

**NEUMANN BUSINESS SCHOOL  
ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO DEL  
SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DEL BANCO DE  
CRÉDITO DEL PERÚ, SEDE TACNA, 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:  
MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**AUTORES:**

SHIAN POUL ITALO NAVARRO CORNEJO  
DAMIAN SEIR ROJAS MOYA  
GILMER ROY HINOJOSA MAMANI

**PROFESOR GUÍA:**

GIOMAR WALTER MOSCOSO ZEGARRA

**TACNA – PERÚ**

**2017**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos mis profesores de la Escuela de Postgrado por sus sabias enseñanzas y amistad.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
INDICE	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
INDICE DE FIGURAS	7
INTRODUCCIÓN	8
RESUMEN EJECUTIVO	9
PRESENTACIÓN	10
TITULO DEL TEMA	11
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	<b>13</b>
1. Título.	13
1.1 Origen del problema	13
1.2 Formulación del problema	13
1.2.1 Problema general	13
1.2.2 Problemas específicos	13
1.3 Objetivos	
1.3.1 Objetivos generales	13
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 Hipótesis	
1.4.1 Hipótesis principal	14
1.4.2 Hipótesis secundarias	15
1.5 Justificación	
1.6 Método de la Investigación	17
1.6.1 Tipo de investigación	16
1.6.2 Nivel de investigación	16
1.6.3 Diseño de investigación	16
1.6.4 Población y muestra	17
1.6.4.1 Población	17
1.6.5 Muestra	20
1.6.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	19
1.6.6.1 Procedimientos	19
1.6.7 Técnicas	20
1.6.8 Instrumentos	20
1.7 Operacionalización de las Variables	20
1.8 Definición de conceptos	22

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

2. Control de Gestión	24
2.1. Definiciones sobre el Control de gestión	25
a. Criterios o estándares de control	49
b. Información sobre las actividades	49
c. Medición sobre el desempeño	50

## **CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL**

3. Banco de Crédito del Perú	51
3.1 Antecedentes	51
3.2 Giro operativo	52
3.2.1. Créditos	53
3.2.2. Ahorros	56
3.3 Estructura Organizacional	58
3.4 Actividades que Desarrolla el Banco	58
3.5 Procesos en el Banco de Crédito del Perú	64

## **CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4. Metodología	76
4.1. Tipo de Investigación	76
4.2. Diseño	76
4.3. Población	76
4.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	77
4.4.1 Procedimientos	77
4.4.2 Técnicas	77
4.4.3 Instrumentos	77
4.5. Limitaciones del estudio	77
4.6. Resultados obtenidos	78
4.6.1 Respecto a los Instrumentos del Sistema de Control	79
4.6.2 Respecto a los Procesos del Sistema de Control	87
4.6.3 Respecto a la Estructura del Sistema de Control	99
4.7. Resultados consolidados por dimensiones del Control de Gestión	99
4.8. Resultado por dimensiones	102
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>105</b>

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Bibliográficas	107
- Páginas Web	

## INDICE DE TABLAS

<b>Descripción</b>	<b><i>Pág.</i></b>
<b>Capítulo I. INTRODUCCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	
Tabla 1.01: Muestra	18
<b>Capítulo II. MARCO TEORICO.</b>	
Tabla 2.02: Taxonomía de control de gestión	32
<b>Capítulo IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	
Tabla 4.03: Correlaciones	102

## INDICE DE FIGURAS

<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
<b>Capítulo II. MARCO TEORICO.</b>	
Figura 2.01: Proceso del sistema de control de gestión	33
Figura 2.02:	37
Figura 2.03:	41
Figura 2.04: Tipos de control de gestión	44
Figura 2.05: Tipología del sistema de control de gestión	45
<b>Capítulo III. MARCO REFERENCIAL.</b>	
Figura 3.06: Estructura organizacional	58
Figura 3.07: Indicadores de gestión	66
<b>Capítulo IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	
Figura 4.08: Sistema de control implementado	78
Figura 4.09: Plan estratégico en ejecución	79
Figura 4.10: Misión y visión	80
Figura 4.11: Difunde plan estratégica	81
Figura 4.12: Difunde objetivos estratégicos	82
Figura 4.13: Políticas internas	83
Figura 4.14: Políticas internas II	84
Figura 4.15: Presupuesto maestro	85
Figura 4.16: Cuadro de mando	86
Figura 4.17: Mapa de Procesos	87
Figura 4.18: Desarrollo en base a procedimientos	88

Figura 4.19: Conoce sus indicadores	89
Figura 4.20: Monitoreo de indicadores	90
Figura 4.21: Conoce sus Resultados	91
Figura 4.22: Detección de Faltas	92
Figura 4.23: Control de los Procesos	93
Figura 4.24: Control de Costos	94
Figura 4.25: Eficacia en los Procesos	95
Figura 4.26: Eficiencia de los Procesos	96
Figura 4.27: Jerarquía	97
Figura 4.28: Segregación de Funciones	98
Figura 4.29: Consolidado de resultados “Instrumentos”	99
Figura 4.30: Consolidado de resultados “Procesos”	100
Figura 4.31: Consolidado de resultaos “Estructura”	101



## INTRODUCCION

En un entorno financiero muy competitivo en donde todas las Instituciones Financieras buscan, ser la mejor del mercado; no se encuentra exceptuado el Banco de Crédito. Por lo cual se hace necesario el realizar la investigación de los Factores que intervienen en el desarrollo del Sistema de Control de Gestión del Banco de Crédito del Perú Sucursal Tacna

Hemos decidido investigarlo, debido a que es necesario conocer cuáles son los Factores que intervienen en el Sistema de Control de Gestión del BCP.

Es preciso enfocarnos en los en los Factores que intervienen en el Sistema de Control de Gestión BCP, por la importancia que tiene el saber la satisfacción con la que cuentan los clientes de este Banco ya que siendo una empresa de servicio es parte vital el contar con un Sistema de Control de Gestión.

En este sentido, existe la necesidad de saber cuáles son los factores que intervienen en el Sistema de Control de Gestión del BCP Sucursal Tacna.

A lo largo de este trabajo de investigación, se va a realizar la evaluación de un sistema de control de gestión y si es el reflejo de lo que requiere la Administración en su función de control, gestión esto determinando el nivel de cumplimiento de metas.

Finalmente, se presentaran las conclusiones fruto de la investigación, los anexos considerados de relevancia en este estudio y la bibliografía utilizada.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Propósito de este trabajo es saber que factor tiene mayor relación en el desarrollo del control de la Gestión en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Tacna. Que factor tiene mayor relación en el desarrollo del Control de Gestión en el Banco de Crédito Sucursal Tacna. Se determina que en la Empresa Banco de Crédito del Perú Sucursal Tacna existe un sistema de control de gestión que cuenta con tres elementos que lo conforman como estructura, instrumentos y procesos que facilitan el desarrollo del sistema de control. Su existencia Garantiza la presencia tangible de dicho sistema como parte de sus elemento vitales para su existencia.

## **1. TÍTULO DEL TEMA:**

Factores que intervienen en el desarrollo del Sistema de Control de Gestión del Banco de Crédito del Perú la Sucursal-Tacna.

### **1.1. Origen del problema**

En la actualidad nos enfrentamos a un mundo donde las entidades bancarias buscan permanecer en un mercado competitivo, donde es esencial trazar y enfocar estrategias de control de gestión. En ese sentido, es necesario se ejecuten métodos que mejoren el correcto funcionamiento de las divisiones dentro de la empresa. La sucursal no está exenta de este proceso y desde hace ya un tiempo atrás se viene buscando el perfeccionamiento de estos cambios continuos. El sector bancario como una de las mayores fuentes de proporción de rentabilidad en nuestra región está cambiando constantemente desde una perspectiva de valor de sus funciones frente a un crecimiento acelerado de las empresas financieras que están compitiendo de manera tal que se está enfocando en equilibrar sus acciones frente a los cambios para su permanencia en la competencia valorada social y económica. Se evidencia la importancia que se desarrolle todo un sistema de conocimientos sobre el sector, se profundicen estudios e investigaciones que permitan sentar las bases teóricas que sustentan el modelo perfecto de los elementos que conforman esta rama imprescindible y garanticen la calidad de su práctica y obtención de mejores resultados. Se resuelve entonces, que los directivos y el personal en general de estas entidades dominen elementos de gestión y de finanzas que ayuden al buen desarrollo de los procesos económicos que se realizan en las mismas, que garanticen la calidad del servicio y se revierta al final de la cadena en la satisfacción del cliente, que es uno

de los pilares fundamentales del Banco de Crédito que está buscando posicionarse en definitiva como el mejor banco con excelencia en servicio al cliente en el bicentenario del país y ser la mejor marca a nivel internacional a través de canales digitales. A raíz de lo expuesto, se plantea especial importancia que cobra la gestión financiera operativa como función de la dirección empresarial, lograr el eficiente manejo de los recursos y las operaciones del negocio, así como obtener los resultados esperados en correspondencia con los objetivos organizacionales propuestos y perseguidos. Sin embargo, la sucursal del BCP en Tacna especialmente en sus niveles más elementales, no cuenta con los instrumentos que faciliten un eficiente desenvolvimiento de sus funciones y en la mayoría de agencias que se extienden a nivel nacional porque la gestión efectiva que cuenta el banco a nivel nacional no llega en proporción exacta como con otras agencias, pues tienen el material tanto físico como creativo y funcional frente a situaciones que se presentan en el día a día y que se exige funcionar por igual en todos los ámbitos para que se pueda certificar en cada campaña anual. Parte del fundamento esencial de fortaleza para accionar en las debilidades y corregir esas acciones reflejando en números la efectividad de la rentabilidad del negocio frente a los cambios y minimizando los problemas que se presenten en el día. En la sucursal Tacna hay desventaja en la medición que se realiza por parte de gestión efectiva del banco como parte de controlar las funciones operativas y certificar por campañas el mejoramiento de las mismas. La evaluación es incierta ante posibles cambios que se presentan, se tiene que agregar por parte de los colaboradores, acciones adicionales que les permita mitigar los problemas existentes y por lo general cuando se certifica se ausentan de manera que es improbable medir un indicador que permita determinar dichos problemas en las operaciones cotidianas

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General**

- a. ¿Qué factor tiene mayor relación en el desarrollo del Control de la Gestión en el Banco de Crédito Sucursal - Tacna?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿Existen los factores estructura, instrumentos y procesos en el desarrollo del Control de Control de Gestión en el Banco de Crédito Sucursal - Tacna?
- b. ¿Es la aplicación de los factores estructura, instrumentos y procesos adecuado en el desarrollo del Control de Control de Gestión en el Banco de Crédito Sucursal - Tacna?
- c. ¿Cuáles el nivel de relación de los factores con el Control de Gestión del Banco de Crédito Sucursal - Tacna?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

- a. Determinar el factor que tiene mayor relación en el desarrollo del Control de la Gestión en el Banco de Crédito Sucursal - Tacna

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Determinar si los factores estructura, instrumentos y procesos tiene presencia en el desarrollo del Control de Control de Gestión en el Banco de Crédito Sucursal - Tacna
- b. Determinar el nivel de aplicación de los factores estructura, instrumentos y procesos adecuado en el desarrollo del Control de Control de Gestión en el Banco de Crédito Sucursal – Tacna ?
- c. Determinar el nivel de relación de los factores con el desarrollo del Control de Gestión del Banco de Crédito Sucursal - Tacna

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis principal**

- a. El factor que tiene mayor relación en el desarrollo del Control de la Gestión de Banco de Crédito Sucursal - Tacna es “Instrumentos”

#### **1.4.2. Hipótesis secundarias**

- Los factores estructura, instrumentos y procesos tienen presencia en el desarrollo del Control de Control de Gestión en el Banco de Crédito Sucursal - Tacna
  
- El nivel de aplicación de los factores estructura, instrumentos y procesos es adecuado en el desarrollo del Control de Control de Gestión en el Banco de Crédito Sucursal - Tacna
  
- El nivel de relación de los factores con el desarrollo del Control de Gestión del Banco de Crédito Sucursal - Tacna es alto.

