° 3.18), Destacan en el análisis comparativo la disminución de documentos descontados que representaban el 16 % del total de créditos en el 2012 y han pasado a ocupar el 1% en el 2013. Igualmente, otros créditos han bajado de 14 % a 3 %; el incremento de los créditos vencidos en cobranza judicial que han aumentado del 7% al 11% guarda coherencia con el aumento del índice de morosidad.

El rubro **préstamos**, que se constituye el de mayor participación entre los productos de crédito directo, ya que representaba el 41% en el año 2012 aumenta su participación a 65 % en el año 2013, debido a un importante incremento de 76% merece un especial atención, ya que un análisis más detallado permite destacar un importante cambio de política crediticia, tendiente a controlar la morosidad y a asegurar una recuperación más rápida de capital.

Los préstamos a corto plazo crecieron en 335% del periodo de referencia, y han pasado de ocupar el 38% del total de estas colocaciones en el año 2012 a ocupar el 95 % de las mismas en el 2013.

Los préstamos a largo plazo disminuyen en 86% entre el 2012 y el 2013, y de haber ocupado el 62% de estos créditos en el 2012, en el 2013 solo representan el 5 % de este total.

Las utilidades presentan una trayectoria decreciente entre los años 2010 a 2013, principalmente por el incremento de los costos y la morosidad. Sin embargo, a partir del año 2013 los costos tienden a estabilizarse y las colocaciones a mejorar en nivel y calidad, de manera que la tendencia de las utilidades se revierte en el año 2013 y se estima mejoren en el 2014.

ANÁLISIS DE DESEMPEÑO AÑO 2013

CUADRO N° 3.19 INFORME GERENCIAL DE CONTROL DE DESEMPEÑO

	AÑO 2013				EFICIENCIA %
	REAL	OBJETIVO ESTIMADO	VARIACIONES		
	(MILES S/.)	(MILES S/.)	(MILES S/.)	%	
CAPTACIONES	804.453	1,220.000	-415.547	-34.06	65.94%
COLOCACIONES	673.317	1555.000	-881.683	-56.70	43.30%
COSTOS TOTALES	166.280	166.000	280	0.17	99.83%
UTILIDAD NETA (a.i)	2.990	5.000	-2.010	40.20	59.80%
MOROSIDAD	11.15%	5.00%	6.15%	39.11%	60.89%
PATRIMONIO	136.5300	125.0000	11.530	0.09	109.22%

CUADRO 3.19: INFORME GERENCIAL CONTROL DE DESEMPEÑO
FUENTE: BANCO FINANCIERO
ELABORADO: LOS AUTORES

Análisis de las áreas de negocios, servicio al cliente y gerencia de sucursales

Como se observa en el (cuadro N° 3.19).

Área de negocios: Las captaciones y colocaciones son las principales variables que permiten evaluar el desempeño de esta área.

Se puede apreciar que en cuanto a captaciones el área logro sus objetivos en un 65.94% y en colocaciones alcanzó 43.30%

Área de servicio de crédito: Para esta muestra, el índice de morosidad ha sido como indicador de la eficiencia en el desempeño de esta área.

Esta variable nos indica un deterioro en la recuperación de créditos, ya que se incrementó 6.15% más de lo que se esperaba, situación que obliga a una revisión de políticos y metodologías de evaluación verificación y aprobación de créditos.

Gerencia de sucursales: Los costos totales, los resultados antes de impuestos y contribuciones al fortalecimiento del patrimonio, son indicadores integradores que permitirán evaluar el desempeño de la gerencia.

Los resultados reales nos indican que los costos han sido manejados dentro de los niveles esperados (eficiencia de 99,83%) pues estuvo muy cercano al logro del 100% del objetivo estimado, la utilidad esperada se alcanzó en un 59.80% y el patrimonio creció 9.22% por encima de lo esperado.

5.2 Discusión de resultados

Los autores de esta investigación concluyen en que la contabilidad de gestión está cambiando de forma radical y beneficiosa las entidades, porque a través de ésta, cambia la forma en que las empresas se organizan y gestionan sus recursos económicos y financieros.