#### **1.5. JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto se justifica ante la necesidad de la pronta y efectiva ejecución de un sistema de control efectiva de sus herramientas de gestión en la atención de los clientes del banco de la sucursal Tacna. Por tanto, es importante evaluar la eficiencia de los sistemas de control y su nivel de relación con el cumplimiento de los estándares de planificación inicial, evaluar el compromiso de la ejecución de sus recursos, y la estructura de la organización.

Un estudio como este plantea la evaluación de un sistema de control gestión y si este es realmente el reflejo de lo que requiere la administración en su función de control, determinación del nivel de cumplimiento de metas,

racionalización en el consumo de activos y fortaleza de las funciones que se asignan al personal.

## **1.6. Método de la Investigación:**

### **1.6.1. Tipo De Investigación**

Se trata de una investigación aplicada, de naturaleza descriptiva inicialmente y posteriormente relacional en la búsqueda de acercamiento entre los factores propios de la investigación.

### **1.6.2. Nivel De Investigación**

Es una investigación descriptiva y correlacional, ya que busca en una primera instancia describir cómo es el control de gestión en la organización. Posteriormente es correlacional porque el estudio se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados, es decir, nos permite afirmar en qué medida las variaciones en una variable o evento están asociados con las variaciones en la otra u otras variables o eventos.

### **1.6.3. Diseño De Investigación**



Para el diseño de investigación adoptamos la siguiente clasificación en donde indica (Hernández et al., 2010). La investigación experimental e investigación no experimental. A su vez, la primera puede dividirse de acuerdo con las clásicas categorías de Campbell y Stanley (1966) en: pre-experimentos, experimentos “puros” y cuasi-experimentos. La investigación no experimental la subdividimos en diseños transversales y diseños longitudinales. Por lo tanto, conociendo las políticas a manejar, aplicando lo que son los perfiles de trabajo, se podrá evaluar con más objetividad y sacar una investigación bien sea experimental o no.

Por lo tanto, al tener información que nos ayuda con la investigación se opta por el tipo no experimental y a su vez transversal, ya que serán realizadas las observaciones en un momento único en el tiempo. Por cuanto es un estudio empírico y sistemático, en vista de que no se pretenden manipular ningún tipo de variable

#### **1.6.4. Población y muestra**

##### **1.6.4.1. Población**

Para la presente investigación se considerará como población a todo el personal de la Agencia Banco de Crédito del Perú Sucursal-Tacna, el cual está integrado por un total de 67 personas. Distribuidas de la siguiente manera.

**Tabla 01. Muestra**

<b>GRUPOS</b>	<b>N° DE PERSONAS</b>
<b>Gerente de agencia</b>	<b>1</b>
<b>Banca Empresas</b>	<b>3</b>
<b>Banca Negocios</b>	<b>4</b>
<b>Banca Pyme</b>	<b>7</b>
<b>Banca Exclusiva</b>	<b>3</b>
<b>Plataforma</b>	<b>15</b>
<b>Operaciones</b>	<b>25</b>
<b>Jefe de Atención</b>	<b>3</b>
<b>Cobranzas</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>

Fuente: Banco de Crédito del Perú, sede Tacna

Además, se debe de considerar que debido a la complejidad de la información requerida para la investigación es que se recabaron datos de 12 personas, por tanto se recurre al muestreo no probabilístico.

#### **1.6.5. Muestra**

Con la finalidad de cumplir con los objetivos de investigación se seleccionará por muestreo no probabilístico y a conveniencia un grupo de personas a los que se les requerirá datos para los fines de la investigación

#### **1.6.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **1.6.6.1. Procedimientos**

Para la aplicación de las encuestas, se solicitará autorización a los directivos y gerentes que correspondan para aplicar cuestionarios estructurados a las personas que posean información relevante que ayude a medir las variables de investigación.

Finalmente, para todos los casos la información se codificará y trasladará hacia un software estadístico (SPSS 21.0) con la finalidad de emitir la información necesaria para validar las hipótesis planteadas.

##### **1.6.7. Técnicas**

Para la recolección de información se utilizará la técnica de encuesta

##### **1.6.8. Instrumentos**

- a. Para la técnica de encuesta se utilizará el cuestionario. Este se encuentra desarrollado en base a lo determinado por Anthony Roberts en su libro “Control de Gestión”

### 1.7. Operacionalización de las variables

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Técnica - Instrumento
<b>Control de Gestión</b>	El control de gestión es el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección o gobierno corporativo.	Instrumentos	Encuesta / Cuestionario
	Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión.	Estructura	
	La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos.	Procesos	

**Fuente:** Elaboración propia

## 1.8. Definición de conceptos

- a. Control de Gestión:** El control de gestión es el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección o gobierno corporativo.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

- b. Control:** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

- c. Sistema:** (del latín *systema*, y este del griego σύστημα *sýstēma* 'reunión, conjunto, agregado') es un objeto complejo cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual. Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno, pero solo los sistemas

materiales tienen mecanismo, y solo algunos sistemas materiales tienen figura (forma). Según el sistemismo, todos los objetos son sistemas o componentes de otro sistema.

- d. Gestión:** es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio.
- e. Gestión empresarial:** es aquella que busca mejorar el rendimiento y competitividad de una empresa o negocio. La gestión empresarial es primordial dentro de la dinámica de una economía de mercado, ya que las empresas tienen la oportunidad de analizar los distintos escenarios dentro de la economía que respalden una óptima rentabilidad, que se ve reflejada en la generación de bienes y servicios.
- f. Banco:** Un banco es una institución de tipo financiero que, por un lado, administra el dinero que les deja en custodia sus clientes y, por el otro, utiliza éste para prestarlo a otros individuos o empresas aplicándose un interés, lo que consiste en una de las variadas formas que tiene de hacer negocios e ir ampliando el dinero de sus arcas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2. Control de Gestión**

##### **2.1. Definiciones sobre el control de gestión**

Según el documento electrónico de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria, se entiende por control de gestión el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos. Se entiende que estos objetivos están previamente establecidos, en parte por los accionistas, representados por su consejo de administración, (beneficios, expansión y seguridad) y en parte por la legislación vigente, tanto en materia civil como mercantil, fiscal, laboral, etc., ya que la empresa desarrolla su actividad en el seno de una sociedad a la que debe servir, asumiendo por tanto importantes responsabilidades sociales.

Desde esta perspectiva la labor de control no se limita a comprobar que las tareas realizadas o las decisiones tomadas han sido correctas, sino que parte de su cometido es influir y orientar el comportamiento de la organización para que se alcancen los objetivos propuestos.

En general, y de una manera restrictiva, se viene entendiendo por control las acciones realizadas relacionadas casi en exclusiva con los aspectos económico financieros, básicamente la interpretación de los estados financieros y la toma de medidas correctoras en caso necesario.

La implantación de un sistema de control en la empresa debe hacerse de manera personalizada para cada una, en función de su estructura organizativa y objetivos, si bien existen pautas que deben ser tenidas en cuenta de manera generalizada y que afectan a todas las organizaciones.

Sobre el Control de Gestión, Lorino (2015)

Describe que el primer paso en la instauración de sistemas de gestión por actividades, sea cual sea la aplicación específica prevista, consiste en identificar las actividades. Esta etapa es de una importancia primordial, porque su resultado, el desglose de las actividades obtenido servirá para estructurar la información de gestión el análisis del negocio durante un periodo probablemente bastante largo. Si el análisis de actividades se hace correctamente, puede proporcionar, por un coste moderado, una herramienta cuya utilidad se pondrá de manifiesto en múltiples ámbitos, bastante más allá del primer terreno de aplicación. Además, su planteamiento puede ofrecer por sí mismo la ocasión de una reflexión colectiva muy fructífera sobre los procesos puestos en práctica en la empresa, su contenido y sus finalidades. Y a la inversa, un análisis de actividades mal hecho puede quedar atascado en falsas vías, enmarañarse en un exceso de detalles, perder de vista los



verdaderos retos y constituir una fuente de frustraciones para el conjunto de los equipos involucrados.

Al respecto Escobar (2009) desarrolla lo siguiente:

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración, y la herramienta más moderna para su gestión es el Cuadro de Mando Integral

El concepto de cuadro de mando integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el

plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

También desarrolla Hernandez (2017):

De la propia naturaleza del Control de Gestión, que en este marco se define como el proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla--se desprende la necesidad de determinar cuáles son los criterios que van a guiar la evaluación del desempeño de una organización. Por otra parte, la evaluación del desempeño de una empresa, adquiere un gran significado para sus directivos, para sus trabajadores en general, para los accionistas (actuales y potenciales), para el banco, para el Estado, para los clientes, proveedores y competidores, porque indica la posición alcanzada por la empresa en el mercado, la tendencia de su desarrollo (si sólo sobrevive, o está en rápido crecimiento, si gana o pierde terreno frente a la competencia) y por tanto se puede concluir si las políticas y decisiones tomadas son las adecuadas conforme a los resultados esperados. Esto resulta válido tanto para una organización o para una parte de ella.

Lassari (2002) también define al Control de Gestión:

Cuando un control para la gestión requiere algún tipo de medición de las variables tanto para los estados actuales y futuros como para la brecha, el modelo propuesto ofrece una herramienta matemática adecuada. Como se ha expresado anteriormente, esto es independiente de la posibilidad de definir en

forma operacional la variable a analizar, precisamente porque el análisis es una apreciación lingüística subjetiva en términos relativos a la situación competitiva de la empresa.