La entidad financiera “Banco Financiero”, está pasando por etapas complicadas donde no se están logrando los resultados del ejercicio esperados debido a la no utilización de una herramienta determinante y fundamental como es el proceso de la contabilidad de gestión, dado así que están conllevando a una presentación de inconsistencias y deficiencias con referente a la toma de decisiones y resultados esperados como lo indican las cifras por debajo de lo proyectado en lo respecta a captaciones y colocaciones y otros tal como demostramos con la determinación del punto de equilibrio de los años 2010 AL 2103, según Cuadros N° 3.12, 3.13, la razón volumen utilidad, derivada del componente fijo de los costos de las operaciones, presenta una tendencia a la disminución, pasando de su nivel más alto de 0.54 en 2012 al más bajo de 0.50 en el año 2013. Inversamente, la razón de costos variables a los ingresos por el contrario presenta tendencia al incremento, pasado de 0.46 en 2012 a 0.50 en el 2013.

Esto significa que el banco deberá tomar decisiones adecuadas, con la finalidad de disminuir los costos fijos y que el incremento de los costos variables este cada vez más asociado al incremento de los ingresos.

Es evidente que la naturaleza de los controles es débil debido a la falta de regulación de actividades, el nivel de prevención, seguimiento y corrección para establecer

normas de cultura organizacional y fortalecerse con la organización, consolidarse con la dirección y evaluarse con el control. Internamente no se generan criterios que soporten el que hacer, debido a lo cual no existen mecanismos de supervisión que aseguren el cumplimiento de objetivos y metas.

Los autores de esta investigación concluyen, en que la aplicación de la Contabilidad como herramienta de gestión incide en la toma de decisiones ya que ayuda a sistematizar y automatizar los procesos de la toma de decisiones y alcance de resultados esperados para los ejercicios en mención. Esto se ha determinado mediante el proceso de investigación ya que se observa cuando en una entidad no se obtienen los resultados esperados, es cuando se tienen que implementar una planificación y control (contabilidad de gestión) valiéndonos de herramientas tanto contables como de gestión, así se obtendrán mejores resultados para los periodos posteriores.

Tal como lo demostramos en el Cuadro 3.13-A E.R: Resumen de Evolución de Resultados, que muestra el Análisis de Resultados de los últimos 4 años e indica que en el año 2010 se ha obtenido un resultado a.i. de 8%, en el año 2011 se ha obtenido un resultado a.i. de 4%, en el año 2012 se ha obtenido un resultado a.i. de 1% y en el año 2013 se ha obtenido un resultado a.i. de 2%; en donde los resultados van disminuyendo con el pasar de los años (salvo el ligero 1% de aumento entre el 2012 y el 2013) y no se está cumpliendo, si la entidad en estudio “Banco Financiero, aplica la contabilidad de gestión, va a mejorar la organización de los procesos a su vez mejorara en la toma de decisiones.

Con la aplicación de los sistemas contables informatizados se logrará reducir costos y simplificar la gestión.

En este sentido, en la entidad “Banco Financiero”, observamos en el cuadro N°19 INFORME GERENCIAL DE CONTROL DE DESEMPEÑO que no se ha cumplido con las metas que se tenían proyectadas para el 2013, y se obtienen % de cumplimiento entre el 43% y el 66% como máximo dejando un gran porcentaje de incumplimiento el colocaciones por ejemplo, esto al no contar con una adecuada contabilidad de gestión no obtiene los resultados proyectados anticipadamente, trayendo como consecuencia que no conozca oportunamente las ganancias o pérdidas de tales procesos comerciales.

En representación a los diferentes procesos de gestión financiera para las entidades, como resultado de la evaluación, se propone la contabilidad de gestión como herramienta fundamental para una mejor y eficaz respuesta oportuna a la toma de decisiones respecto a las dificultades presentadas en el logro de sus objetivos y metas.

Según la Hipótesis, La contabilidad de gestión influye positivamente en la gestión económica y financiera de la entidad “Banco Financiero”, en la Ciudad de Trujillo, Periodo 2013 – 2014.