Escobar (2000) desarrolla en su investigación lo siguiente:

La evolución experimentada en las últimas décadas por las características y por el entorno empresarial, están poniendo de manifiesto ciertas limitaciones de los mecanismos de control de gestión tradicionales al no suministrar la información necesaria desde la que abordar con ciertas garantías el proceso decisional. Esta situación está ocasionando que el concepto de control de gestión sea objeto de especial interés al requerir una interpretación mucho más amplia que la establecida en sus orígenes por Anthony [1965].

El aumento en el número de variables que deben ser controladas, así como el desarrollo de herramientas que facilitan la obtención y canalización de información hacia el usuario, entre las que se encuentra el cuadro de mando, requieren cierta redefinición en los mecanismos de control de gestión para adaptarlos a las nuevas condiciones en las que los decisores deben desempeñar su labor

También describe Porporato (2011):

Las ideas acerca de la información para controlar y coordinar se extienden por todas las partes de una organización. Las organizaciones varían de acuerdo al

grado en que el control está concentrado (generalmente en la alta gerencia) o compartido (Hofstede, Nevijen, Ohayr y Sanders, 1990; Quinn y Rohrbaugh, 1983). La diferencia entre controles rígidos y relajados ha permitido clasificar las organizaciones basándose en la cantidad de estructuras internas y controles de gestión (Hofstede et al., 1990), lo que representa un conflicto entre la autonomía individual y el control de la organización (Hofstede, 1967), cuyas preferencias se reflejan en el modo en que los mecanismos de la contabilidad gerencial son usados, ya sea para controlar (rígido) o para coordinar (relajado).

La idea de la teoría de costos de transacción nos ha permitido identificar dos usos de los sistemas de gestión, con el propósito de reducir la incertidumbre en los términos de Galbraith (1973): controlar o coordinar. Esta diada se asemeja significativamente a un grupo de trabajos de la literatura contable que se han enfocado en controles rígidos y relajados. Allí donde el control se concentra o es rígido se observa que la formalización del conjunto de reglas y procedimientos es realizado por unos pocos, que tienen la intención de guiar la conducta de la mayoría (Smart y Hamm, 1993; Smart y John, 1996), por ello se dice que el ambiente de control en entornos rígidos es más bien centralizado (Reynolds, 1986), lo que es equiparable con nuestra definición de uso con fines de control. En organizaciones en las que el sistema de control es relajado se promueve el diálogo y autonomía de los miembros organizacionales.

En organizaciones flexiblemente controladas hay menos reglas y procedimientos formales, y el poder y la toma de decisiones se comparten a

través de la organización (Heck y Marcoulides, 1996; Reynolds, 1986), lo que les hace equiparables con nuestra definición de uso con fines de coordinación. Culturas de control rígidas y relajadas tendrán diferentes necesidades y desafíos a la hora de controlar y coordinar el trabajo y conducta de varios individuos, grupos y áreas (Denison y Mishra, 1995; Detert, Schroeder y Mauriel, 2000; Hofstede et al., 1990). Así por ejemplo, las unidades que trabajan con productos de precisión o servicios de riesgo (tales como productos farmacéuticos o transacciones de dinero) tienden a tener controles más rígidos, pero aquellas unidades con actividades innovadoras o imprevisibles tienden a tener controles más relajados (Hofstede et al., 1990).

Además de la distinción entre mecanismos de gestión rígidos (control) y relajados (coordinación) existen otras taxonomías también equiparables a nuestra distinción, como la desarrollada en una serie de estudios liderados por Van de Ven a mediados de la década de 1970 .

Sucesivos trabajos sostienen que unidades de trabajo con una alta incertidumbre tienden a utilizar sistemas relajados o prácticas colegiales para gestionar la organización, mientras las unidades de trabajo con una baja o moderada incertidumbre tienden a utilizar sistemas rígidos o estructuras de prácticas burocráticas para gestionar la organización (Drazin y Van de Ven, 1985; Van de Ven, 1976; Van de Ven y Delbecq, 1974; Van de Ven, Delbecq y Koenig, 1976).

Cuando las organizaciones operan en un mundo incierto, los errores son inevitables. Butler, Price y Pike (1998) analizan dos tipos de errores que cometen las organizaciones basados en la distinción entre estructuras claras y borrosas. Las estructuras claras se basan en reglas precisas que permiten una definición de los tipos de decisión y los procedimientos para tomarlas. Las estructuras borrosas se basan en reglas flexibles por lo que la toma de decisiones llega a ser un proceso desordenado. Los errores por rigidez ocurren cuando las estructuras son demasiado rígidas para su contexto técnico y estratégico.

Revisando la literatura contable y de administración se observan claramente las diferencias entre los dos propósitos de uso de los sistemas de control de gestión. Sin embargo, no queda claro si en entornos turbulentos los sistemas de control mejoran o empeoran el desempeño de las empresas, ya que hay estudios que sugieren una relación positiva (Lecraw, 1984; Mjoen y Tallman, 1997), otros muestran una relación negativa (Boateng y Glaister, 2002), y un tercer grupo ofrece una mezcla de resultados mediante el empleo de relaciones cuadráticas (Ramaswamy, Gomes y Veliyath, 1998). Resumiendo el argumento es que el uso de los sistemas de control de gestión ayuda a reducir la incertidumbre sobre la información necesaria para tomar una acertada decisión, pero crea un chaleco de fuerza que no le permite a las organizaciones reaccionar a tiempo (Davila, 2000)

Uso de la información provista por los sistemas de control de gestión	Propósito de uso: Control (mecanismo de contratación)	Propósito de uso: Coordinación (toma de decisiones)
Teoría de costos de transacción	Control	Coordinación
Tipos de control	Rígidos	Relajados
Prácticas de gestión	Burocráticas	Colegiales
Estructuras	Claras	Borrosas

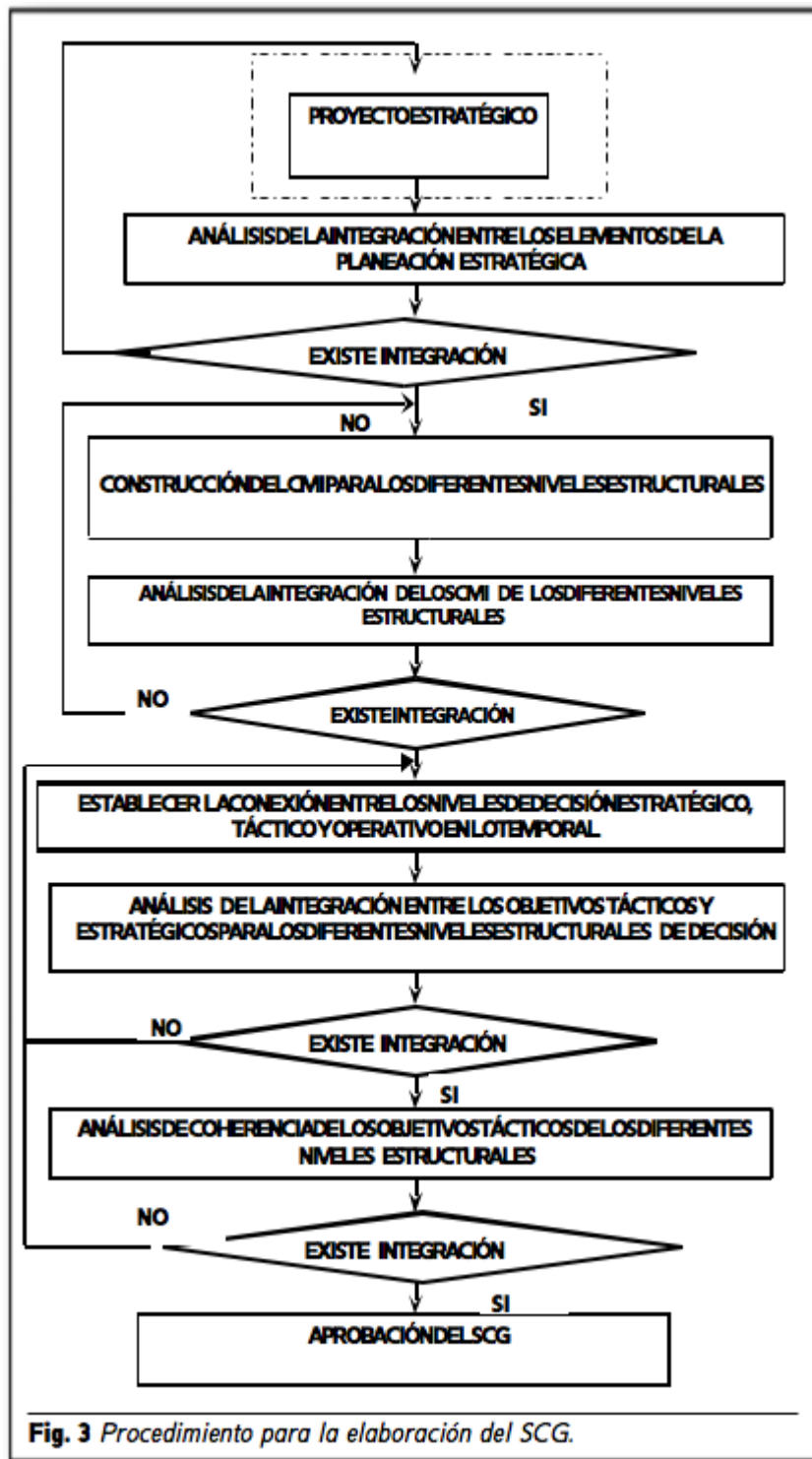
*Fuente: Van de Ven y colegas, 1974, 1976.*

Tabla 02. Taxonomía del Control de Gestión

**Fuente:** Van de Ven y colegas, 1974

Para la elaboración del Sistema de Control de Gestión podemos apreciar lo que postula Diaz & Torres (2007):

En el procedimiento para la elaboración del sistema de control de gestión, se observa que se establece una relación causa-efecto entre los niveles estratégico y táctico operativo de la organización, dado porque para lograr una implementación de la estrategia no es posible quedarse solamente en el nivel de decisión estratégico, sino que es necesario trabajar los niveles táctico-operativo, de manera tal que se establezcan objetivos anuales que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



Fuente: Diaz & Torres (2007)

Figura 01. Proceso del Sistema de Control de Gestión

Al respecto Bisbe (2006) propone lo siguiente:



El modelo de las «palancas de control» (Simons, 1995a, 1995b, 2000) explicita las tensiones a las que se enfrentan los sistemas de control de gestión al tener que facilitar al mismo tiempo tanto la consecución de los objetivos prefijados como la permanente innovación creativa orientada a obtener resultados satisfactorios a largo plazo. Simons clasifica los sistemas de control en tres categorías según sus características de diseño: sistemas de creencias, sistemas de límites y sistemas de medición y feedback. En este artículo nos centramos únicamente en estos últimos (sistemas de información basados en indicadores medibles, ya sean relativos a inputs, a procesos o a outputs). La mayoría de las empresas complejas de cierto tamaño posee sistemas de medición y feedback similares desde el punto de vista de su diseño (así, es común la existencia de algún tipo de sistema presupuestario, de algún tipo de cuadro de mando, de algún tipo de sistema de gestión por proyectos, etc.) (Amat, 1991; Chenhall y Langfield-Smith, 1998; Neely, 1998).