Tanto en el desarrollo del marco teórico y como de los resultados obtenidos en las entrevistas, encuestas y análisis documental y variables de la empresa en estudio, han demostrado que efectivamente la entidad “Banco Financiero”, no cuenta con la adecuada aplicación de la contabilidad de gestión que permita procesar y determinar oportunamente la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

1. Se demuestra que la contabilidad de gestión influye positivamente en la gestión económica y financiera de la entidad “Banco Financiero” ya que se percibe una leve mejora en el Periodo 2012 – 2013, habiéndose realizado el diagnóstico al área de operaciones y determinando que entre el periodo 2010 – 2011 durante el cual no se estaba obteniendo los resultados esperados, según la información proveniente de los Estados Financieros y evaluada en los Cuadros N°3.16 Captaciones y Colocaciones, las cuales variación entre los años 2012 - 2013, con resultados no del todo esperados en los rubros de captaciones y colocaciones.
2. Se identificó que niveles de cumplimiento en gestión económica y financiera de la entidad “Banco Financiero” se ha obtenido, a través del análisis del punto de equilibrio de los últimos cuatro años como se puede apreciar en el Cuadro N°3.12 Análisis Variable de Equilibrio y en donde la razón volumen utilidad presenta unan tendencia a disminución y es porque los resultados durante los años 2012 y 2013 evidencian cambios en las políticas del logro de metas de colocaciones y captaciones no alcanzadas, por cuanto se incrementan sustancialmente los créditos de corto plazo a cambio de marcada reducción de los créditos de largo plazo.
3. Se determinó mediante un análisis de los costos de ofertas comerciales que en la entidad “Banco Financiero”, que los costos para los años 2010 y 2013 presentan una reestructuración, ya que se reducen los componentes fijos a cambio del incremento de los componentes variables, evidenciando la aplicación de políticas tendencias a asociar costos a operaciones que generen utilidades, no habiendo obtenido resultados favorables, tal como se demuestra en el Anexo N° 6: Comparativo entre los costos y la Rentabilidad Obtenida por Campaña.
4. Se comparó los costos incurridos para la realización de los objetivos propuestos, tal como se demuestra en el cuadro N°3.14 Evolución de resultados y el cuadro de resultados netos, podemos determinar que la contabilidad como herramienta de gestión no se ha ido aplicando de manera correcta para la toma de decisiones de la

entidad; en el año 2012 los resultados de comparar los ingresos obtenidos y los gastos incurridos tenemos un resultado del 1% de rendimiento, en el 2013 obtenemos 2% y consideramos que en crecimiento económico no viene teniendo un buen resultado, ya que en periodos anteriores a estos como lo son el año 2010 se obtuvo un rendimiento del 8% que viene a ser cuatro veces mayor al del 2013 y el 2011 el resultado fue del 4% reflejados en el Cuadro 3.13-A E.R: Resumen de Evolución de Resultados,