No obstante, como Simons (1995a, 1995b, 2000) ha puesto de relieve, a pesar de contar con sistemas similares o casi idénticos desde el punto de vista de diseño, las empresas utilizan los sistemas de control de forma muy diversa y basándose en patrones de atención muy distintos. Según ha demostrado Simons, un mismo sistema de control utilizado de diferentes formas tiene implicaciones radicalmente distintas y, por ello, tan importante como la existencia o el diseño técnico de los instrumentos de control de gestión disponibles es entender los estilos de uso de tales instrumentos.

Respecto a los sistemas de medición y feedback, el modelo de Simons pone especial énfasis en contraponer y distinguir dos estilos de uso: un uso diagnóstico y un uso interactivo. Los sistemas de control diagnóstico son sistemas de medición y feedback:

- a. Usados de manera periódica u ocasional por los directivos
- b. Les permita seguir eficientemente el comportamiento de una serie de variables críticas de desempeño o factores críticos de éxito
- c. Requiere la atención de dichos directivos en caso de desviaciones.

Los sistemas de control diagnóstico se basan en bucles cerrados de tipo termostato (por ejemplo, fijación de estándares, medición, comparación, toma de acciones correctoras) y en la gestión por excepción (informes orientados a gestionar la capacidad limitada de atención a partir de la detección y seguimiento de desviaciones).

Si el sistema de control diagnóstico está bien diseñado, la eventual detección de una desviación no esperada requiere que el directivo ponga atención en el sistema de control. En consecuencia, la ausencia de sorpresas y el no tener que poner atención en un sistema de control diagnóstico son a menudo percibidos como buenas noticias, pues indican que todo avanza según lo previsto. No obstante, desear no tener que dedicarle tiempo no implica que el sistema no sea importante: se trata de un sistema crucial en la medida en que sabemos que, en caso de necesidad, detectará efectivamente la desviación y re- clamará la atención del directivo.

Los sistemas de control interactivo, por el contrario, son sistemas 1) usados de forma regular y permanente por los altos directivos, 2) con el propósito de centrar la atención de todos los directivos en las incertidumbres estratégicas (incertidumbres que podrían invalidar los supuestos en que se basa la presente estrategia, socavando las bases actuales de las ventajas competitivas, y que conllevan oportunidades y amenazas de innovación) (Daft et al., 1988; Simons, 1995), y 3) en los que los altos directivos se involucran de forma muy personal.

Contrariamente a lo que ocurre con los controles diagnósticos, los controles interactivos se caracterizan precisamente por la implicación personal y continuada de la alta dirección en ellos, sin que esto redunde en una invasión de los ámbitos de decisión del resto de directivos. El patrón de atención seguido por los altos directivos señala a su vez al resto de miembros de la empresa la importancia de prestar atención regular y frecuente a los asuntos de los que trata el sistema de control interactivo. Debido a la atención que exigen, los sistemas de control interactivo resultan determinantes a la hora de establecer y comunicar las agendas de los altos directivos, y determinan asimismo las agendas de los temas fundamentales a debatir y discutir cara a cara en todos los niveles de la empresa.

	<b>Sistemas de Control Diagnóstico</b>	<b>Sistemas de Control Interactivo</b>
<i>Qué</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de feedback para monitorizar los resultados organizativos y corregir desviaciones respecto a estándares preestablecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de control que los directivos usan para involucrarse regular y personalmente (sin ser invasivos) en las actividades de decisión de los subordinados</li> </ul>
<i>Para qué</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• para permitir una asignación efectiva de recursos</li> <li>• para definir objetivos</li> <li>• para motivar</li> <li>• para establecer guías para las acciones correctoras</li> <li>• para permitir evaluación ex-post</li> <li>• para poder liberar la (limitada) capacidad de atención directiva hacia otros asuntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• para centrar la atención organizativa en las incertidumbres estratégicas</li> <li>• para provocar que emerjan nuevas iniciativas y estrategias</li> </ul>
<i>Cómo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fijando estándares</li> <li>• midiendo outputs</li> <li>• vinculando incentivos a consecución objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asegurando que los datos generados por el sistema se convierten en una agenda importante y recurrente en las discusiones con subordinados</li> <li>• asegurando que el sistema devenga objeto de atención regular por parte de los directivos de toda la organización</li> <li>• participando en discusiones cara a cara con los subordinados</li> <li>• desafiando y debatiendo continuamente supuestos, datos y planes de acción.</li> </ul>
<i>Quién</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• los altos directivos fijan o negocian objetivos, reciben y revisan informes de desempeño, hacen seguimiento de desviaciones significativas</li> <li>• áreas staff mantienen los sistemas, recogen información y preparan informes «por excepción»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• los altos directivos usan el sistema de manera activa, regular y permanente y asignan recompensas subjetivas, basadas en esfuerzo.</li> <li>• áreas staff actúan como facilitadores.</li> </ul>

Fuente: Bisbe (2006)

Figura 02. Proceso del Sistema de Control de Gestión

El modelo de Simons sugiere que las cuatro palancas de control, aunque sirven a propósitos distintos, operan simultáneamente. En aquello que concierne a los sistemas de medición y feedback.

Simons destaca el papel de los sistemas de control usados interactivamente a la hora de expandir la búsqueda de oportunidades, de generar iniciativas y, en definitiva, de posibilitar un mayor nivel de innovación. Según los estudios llevados a cabo por Simons (1995), lo más frecuente es que la alta dirección de una determinada empresa escoja un único sistema (p. ej. el sistema presupuestario, o el cuadro de mando, o los sistemas de gestión por proyectos...) para ser usado interactivamente, mientras que el resto se reserva para el uso diagnóstico y, por tanto, para la gestión por excepción. En definitiva, Simons parece señalar que el uso interactivo de los sistemas de control (generalmente, de uno de estos sistemas) ayuda a innovar más y mejor.

El estudio de Bisbe (2006) genera las siguientes conclusiones:

A partir de la distinción que propone Simons (1995a) entre estilo de uso diagnóstico y estilo de uso interactivo de los sistemas de control de gestión, este artículo presenta los resultados de un estudio empírico realizado sobre una muestra de medianas empresas industriales catalanas cuyo objetivo es analizar las relaciones entre innovación y uso interactivo de los sistemas de control. El análisis del comportamiento de las empresas de la muestra sugiere que en las empresas poco innovadoras, un uso interactivo de los sistemas de control contribuye a aumentar los niveles de innovación al actuar tales sistemas como

elemento legitimador, detonador y de guía. Por el contrario, en las empresas muy innovadoras, un uso interactivo de los sistemas de control de gestión contribuye a disminuir los niveles de innovación, al actuar tales sistemas como elemento de puesta en común, de focalización y de filtro. En definitiva, un uso interactivo permite contrarrestar las inercias de la organización.

Ramirez & Fiol (2005) describen lo siguiente:

El control de gestión se propone por lo tanto ayudar a una empresa en el logro de una rentabilidad elevada, apoyándose en la medición de resultados cuantitativos y su evaluación a corto plazo. De esta manera, como señalan J. Ardoin, D. Michel y J. Schmidt (1986), dicha disciplina es un arma eficaz por su aporte de racionalidad económica, por la ambición realista de sus objetivos y presupuestos y por el seguimiento riguroso de sus realizaciones. Tal como lo describimos, aunque muy brevemente, el modelo prescrito de control de gestión atraviesa por una crisis; numerosos son ya los artículos de especialistas estadounidenses o europeos que denuncian sus efectos negativos. Podemos citar entre ellos a R. Hayes y W. Abernathy (1980) quienes, al hacer un análisis de los errores y deficiencias de las empresas estadounidenses en estos últimos años, encontraron que han perdido competitividad por haberse dejado guiar por el culto de la rentabilidad a corto plazo y de la gestión por cifras.

Por su parte, J. Trahand (1982) señala que las principales dificultades a las que se enfrentan las organizaciones en sus sistemas de control de gestión son: a) las discrepancias entre los intereses de corto plazo de las empresas, y b) la

burocratización de los procedimientos y su ineficiencia cuando no son suficientemente flexibles para adaptarse a situaciones o problemas nuevos. P. Béseos et al. (1991) también anotan que este modelo supone una racionalidad absoluta de los actores, cuando en realidad, como indica H. Simón (1964), se trabaja con una racionalidad limitada, en donde no se busca un objetivo de maximización, sino uno de satisfacción.

Estas críticas evidencian una paradoja del control de gestión en las organizaciones: en efecto, si definimos la gestión como la toma de decisiones en cuanto a la utilización de los recursos a fin de alcanzar eficientemente los objetivos fijados, el contexto económico actual se presta para considerarlo como disciplina indispensable, ya que permite asegurarse de que los limitados recursos disponibles han sido correctamente utilizados y que los objetivos se cumplirán.

Para los investigadores, el proceso del control de gestión es el siguiente:

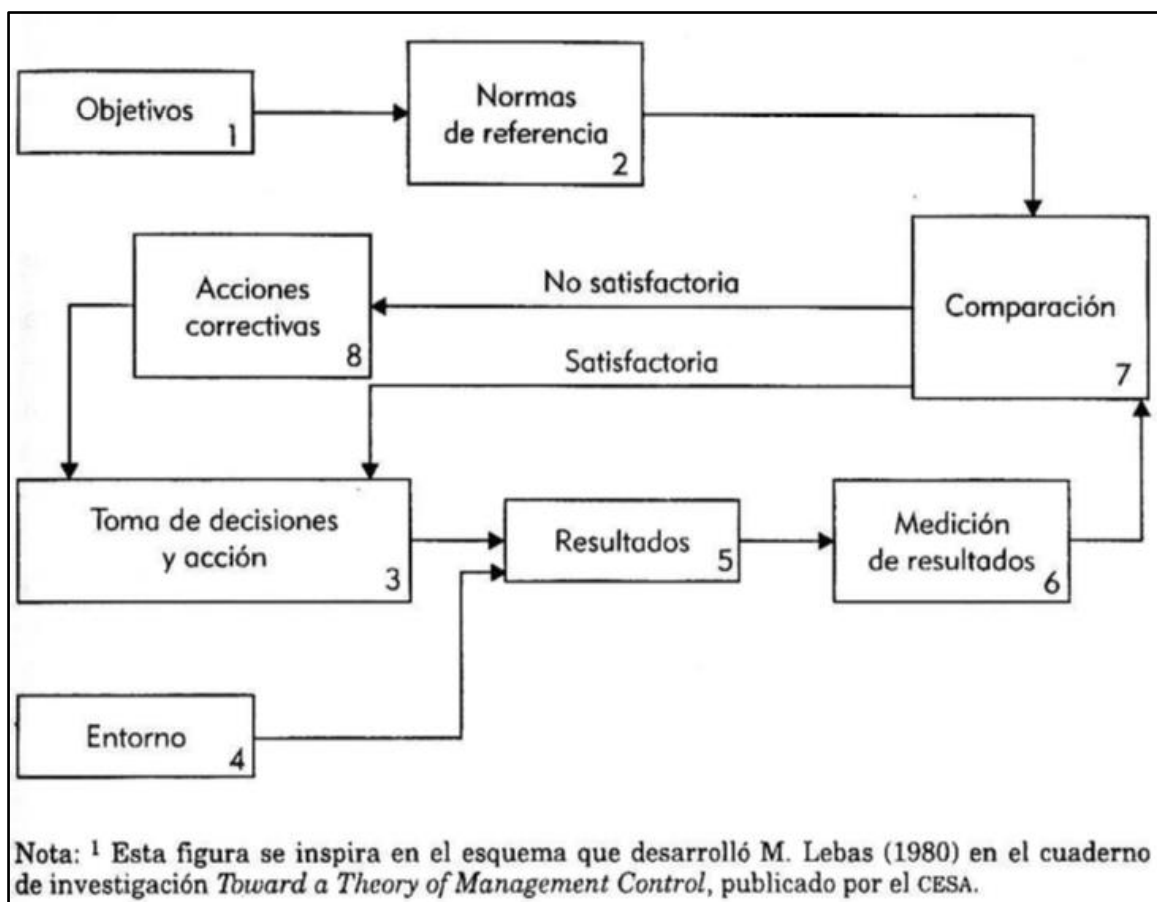


Figura 03. Proceso del Sistema de Control de Gestión

Fuente: Ramirez & Fiol (2005)

Ramirez & Fiol (2005) también describen lo siguiente:

El control de gestión se apoya en algunos elementos de motivación con el fin de que los responsables los hagan propios; entre otros podemos citar: la definición de los objetivos, el sistema de recompensa-castigo, la delegación de autoridad y la participación.



El carácter motivacional de cada uno de estos elementos puede ponerse en duda. En lo referente al primero ya se ha hablado del desfase que existe entre los objetivos estratégicos de las organizaciones y/o de sus dirigentes y los objetivos operacionales presentados a los responsables. Podemos recordar al respecto el famoso artículo de Levinson (1973) "La dirección por objetivos. Pero ¿los objetivos de quién?" Por otra parte, el sistema de recompensa-castigo, propuesto como incentivo por el control de gestión, tiene también sus efectos negativos: genera presión y ansiedad entre los responsables, los invita a dar prioridad a sus intereses propios sobre los objetivos de la organización y a conseguir excelentes resultados de corto plazo en detrimento de los de largo plazo y, por último, los empuja a presentarlos en la forma que les es más ventajosa.

Por su parte, Ouchi propone dos tipos de control: por resultados y por comportamientos. El primero se refiere a la medición objetiva y cuantitativa de los resultados, esencialmente por medio de la contabilidad. El segundo significa, para la jerarquía, implantar reglas y procedimientos y asegurarse de que en la práctica sean respetados; se trata por lo tanto de un control normativo, de una programación de los comportamientos mediante la aplicación de un código de conducta que incita a los empleados a actuar en el sentido de los intereses de la organización.

Si el control por los resultados se realiza esencialmente a posterior, el control por los comportamientos se lleva a cabo a priori. Al asegurarse de que un vendedor esté correctamente formado en las técnicas de venta, de que haya adquirido los mecanismos adecuados para convencer a sus clientes y de que

respete las reglas de venta de la compañía, se consigue que tenga resultados conforme a lo esperado y, al obtenerlos, el vendedor se convence aun más de la bondad de las reglas y de la calidad de los mecanismos de venta que ha interiorizado, lo que significa que los dos tipos de control se complementan.

Para Hofstede, un sistema de control de gestión es tan complicado, a causa de todos los elementos técnicos, económicos y humanos que interfieren, que llevará a su propia destrucción si se utiliza en forma directa y mecánica. McGregor mismo reconoce que si el control de gestión no funciona, es porque al haberse concebido y pensando en el marco de la teoría Y, se implementa y anima por responsables funcionales que siguen actuando según la teoría X.

Se puede decir que el control de gestión consta de dos partes: el control por los resultados y el control por los comportamientos o por la identidad de la empresa, ligados uno a otro y complementarios. El primero tiene las siguientes características: está centrado sobre los resultados a corto plazo, actúa esencialmente a posteriori y es un factor de desmotivación o de higiene; mientras que el control por los comportamientos socializados está orientado hacia los resultados de largo plazo, interviene esencialmente a priori y es un factor de motivación.

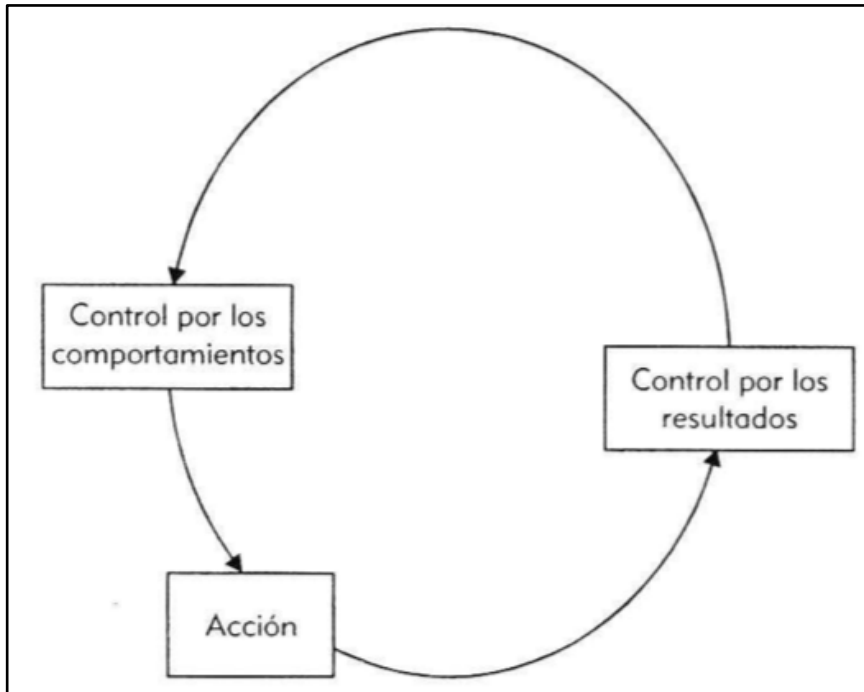


Figura 04. Tipos de control de gestión

Fuente: Ouchi (2001)

Por tanto, si el control por los comportamientos socializados no sería suficiente para asegurar la convergencia de objetivos, es decir, si finalmente conviene instaurar un control por los resultados. Los dos tipos de control están íntimamente ligados; uno sin el otro es insuficiente y puede ser peligroso para una empresa.

Para efectos de tipificar los cambios de SCG se propone utilizar la de Sulaiman y Mitchell (2005):

Tipo de cambio	Definición	Ejemplo
<b>Adición de nuevos componentes.</b>	El cambio consiste en la introducción de nuevas técnicas como extensiones del SCG existente.	La introducción por primera vez de un paquete de medición del rendimiento no financiero o de un sistema de costo de la calidad.
<b>Reemplazo de componentes.</b>	El cambio constituye la introducción de nuevas técnicas como reemplazos de una parte del SCG existente.	La sustitución del sistema de costos tradicional con ABC o del sistema de presupuestación fijo por el flexible.
<b>Modificación de la presentación de la información. (information outputs)</b>	El cambio radica en la modificación de las salidas de información del SCG existente.	La preparación de informes semanales en contraposición a mensuales o la presentación de información numérica en forma gráfica.
<b>Modificación de la operación del sistema.</b>	El cambio ocurre por la modificación de la operación técnica del SCG existente.	El uso de una tasa predeterminada frente a una real en un sistema de cálculo de costos existente o el uso de un análisis de regresión en contraposición a una base de inspección para la separación fija y los costos de la variable.
<b>Reducción del sistema.</b>	El cambio es la eliminación de una técnica de control de gestión sin reemplazarla.	El abandono de la presupuestación o de la determinación del punto de equilibrio.

**Fuente:** Elaboración propia con base en la tipificación de Sulaiman y Mitchell (2005).

Figura 05. Tipología del SCG

Para Heredia (2010), es necesario considerar lo siguiente cuando se desarrolla sobre los SCG:

La revisión de la literatura existente permite identificar múltiples factores relacionados con el cambio de SCG. Burns y Vaivio (2001) atribuyen el cambio a fenómenos como la globalización de los mercados, el incremento de la competencia, los avances tecnológicos y los cambios en la forma de producción. Según estos autores, dichos fenómenos han causado que los procesos para la toma de decisiones requieran de múltiple información, en mayor cantidad y tiempo real. Dada la importancia de identificar la influencia

de estos factores, Haldma y Lääts (2002) clasifican las contingencias que aceleraban o disminuían los cambios de sistemas contables en aspectos ambientales, organizacionales y tecnológicos. Así, los aspectos particulares de un SCG dependerán de las circunstancias específicas de la organización (variables contingentes, tales como el entorno de la empresa, su tecnología y estructura organizacional).

Asimismo, Dextre (2011) también define el Control de Gestión:

El control «es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados» (Pérez-Carballo 2006: 21 ).

A su vez, para Stoner, Freeman y Gilbert (1996: 61)«es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas ».

En tal sentido queda claro que el control es la función que actúa sobre:

- Los objetivos y planes para comprobar su consistencia y corregir las desviaciones
- El rendimiento de la organización en la consecución de los objetivos.
- La gestión, en la ejecución de los planes, para determinar si es apropiada.

Respecto a la función de control, el control se establece con relación al esquema de la organización y requiere cubrir cuando menos los siguientes pasos:

- Implantar normas y métodos para describir y ejecutar las actividades con los controles que las aseguren, así como las formas de medir el rendimiento
- Comprobar si las actividades y los resultados corresponden al diseño y objetivos establecidos
- Medir y evaluar los resultados en función de las metas alcanzadas - Tomar las acciones correctivas necesarias, vigilando su cumplimiento.
- Efectuar los ajustes necesarios y las medidas que aseguren la gestión

El control tiene el fin de alertar cuando se conoce que «no se alcanzarán las metas».