RECOMENDACIONES

1. Para lograr mejorar los niveles de gestión económica y financiera, la empresa debería optar por implementar la contabilidad de gestión, como herramienta de planificación y control para la óptima y oportuna toma de decisiones, pues con esto se reducirían costos y se podría incrementar las utilidades, generando además el empleo eficiente de los activos para obtener la optimización de sus operaciones.
2. Al no haberse cumplido las metas propuestas, Implementar la contabilidad como herramienta de gestión, es lo que mejoraría el rendimiento óptimo y eficiente de las metas establecidas en operaciones activas (colocaciones), pero priorizando la rentabilidad de estas. Así mismo se debe de buscar fuentes de fondeo más competitivas por lo que también debemos enfocarnos en el aumento de las operaciones pasivas (captaciones), esto sería el impulso para lograr un crecimiento como entidad con respecto a metas establecidas.
3. El área de operaciones así como también la gerencia de la entidad “Banco Financiero”, debería tener en cuenta que los recursos que se han empleado como parte de los costos no han tenido el rendimiento esperado por lo que se recomienda implementar políticas de gestión más eficientes que incluyen el análisis costo beneficio entre las ofertas comerciales que el banco ofrece y las retribuciones en términos monetarios que se han obtenido por estas con la finalidad de ver los resultados reflejados.
4. Para obtener un rendimiento esperado en cuanto a los costos incurridos y los resultados esperados, debemos partir por la determinación de la aplicación de la contabilidad de gestión como herramienta, realizando previamente un cálculo anticipado de planificación de los resultados que se quieren alcanzar en la proyección de metas propuestas. Sin exceder los costos en campañas, e implantando nuevas propuestas atractivas para el cliente (como la eliminación de la última cuota a clientes puntuales, esto incentiva las colocaciones y disminuiría considerablemente la morosidad) y hacerlas de conocimiento masivo promocionando siempre los servicios y operaciones que ofrece la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Apaza, M.(2001) “Planeación financiera”, Lima-Peru: Pacifico Editores 1era Edición.
- Bunge, M. (1985)“La investigación Científica, su estrategia y filosofía”, Barcelona-España: Editorial Ariel.
- Bierman, H. jr. (2008) “Planeación financiera estratégica, Estrategia y toma de decisiones” , Mexico DF : CECSA.
- Enrique, F. (2002) “ Visión global sobre control: enfoque integrado/ auditoria administrativa (gestión estratégica del cambio)” , México DF: Iberoamericana Escritores 2da Edición.
- Flores, J. (2000) “Contabilidad gerencial: marco teórico-aplicación práctica” , Lima-Peru : CECOF.
- Horngren, S. (1994) “Contabilidad un Enfoque Gerencial”, México DF: Prentice- Hall 9na Edición.
- Malló, C. ; Kaplan, R. ; Meljem, S. & Giménez, C. (2008) “Contabilidad de costos y estratégica de gestión” , Madrid-España: Editorial Norton River Press.
- Mankiw, D. & Weil (1992), “Teoría del crecimiento económico”, Madrid-España: Editorial McGraw Hill.
- Meigg, R. (1998), “Contabilidad, base para el desarrollo gerencial”, Madrid-España: Editorial McGraw Hill.
- Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE) (2012), “Costos y Presupuestos – Aporte Empresarial”, Lima-Perú.
- “Contabilidad de gestión ,presupuestaria y de costos” (2010) , Lima –Perú: Editorial Océano/ Centrum
- Ramírez, D. “Contabilidad Administrativa” (2011) , Madrid España: Editorial Mc. Graw Hill. 5ta Edición.
- Sáez, A. ; Fernández, A. & Gutiérrez, G. (2006) “Contabilidad de costes y contabilidad de gestión”, Madrid España: Editorial Mc. Graw Hill. Volumen II.
- Téllez, J. (2011) “Qué y cómo contabilizan sus operaciones los bancos” ,Lima-Peru: Pacifico Editores 1era Edición.

TESIS

- 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 , Trujillo-Peru.
- 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 , Trujillo-Peru.
- 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 , Trujillo-Peru.
- Benavides A; Chávez I; Ramos C; YauriM .(2013). “Planeamiento estratégico del sector microfinanciero de cajas municipales en Arequipa”, Pontificia Universidad Católica del Perú ,Lima-Peru (2013).

REFERENCIAS LINKOGRÁFICAS

- <http://www.financiero.com.pe/Funcional/Oficinas.aspx?idmenu=574>
- http://mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1789%3Acorrespondencia-contable-con-la-realidad&catid=388&Itemid=100337&lang=es
- <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadecisiones.htm>
- <http://www.gerencie.com/contabilidad-gerencial.html>
- <http://www.gerencie.com/contabilidad-gerencial.html>
- <http://www.casadellibro.com/libro-productividad-personal-en-una-semana/9788498752175/2029814>
- <http://www.apc.org/es/glossary/term/201>
- <http://www.sbs.gob.pe/>
- <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

ANEXOS

Anexo 1

BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL DEL BANCO FINANCIERO

SUCURSAL-TRUJILLO

(EN MILES DE NUEVOS SOLES)

ACTIVO	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13
DISPONIBLE	230956	170821	253684	213094
FONDOS INTERBANCARIOS	9116	5	1350	10067
INVERSIONES:	35979	32171	230889	241085
COLOCACIONES NETAS:	589804	614431	609792	666131
cartera vigente	586884	619016	627975	666131
cartera atrasada:	29443	51209	42253	75108
provisión para colocaciones M/N	-514	-1743	-8992	-8615
provisión para colocaciones M/E	-26009	-54051	-51444	-59302
BIENES REALIZABLES Y ADJUDICADOS	16530	15304	2850	5700
ACTIVO FIJO	21143	34142	62290	63361
OTROS ACTIVOS:	57548	99075	208381	223541
TOTAL ACTIVO	962076	965949	1369236	1430165
PASIVO	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13
DEPOSITOS:	615788	613221	837841	804453
depositos del publico	546554	530414	817913	796057
obligaciones inmediatas por depositos	93339	82648	144932	150393
depositos de ahorros	166912	167175	230001	214652
depositos a plazos	286304	280591	442979	431012
depositos del sist.finac.y organisi.inter.	69228	82806	19928	8396
depositos a la vista	8030	2052	4025	652
depositos de ahorros	6143	5738	7005	279
depositos a plazo	55056	75016	8898	7466
FONDOS INTERBANCARIOS	2570	2704	4770	4909
ADEUDORES Y OTRAS OBLIG.FINANCIERAS	231380	191672	275269	339809
OTROS PASIVOS:	38344	75050	135492	123874
PROVISIONES	9397	7091	11273	20591
TOTAL PASIVO	897473	889739	1264646	1293635
PATRIMONIO:	64603	76210	104590	136530
capital social	40462	48465	70049	72899
capital adicional y en tramite		1846	2642	28652
reservas	16651	18531	30617	31989
resultados acumulados		1510	100	
resultados neto del ejercicio	7489	5858	1182	2990
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	962076	965949	1369236	1430165
TIPO DE CAMBIO CONTABLE S/.	2,72	3,13	3,48	3,54

Anexo 2

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

**EE.GG Y PP DEL BANCO FINANCIERO
SUCURSAL TRUJILLO
(EN MILES DE NUEVOS SOLES)**

DESCRIPCION	Dic.2010	Dic.2011	Dic.2012	Dic.2013
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS :	95527	104999	120162	132100
Ingresos financieros M/N	28936	31235	35197	27539
Ingresos financieros M/E	66592	73764	84966	104561
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	55878	62649	81208	84683
Gastos financieros M/N	14680	17061	32000	27092
Gastos financieros M/E	41199	45588	49208	57591
RESULTADO FINANCIERO	39649	42350	38954	47417
TOTAL OTROS INGRESOS :	24462	30048	43852	36238
Otros ingresos M/N	12020	16520	14028	12867
Otros ingresos M/E	12442	13528	29825	23371
PROVISIONES Y DEPRECIACIONES	21360	28659	33413	30224
Provisiones y depreciaciones M/N	4945	7928	13172	16152
Provisiones y depreciaciones M/E	16415	20731	20241	14072
OTROS GASTOS :	33292	38302	49832	51372
UTILIDAD YO PERDIDA ANTES DE IMPTO A. LA RENTA	9459	5438	-439	2058
RESULTADO POR EXPOSICION A LA INFLAMACION	-16	420	1621	932
IMOPUESTO A LA RENTA	1954			
UTILIDAD Y/O PERDIDA NETA	7489	5858	1182	2990

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Área operaciones

FECHA: 30 de Abril del 2013

CRITERIO/COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	PUNTOS (de 0 a 6)
Creer que trabajar con una contabilidad de gestión como herramienta, se obtendrían mejores resultados	5
La información requerida por el área se da de manera oportuna y de forma inmediata.	2
Las personas que laboran en el área de operaciones están capacitadas para responder ante cualquier eventualidad presentada durante el cumplimiento de las metas.	3
El interés que Gerencia muestra en cuanto al desarrollo del sistema de control de Gestión es el suficiente para monitorear el proceso.	4
Los reportes de la empresa le parece que son oportunos y confiables para analizar el logro de las metas establecidas en el área.	3
Total	17



**Entrevista realizada al personal del área de operaciones del Banco Financiero –
sucursal Trujillo**

Nombre: Iván Pajares

Cargo que ocupa: Jefe de Operaciones

Tiempo laborando en la institución: 2 años

Bachiller que aplica la entrevista: Los Autores.