Respecto al ejercicio del control, la dirección establece el control y emplea las siguientes herramientas de control: Instrumentos de gestión establecidos para guiar el accionar de la gestión con precisiones sobre el control, como manuales de organización y funciones, manuales de sistemas y procedimientos, presupuestos operativos y financieros, entre otros:

- a. Planes de control con programas que permitan conocer periódicamente el desempeño, avances de planes, medición y evaluación de resultados de los presupuestos, entre otros objetivos de gestión.
- b. Sistemas de información operativos, administrativos y financieros, con información en tiempo real sobre el desenvolvimiento de las actividades y sus resultados, el cumplimiento de políticas, información financiera, entre las principales.
- c. Programas de verificación mediante el seguimiento de la implantación y el efecto producido de las medidas recomendadas por el control y dispuestas por la gerencia para corregir las desviaciones.

Sobre la gestión de control, Dextre (2011) dice:

Corresponde analizar cómo se gestiona el control a través de la adopción de una estructura basada en la organización de la entidad. Al tratar sobre el proceso de control, Arturo César Amaru (2009: 377) expresa que «el proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo».

En síntesis, el control estratégico complementa la planeación estratégica e intenta monitorear: el grado de las misiones, estrategias y objetivos

estratégicos, la adecuación de estas a las amenazas y oportunidades del ambiente, la competencia y otros factores externos y, la eficiencia y otros factores internos. El control administrativo, se practica en las áreas funcionales: producción, marketing, finanzas, recursos humanos, bajo criterios y patrones tradicionales. El control operativo, se enfoca en las actividades y el consumo de recursos en cualquier nivel de la organización. Los cronogramas, los diagramas de precedencia y presupuestos son las principales herramientas de planeación y al mismo tiempo de control operativo.

Respecto a los componentes del sistema Dextre (2011) también desarrolla lo siguiente:

- a. **Criterios o estándares de control**, son aquellos que se basan en los rendimientos establecidos en los planes institucionales que fijan metas, objetivos y consecuentes actividades. Un estándar es el nivel de resultado esperado con relación a una meta u objetivo esperado, tomado de la información que permite evaluar el desempeño para la toma de decisiones. Entre otros, existen estándares de calidad, producción, rendimiento, volúmenes de ventas, indicadores de rentabilidad.
- b. **Información sobre las actividades**, que indica el rumbo seguido por las actividades y como ha servido en la consecución de los objetivos y su nivel de rendimiento. La información de comportamiento y resultados alcanzados, permite conocer sobre el empleo eficiente de los recursos, la efectividad del rendimiento y la economía de las



operaciones. La información es producto de actividades de control efectuadas por el nivel superior responsable de los procesos, operaciones y de las metas a conseguir.

- c. **Medición del desempeño**, que consiste en el proceso a través del cual la información sobre el desempeño se compara con los criterios o estándares establecidos. El resultado de la medición puede indicar que el desempeño real es igual, inferior o superior al esperado. El resultado de la medición debe ser evaluado para identificar las razones justas de éxito, déficit o superávit, a fin de tomar las acciones apropiadas de ajustes y correcciones, así como los nuevos estándares de rendimiento aplicables.

## CAPITULO III

### MARCO REFERENCIAL

#### 3. Banco de Crédito del Perú

##### 3.1. Antecedentes

El Banco de Crédito del Perú (BCP) es el banco más grande y el proveedor líder de servicios financieros integrados en el Perú, con aproximadamente US\$ 39 mil millones en activos totales y una participación de mercado de 30,4% en créditos totales y 33,5% en depósitos totales. BCP tiene más de 127 años de presencia en el país y es la marca más valiosa del Perú. Su red de más de 8.340 puntos de contacto sirve a sus más de 6 millones de clientes. BCP es la principal subsidiaria de Credicorp (NYSE: BAP), el mayor holding financiero peruano. La Banca Mayorista del BCP compite con bancos locales y extranjeros, y ofrece a sus clientes préstamos a corto y mediano plazo en moneda local y extranjera, financiamientos para comercio exterior, leasing, seguros y asesoría financiera. Actualmente es el líder del mercado con una participación de mercado de más del 40% en créditos corporativos. Por otro lado, la Banca Minorista del BCP atiende a personas y empresas pequeñas con una amplia gama de productos con alto valor agregado con una participación de mercado superior al 20%. Además, BCP ofrece servicios de gestión de activos, transacciones de divisas, de tesorería, de custodia, servicios de asesoramiento de inversión y actividades de investigación financiera.

Es el banco que ha acompañado desde siempre el progreso del Perú y que sigue siendo partícipe de su historia. Estamos al alcance de todos los peruanos y, de esta manera, contribuimos fundamentalmente al crecimiento y desarrollo del país. Nuestros clientes son nuestra fuente de inspiración, especialmente aquellos que se trazan objetivos y que están convencidos de que con inspiración y esfuerzo puede existir un futuro mucho mejor. Son ellos los que empujan el progreso de todos y a su lado queremos escribir los mejores capítulos de la historia de nuestro país. Es pensando en sus necesidades que trabajamos con empeño y usamos toda nuestra experiencia y conocimiento para llegar a donde otros bancos no imaginan poder llegar. En suma, acompañamos y asesoramos a nuestros clientes para que hagan realidad sus sueños porque con cada peruano que se realiza, el país crece y con él crecemos todos. Esta visión nos ratifica como el banco líder del sistema financiero nacional y como un sinónimo de vigencia, modernidad y compromiso con el Perú. La estrategia es el norte de todo lo que hacemos y en BCP se sostiene sobre cuatro grandes ejes: Colaboradores motivados Nuestros colaboradores son el motor de nuestra organización. Por ellos, nos hemos trazado el reto de convertirnos en la mejor opción para trabajar en el país. Clientes contentos Queremos que el cliente esté en el centro de nuestras decisiones y que viva una experiencia de marca única. Por él renovamos nuestra imagen y nuestra promesa y trabajaremos hasta convertirnos en el “Banco más Enfocado en sus Clientes”. Gestión del riesgo sobresaliente Hemos liderado el mercado peruano durante 127 años, siendo modelo en la gestión del riesgo. Crecimiento eficiente Nos proponemos seguir creciendo, pero de manera eficiente, garantizando nuestro liderazgo en el mercado por 127 años más.

### 3.2. **Giro operativo**

Es bastante amplio, siendo estos los productos en el sector comercial:

## **CRÉDITOS**

### **A. Créditos a personas**

#### **a) Créditos Efectivo**

Efectivo BCP

Efectivo con Garantía Liquida

Efectivo con Garantía Hipotecaria

Efectivo con Garantía Hipotecaria Compartida

#### **b) Créditos Hipotecarios**

Hipotecaria BCP

Mivivienda BCP

Emprendedor BCP

Compartido

#### **c) Créditos Vehiculares**

Vehicular

Vehicular Compartido

Compra Inteligente

**d) Otros créditos**

Estudios

Compra de Deuda

Adelanta tu Sueldo

**B. Créditos a Pyme**

**a) Capital para Equipar tu Negocio**

Crédito Efectivo Negocios – Activo Fijo Inmueble

Crédito Efectivo Negocios – Activo Fijo Mueble

Crédito Multipropósito

Leasing

**b) Adelanto de pagos**

Descuento de Factura Negociable

Descuento de Letras

Factoring Electrónico

**c) Liquidez para tu Negocio**

Crédito Efectivo Negocios – Capital de Trabajo

Tarjeta Solución Negocios

**d) Garantías**

Carta Fianza Express

Certificado Bancario

Letras en Cobranza Garantía

**C. Créditos a Empresas**

**a) Financiamiento Electrónico**

Auto desembolso

Financiamiento Electrónico de compras

**b) Descuento de Letras y facturas**

Descuento de factura Negociable

Descuento de Letras

**c) Financiamiento Empresarial**

Leasing

Mediano Plazo

**d) Otros Productos**

Factoring Electrónico

Letra de Cobranza Garantía

Crédito a la Construcción

## **AHORROS**

### **A. Cuentas de Ahorro para Personas**

#### **a. Cuentas de Ahorro**

Cuenta Corriente

Cuenta sueldo

### **B. Cuentas de Ahorro para Pymes**

#### **a. Cuentas de Ahorro**

Cuentas de Ahorros Persona Jurídica

Cuenta Activa

Cuenta Premio

Primera Cuenta

#### **b. Cuenta Corriente**

Cuenta Corriente Pyme

### **C. Cuentas Empresas**

#### **a. Cuentas Corrientes**

Cuentas con Saldo predefinido

Cuentas corrientes Persona jurídica

Cuenta en Euros

Cheques con Tope

**b. Cuentas de Ahorros**

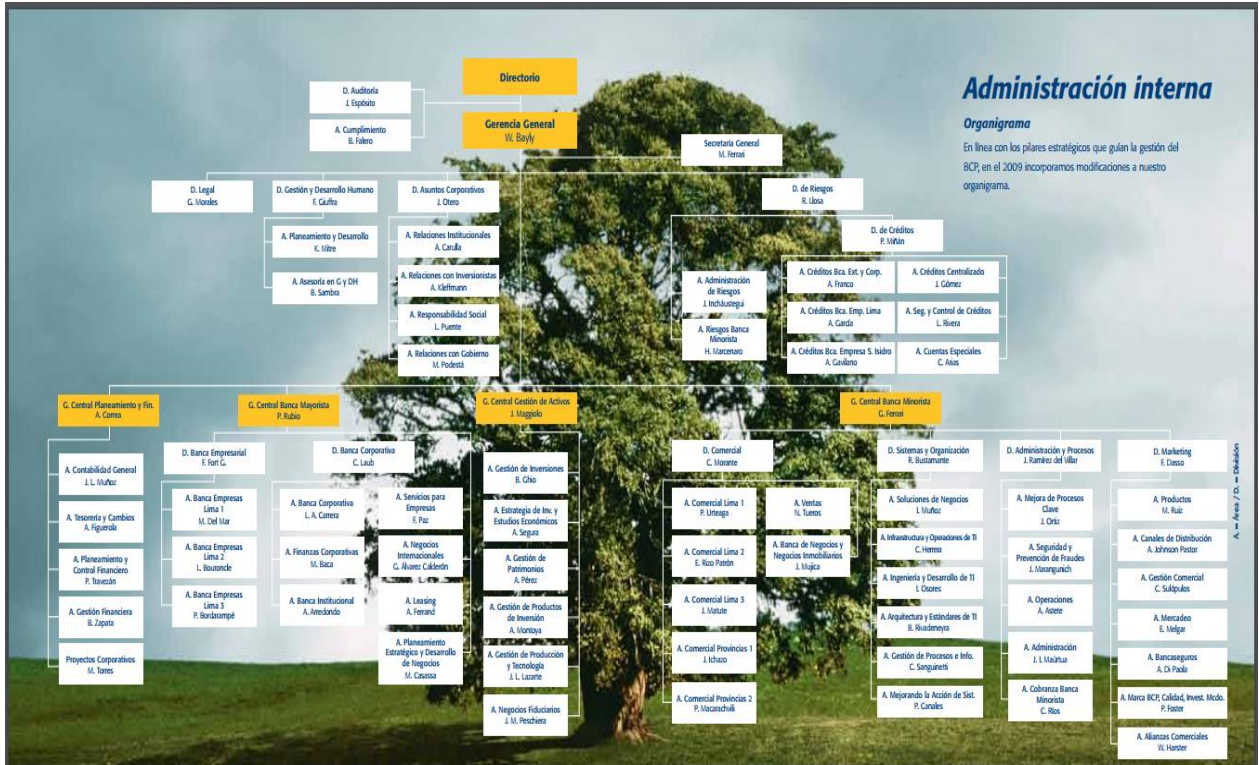
Cuenta de Ahorros persona Jurídica

Depósito a Plazo

Certificado Bancario en dólares



### 3.3. Estructura organizacional



### 3.4. Actividades que desarrolla el Banco de Crédito

#### Propósito y aspiración

#### Propósito:

Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación.