1.- ¿Cree usted que el área en el que labora cuenta con un Plan de Gestión?

Claro que si tenemos una planificación táctica dentro de la entidad bancaria con la finalidad de cumplir un estándar de servicio y cubrir expectativas de clientes.

2.- ¿Tiene conocimiento de algún plan estratégico aplicado, para el cumplimiento de las metas en esta entidad?

Si, plan estratégico de responsabilidad y excelencia de nuestro equipo tarea permanente del área de RR.HH. quien capacita al personal

3.- ¿Cree usted que una buena contabilidad de gestión incide de manera positiva en la toma de decisiones?

Claro que incide, si se ve desde el punto de vista de que todo es un sistema.

4.- ¿De qué manera mejoraría el área de operaciones con la implementación de nuevas políticas de organización?

Básicamente el área de operaciones es un área de soporte para otras como cambio / valores / tarjetas de crédito, etc. Y al implementar nuevas políticas se mejoraran también las mismas.

5.- A nivel institucional ¿Cuál cree usted que es la ventaja de la correcta toma de decisiones?

Es el pilar básico en tiempos complejos (competitivamente) dentro de sus programas enfocados y una mala decisión dentro de la entidad puedes llegar a tener elevados costos.

6.- ¿Cuáles serían las sugerencias para la mejora del área en el que labora relacionada con la contabilidad de gestión para mejorar la toma de decisiones?

Informarse continuamente de las políticas y ponerlas en práctica para llegar al mejoramiento proyectado.

7.- ¿Existe un plan o programa para el fortalecimiento de los posibles riesgos en el área?

No para todos los imprevistos, pero constantemente trabajamos en ello.

8.- ¿Existe interés de la gerencia por el desarrollo del Sistema de Control de gestión?

Claro, porque es determinante en la gestión bancaria la evaluación constante.

9.- ¿Existe coordinación entre la gerencia y la oficina de Operaciones para el fortalecimiento del Sistema de Gestión?

Si claro permanentemente y ya en el área de operaciones se distribuye la información.

10.- ¿La entidad cuenta con los mecanismos y prácticas que Faciliten el ejercicio de la toma de decisión?

A nivel nacional sí, pero a nivel de sucursal no siempre. Ya que en el periodo de cambios de personal, hasta su adaptación a la zona, no se aprecia.

11.- El personal de la entidad ¿Conocen los mecanismos y el sistema de Evaluación y control de gestión?

La verdad, no todo pero constantemente se está trabajando para mejorar y unificar los conocimientos.

12.- ¿El personal es capacitado en temas de gestión y toma de decisiones?, Si o No, ¿Con qué frecuencia?

Si, básicamente dos veces al año pero debemos de tener en cuenta al personal nuevo que no siempre está capacitado al 100 %

13.- ¿Cómo se fijan las ofertas de los productos (servicios) que ofrecemos en determinados meses del año y quienes las fijan?

Las fija la gerencia en coordinación con el área de operaciones en meses claves junio-julio, noviembre-diciembre ya que son esos los meses con mayor demanda en captaciones y colocaciones.

14.- ¿Se han desarrollado actividades con la participación de Los funcionarios para la identificación de los factores de Riesgos tanto internos como externos en el área?

Practica realizada después de pasar por una auditoría tanta interna como externa.

15.- ¿Se cuenta con registros históricos y/o estadísticos que permitan hacer proyecciones para determinar la Probabilidad o posible ocurrencia de riesgos de metas de la entidad bancaria?

Si la memorias anuales y los cuadros estadísticos semanales y mensuales.

16.- ¿Existen escalas o rangos de valoración que miden los niveles de vulnerabilidad del área?

No.

17.- ¿Existen planes de contingencia en la entidad?

No son de mi conocimiento



Encuestas realizada al personal del área de operaciones del Banco Financiero –
sucursal Trujillo

Nombre:

Cargo que ocupa:

Tiempo laborando en la institución:

Bachiller que aplica la encuesta:

1.- PARA USTED, ¿ES IMPORTANTE LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA?

A: SI B: NO C: NO OPINA

2.- EN EL ÁREA EN EL QUE LABORA, ¿SE APLICAN HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA UNA INTELIGENTE EXPLOTACION DE LOS DATOS CONTABLES?

A: SI B: NO C: NO SABE

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

A: BUENO B: MALO C: REGULAR

4.- ¿SE ANALIZA EL CONTROL PRESUPUESTARIO CON LOS COSTOS INCURRIDOS EN EL AREA DE OPERACIONES?

A: SI B: NO C: NO SABE

5.-¿CÓMO SE CALIFICARÍA LAS NORMAS ESTABLECIDAS, PARA UN CONTROL ÓPTIMO DEL AREA DE OPERACIONES?

A: MUY BUENO

B: BUENO

C: REGULAR

D: MALO

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

A: NADIE B: ALGUNOS C: LA MAYORIA D: TODOS

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

A: SI B: NO C: NO SABE

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?

A: NUNCA B: ALGUNAS VECES C: SIEMPRE

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

A: 7 DIAS B: 15 DIAS C: 30 DIAS D: NO SE REALIZA

10.- ¿LA SUCURSAL BBVA-PACASMAYO CUENTA CON ALGUN OUTSOURCING EN EL AREA CONTABLE?

A: SI B: NO C: NO SABE

11.- ¿SE REVISY Y EVALÚA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, COMPARANDO CON LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL AREA DE OPERACIONES?

A: NUNCA B: ALGUNAS VECES C: SIEMPRE

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

A: NUNCA

B: ALGUNAS VECES

C: SIEMPRE

13.- ¿CREE USTED QUE LAS CAMPAÑAS COMERCIALES DEL BVVA ESTAN EN VENTAJA O DESVENTAJA, COMPARANDOLAS CON LAS DEMAS ENTIDADES FINANCIERAS?

A: VENTAJA

B: DESVENTAJA

C: NO SABE

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?

A: SI

B: NO

C: NO OPINA

15.- ¿SE EVALUA DE FORMA PERIÓDICA A LOS COLABORADORES DEL AREA DE OPERACIONES PARA DETERMINAR EL PROGRESO Y PERFECCIONAMIENTO, EN EL DESARROOLLO DE SUS FUNCIONES ASIGNADAS?

A: NUNCA

B: ALGUNAS VECES

C: SIEMPRE

Anexo 6

COMPARATIVO ENTRE LOS COSTOS Y RENTABILIDAD OBTENIDA POR CAMPAÑA

	Costos incurridos		Rentabilidad obtenida		Resultados Proyectados		Incumplimiento de Metas
	S/.	%	S/.	%	S/.	%	%
Campaña navideña (de colocaciones de líneas créditos)	38,000.00	12.38	10,180,000.00	12.32	15,200,000.00	12.38	33.03
Sorteos de dinero en efectivo por desembolsos de créditos	45,000.00	14.66	9,000,000.00	10.89	18,000,000.00	14.66	50.00
Descuentos en tiendas por uso de tarjetas (viajes, calzado, comida, telefonía)	50,000.00	16.29	14,000,000.00	16.94	20,000,000.00	16.29	30.00
campaña de fiestas patrias captaciones (ahorros, cuentas a plazo)	40,000.00	13.03	10,800,000.00	13.07	16,000,000.00	13.03	32.50
Canjes de premios con puntos financieros	32,000.00	10.42	9,800,000.00	11.86	12,800,000.00	10.42	23.44
Regalos sorpresas (según montos desembolsados)	30,000.00	9.77	7,900,000.00	9.56	12,000,000.00	9.77	34.17
Descuento de última cuota (convenios) (por cumplimiento de pagos)	45,000.00	14.66	12,460,000.00	15.08	18,000,000.00	14.66	30.78
Promoción de telefonía por envío y retiro (de money gram según monto)	27,000.00	8.79	8,500,000.00	10.29	10,800,000.00	8.79	21.30
TOTAL DE COSTOS (INCURRIDOS EN LAS CAMPAÑAS)	307,000.00	100	82,640,000.00	100	122,800,000.00	100.00	