### **Aspiración:**

Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna.

Ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales.

Ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú.

### **Acción:**

#### **Clientes céntricos**

Nuestros clientes están en el centro de todas nuestras decisiones. Por eso cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. Buscamos entregarles siempre una experiencia única basada en un servicio más simple, ágil y cercano.

#### **Potenciamos tu mejor tú**

Nuestro crecimiento personal y profesionales no tienen límites. El límite lo pones tú. Mientras más grandes seamos como personas, más grande será el BCP. Sacamos lo mejor de cada uno cuando nos retamos, reconocemos, aprendemos y compartimos entre todos, sin importar el puesto que tengamos.

#### **Sumamos para multiplicar**

Nuestras metas y desafíos están conectados. Ganamos todos o perdemos todos. Somos un único equipo. Nos organizamos para agilizar nuestro trabajo. Colaborando con generosidad y sumando nuestros talentos, multiplicamos nuestro valor.

### **Mínimo, damos lo máximo**

El compromiso con la excelencia es parte de nuestro día a día. Dejamos todo en la cancha, en cada cosa que hacemos y no estamos dispuestos a ceder ni un centímetro. Nos apasionan los desafíos y enfrentamos cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado.

### **Emprendemos y aprendemos**

Somos un banco innovador y no le tenemos miedo al cambio. Damos la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entendemos que las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente. Convertimos cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos.

### **Seguros y derechos**

Las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso todos somos responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. Es lo que nos hace dignos de confianza. Esa confianza es algo que jamás arriesgaremos. Nuestro comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad es no negociable. Nunca hacemos algo que no podamos contarle a nuestros hijos.

## **Principios Éticos**

En el BCP nos comprometemos a respetar los siguientes Principios de Gestión, teniendo en cuenta la legislación en los países en los que operamos, además de las tradiciones culturales y prácticas religiosas.

El BCP aspira a que su personal ponga en práctica las más altas normas de conducta moral y de ética, y se esfuerce permanentemente para hacer a la institución merecedora de la confianza de sus clientes y de la comunidad de negocios en general.

El BCP reafirma su compromiso con el cumplimiento de los Principios Éticos establecidos en el presente documento, así como con el empleo de ofrecer productos y servicios de calidad que redunden en beneficio de sus clientes, empleados y accionistas.

### **a. Liderazgo**

El liderazgo también fija expectativas y revisión de desempeño, mediante el proceso de planeamiento estratégico se detallan y verifican los objetivos corporativos, de equipo e individuales. En el mapa estratégico (BSC) el balance de valor donde hallamos accionistas, clientes, colaboradores y sociedad que permiten la verificación de los indicadores del control de gestión en la organización.

### **b. Estrategias**

Esta actividad cuenta con 4 principales etapas las cuales cuentan con mecanismos que a continuación se detalla

- Definición de Lineamientos Estratégicos: (Mapa Estratégico).
- Definición de planes de Acción: (Mapa Estratégicos de las unidades).
- Asignación de presupuestos: (Presupuesto del banco y de unidades de negocio).
- Comunicación: (Sistema de mejora del desempeño, boletines mensuales y trimestrales).

**c. Clientes y mercado**

Esta actividad demanda de un conjunto de puntos tales como conocimiento y escucha, segmentación y segregación, interacción y evaluación, orientados siempre al cumplimiento de la misión del Banco de Crédito del Perú filial Tacna la cual es servir al cliente desarrollándose como Banco transaccional.

**d. Información y análisis**

Esta actividad posee un sistema de desempeño el cual regula su medición de desempeño organizacional corporativo, de equipo e individual, dicha actividad se considera un sistema centralizado de obtención y procesamiento de datos, para la acertada toma de decisiones.

- Desempeño Corporativo: Informes e mensuales de unidades de negocios (participación de mercado, resultados, ejecución presupuestal).
- Desempeño de Equipo: Reportes específicos, resultados mensuales, informes mensuales de ejecución presupuestal.

- Desempeño Individual: Seguimientos a indicadores de la planilla, evaluación anual (objetivos y competencias).

-

#### **e. Personas**

Esta actividad es orientada a los colaboradores de la empresa mediante programas y evaluaciones que permanentemente mantendrán capacitados y motivados al personal miembro de la organización.

Programas:

- Proceso de selección.
- Programas de capacitación.
- Líneas de carrera.
- Sistema de compensación total.
- Programa de reconocimientos.
- Programas de beneficios.
- Programas de capacitación.
- Evaluaciones.
- Sistema de mejora del desempeño.
- Evaluación de clima laboral.

#### **f. Resultados**

La presente investigación es aplicada ya que utilizarán conceptos, teorías, modelo y definiciones para generar una verdad propia en respuesta de las hipótesis propuestas. Es de enfoque mixto ya que se utilizaran datos cuantitativos y cualitativos para el cumplimiento de los objetivos de investigación.

### 3.5. **Procesos en el Banco de Crédito**

El Banco de Crédito del Perú cuenta con un mapa de procesos a nivel nacional incluyendo la filial Tacna, que es motivo de nuestro proyecto de investigación, los cuales se sub dividen de la siguiente manera:

#### **a. Procesos de Clientes.**

- Solicitar productos y servicios.
- Utilizar productos y servicios.

#### **b. Proceso de Diseño.**

- Diseñar productos y servicios.

#### **c. Procesos de Producción y Distribución.**

- Vender productos y servicios.
- Atender postventa.

#### **d. Proceso de Soporte.**

- Planificar el negocio.
- Habilitar y operar infraestructura de atención.
- Dar soporte al negocio.
- Gestión de RR.HH.
- Gestionar recuperaciones.

## **Sistema de Control de Gestión en los Procesos.**

**Objeto:** Procesos simples, eficientes y que regulen el control de la gestión en los procesos.

### **Factores claves para un eficiente control de gestión:**

**a. Organizar los procesos del BCP.**

- Mapa de procesos.
- Definición de procesos claves.

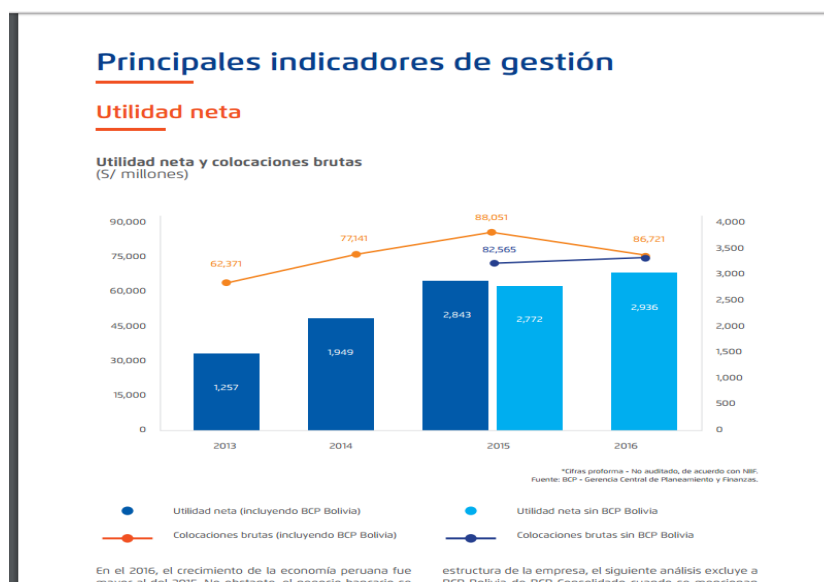
**b. Definir responsabilidades y responsables que garanticen que el proceso se mantenga en constante revisión.**

- Definición del rol del dueño de proceso y sponsor.
- Definición del modelo de trabajo (Metodología de revisión de procesos).
- Conformación de equipos multidisciplinarios que analicen e implementen mejoras factibles.

**c. Alinear las iniciativas de mejoras de las distintas unidades.**



- Alineamiento del plan estratégico.



## **Banca Minorista**

Banca Minorista registró un desempeño positivo que se reflejó en el crecimiento anual de 5.2% de las colocaciones medidas en saldos promedios diarios. Este crecimiento fue resultado de la expansión lograda en términos de volumen, principalmente en el segmento de Negocios, y, en menor medida, en los segmentos Pyme e Hipotecario. En general, todos los segmentos se expandieron en el 2016, principalmente en moneda nacional. El crecimiento de Banca Minorista estuvo en línea la mejora de la propuesta de valor de los diversos productos retail y del crecimiento de la red de puntos de contacto, principalmente los costo-eficientes.

Al interior del portafolio de Banca Minorista, el crecimiento fue liderado por el segmento de Negocios, que registró una expansión en saldos promedios diarios de 15.7%. De esta manera, BCP aumentó su participación de mercado a 25% a diciembre de 2016 en este segmento, manteniendo el segundo lugar en el mercado. En los demás segmentos, BCP se mantuvo como líder del mercado. En los segmentos de Pyme, Hipotecario, Consumo y Tarjeta de

Crédito, se registró un crecimiento de 5.4%, 2.8%, 1.8% y 6.6%, respectivamente, en saldos promedios diarios

Los pasivos totales de BCP Consolidado ascendieron a S/ 113,658 millones al cierre del 2016, cifra menor a la del 2015. Esta reducción refleja un contexto de desaceleración en las colocaciones con relación al 2015, lo cual reduce la necesidad de fondeo. Al analizar la estructura de fondeo de BCP Consolidado, se aprecia que los depósitos continúan siendo la principal fuente de financiamiento con una participación de 65.5% en la estructura de fondeo. Es importante recalcar que se fortaleció el mix de fondeo, ya que aumentó la participación de depósitos de ahorro y CTS, los cuales son considerados depósitos clave por ser más estables y de menor costo. Así, al cierre de noviembre 2016, BCP Consolidado mantuvo el liderazgo de depósitos en el mercado, con una participación de 32.1% al cierre de diciembre de 2016. Dentro de las otras fuentes de fondeo, los bonos y deuda subordinada, representan 7.3% principalmente por las emisiones realizadas durante el 2016. Respecto a los instrumentos del BCRP estos representan 10.1%, en línea con las mayores operaciones de reporte con CD del BCRP realizadas en el año. Finalmente, el costo de fondeo del negocio bancario se situó en 2.28% en el 2016, nivel ligeramente mayor al registrado en el 2015. Lo anterior se atribuye a un mayor gasto por intereses, principalmente sobre depósitos.

En línea con lo explicado en la sección de pasivos totales, la reducción de los depósitos se explica por el impacto de la reorganización de la estructura de BCP Consolidado, por la cual al cierre del 2016 las cifras de BCP Consolidado ya no consideran a BCP Bolivia; así como también por la contracción de los depósitos en BCP Individual. En términos generales, en el 2016 los depósitos clave, de ahorro y a la vista, representan 65.3% del total de depósitos. Los depósitos a plazo son los que muestran una mayor caída y una reducción en su participación en la estructura de depósitos con relación al 2015. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, estos depósitos son menos estables y más costosos que los depósitos clave,

CTS y depósitos de ahorro, los cuales lograron aumentar su participación en la estructura de depósitos, fortaleciendo así la estructura de pasivos.

## **CANALES DE ATENCION**

Otro aspecto importante para la estrategia de crecimiento a largo plazo, relacionado con el compromiso de BCP con la bancarización, es poseer una eficiente y rentable red de canales de atención. Por ello, en línea con la estrategia de migración a canales costo-eficientes, se incrementaron los puntos de contacto en cajeros automáticos (+46) y Agentes BCP (+364).. Así, el banco consolidó una red de 9,206 puntos de contacto, lo que le permitió estar más cerca de sus actuales clientes y de la población que todavía no accede al sistema financiero. Cabe mencionar que el volumen de transacciones de BCP individual se incrementó en 15.8% del 2015 al 2016, destacando el significativo crecimiento del volumen de transacciones registradas a través de canales costo eficientes, como Banca celular, Banca por teléfono, Puntos de venta P.O.S. y Agentes BCP. Mientras tanto, las transacciones realizadas mediante los canales tradicionales disminuyeron; por ejemplo, Ventanilla cayó en 6.6% año a año. Esto demuestra los frutos de la estrategia de incentivo a la migración hacia canales costo-eficientes, en reemplazo de los tradicionales.

### **Agencias**

En el 2016, siempre enfocados en acercarnos y mejorar la experiencia de atención de nuestros clientes, hemos desarrollado varias iniciativas para mejorar nuestras pautas y protocolos. El Plan Soluciona se crea con el propósito de brindar una rápida solución al cliente en las Oficinas a través de autonomías que se otorgaron a los principales

roles de atención. En esa misma línea, se realizaron varias acciones para posicionar la importancia del guía de Agencia de cara a la mejor atención y derivación de nuestros clientes. Por otro lado, ahora nuestras fuerzas comerciales tienen mucho más balance entre las metas comerciales y la satisfacción del cliente. Las plataformas de atención probaron con éxito el nuevo esquema de meta de puntos donde mejoramos la dirección para venderle los productos a nuestros clientes que realmente lo necesitan. Finalmente, desplegamos la nueva propuesta de valor Pyme a nivel nacional y que ha permitido mejoras en la productividad mediante la segmentación estratégica de nuestros clientes.

### **Centro de Contacto**

El Centro de Contacto, uno de los principales canales de servicio y ventas del BCP, ha desarrollado planes enfocados en mejorar la satisfacción. Este año se automatizó todo el proceso de monitoreo de llamadas lo que permite tener una medición de cada asesor y así asegurar la calidad de nuestra atención. Asimismo, se ha consolidado a lo largo de este año el indicador de atención FCR (First call Resolution) que buscan atender de manera más ágil y precisa las llamadas de nuestros clientes. Por otro lado, logramos crecer en el nuevo modelo remoto de atención para clientes con perfil BEX: sumamos más de 160 funcionarios telefónicos que atienden las necesidades de atención con roles de asesoría, derivación y atención de solicitudes. En las principales líneas de atención también logramos probar con éxito el nuevo esquema de meta de puntos con miras a desplegarlo en el 2017

## **Plataformas virtuales**

El 2016 culminó el despliegue del canal teniendo presencia en todas las Agencias estándar y puntos BCP con un parque de 775 Kioskos digitales. El volumen de transacciones en el 2016 fue 28.2 millones (+63%). Además se inició la implementación de la funcionalidad de Apertura de cuentas de ahorro. Culminamos el año con 90 Agencias de Lima con esta funcionalidad ya operando, pasando de un tiempo de atención de 25 minutos en el canal tradicional a 3.5 minutos en el Kiosko digital.

## **Agentes BCP**

En el 2016 hemos cerrado con 6,096 agentes 52% en provincias y 48% en Lima: 90% de ellos son rentables. Con el fin de brindar un mejor servicio a nuestros clientes venimos ampliando las operaciones en el canal llegando a 20 operaciones, este año se implementó el pago de Sunat y Billetera Electrónica, adicionalmente continuamos capacitando a nuestros agentes en billetes falsos, atención al cliente, ventas, marketing, etc. El 2016 llegamos a capacitar a 720 agentes.

## **Banca por Internet**

En el 2016 nos enfocamos en el proyecto de renovación de la arquitectura base con el objetivo de ofrecer un canal que responda mejor a las necesidades de nuestros clientes, 1,400,000 de ellos acceden regularmente a Banca por Internet. Las transacciones monetarias crecieron en 5% con respecto al año anterior, siendo las transferencias y los

pagos de servicios las más utilizadas por los clientes. Durante el año se realizaron 80,000 Adelantos de Sueldo que representaron S/3.3 millones de ingresos. Además hemos logrado vender en tres meses más de 580 Efectivos Preferentes por un importe de S/ 1.9 millones.

### **Banca Móvil**

A casi tres años de su lanzamiento, la Banca Móvil sigue creciendo y el 2016 superó el millón de descargas, logrando que más clientes disfruten de los beneficios de realizar sus operaciones desde cualquier lugar y en cualquier momento. Asimismo, sobre la base de los comentarios de nuestros clientes y con el fin de mejorar la experiencia del canal, implementamos nuevas funcionalidades como Transferencias y Pago de Tarjetas a Otros Bancos (inmediatas); habilitamos la afiliación de clientes Pyme con RUC; incluimos la opción para confirmar operaciones con Touch ID (huella de Apple); y realizamos mejoras como el Bloqueo de Credimás en línea, ver 80 movimientos de Tarjetas de Crédito, entre otras. Los diferentes lanzamientos y las acciones de comunicación del 2016 lograron un incremento en el número de clientes transaccionales de 96% y el número de transacciones totales pasó de 6.7 millones a 15.5 millones promedio mensual (de los últimos seis meses) respecto al año pasado. (+131%). Cabe mencionar que el APP ganó por tercer año consecutivo el premio a “Mejor Aplicación para Operaciones Bancarias” en la XV Encuesta Anual de Ejecutivos realizada por la Cámara de Comercio de Lima. Este año ha sido un periodo de crecimiento del canal y de aprendizaje para estar más cerca de nuestros usuarios y mejorar la experiencia y resultados.

### **Cajeros Automáticos**

Al cierre del 2016, contamos con 2,341 Cajeros Automáticos (+2%). Con el objetivo de seguir brindando facilidades a nuestros clientes y apoyar la migración a canales auto-atendidos, hemos seguido ampliando nuestra red con cajeros multifuncionales, llegando a 287 al cierre de año. Nuestras transacciones monetarias se incrementaron en 8.8%, siendo los depósitos la transacción de mayor crecimiento anual (56%).

En el 2014, al cumplir 125 años, decidimos poner al cliente en el centro de nuestras decisiones y nos planteamos la ambiciosa meta de convertirnos en el banco con el mejor servicio en el 2021, y la marca con el mejor servicio en el 2024, tanto en el segmento Mayorista como en el Minorista. Así, en octubre de 2015 creamos el Centro de Innovación, cuya misión es lograr una experiencia distintiva para el cliente a través de medios digitales. De esta manera, el cliente se convierte en el centro de nuestras decisiones, promoviendo el trabajo multidisciplinario y colaborativo, y utilizando nuevas técnicas de desarrollo. A fines del 2016 tomamos la decisión de acelerar la Transformación Digital y de incorporar piezas clave para su ejecución exitosa. Estas piezas adicionales, que son fundamentales para la escalabilidad de esta gran transformación, son: el Área de Experiencia Cliente, la División de Sistemas, y el Área de Análisis y Gobierno Estratégico de la Información.

### **Centro de Innovación de gestión digital y Transformación de Experiencia Cliente**

Para reforzar compromiso con el cliente se creó la División de Clientes Contentos. Esta división le dará un mayor dinamismo a los frentes de innovación digital y la transformación de la experiencia, liderados por el Centro de InnovaCXión y el Área de

Transformación de Experiencia Cliente, respectivamente. Ambos frentes son claves para la Transformación Digital del banco y para brindarles un mejor servicio a nuestros clientes. En ese sentido, el Centro de InnovaCXión BCP (con la CX de Customer Experience) actúa como un facilitador para la Transformación Digital del Banco y nos reta constantemente a replantear la manera de hacer las cosas. Con este nuevo enfoque en el cliente, nuestra manera de trabajar e involucrarnos cambió. Ahora aplicamos métodos innovadores de pensamiento y diseño que nos permitan crear experiencias distintivas hechas a la medida de las necesidades de nuestros clientes. Utilizando estas nuevas técnicas de desarrollo, nuestros equipos multidisciplinarios y colaborativos no tienen temor a romper paradigmas, y promueven una cultura colaborativa centrada en las personas. Durante el primer año del centro, desarrollamos en periodos de tiempo cortos soluciones innovadoras que ya están impactando en la vida de nuestros clientes: la implementación en plataformas virtuales para la apertura de cuentas de ahorro; una aplicación para pagos, llamada Yape, que utiliza el número de celular; dos plataformas de autoservicio vía web, una para adquirir créditos personales y otra para pedir cartas fianza. Adicionalmente, para cubrir las necesidades de un entorno no tan digital, creamos un área con el objetivo principal de convertir la “experiencia cliente” en la más satisfactoria y eficiente posible.

Durante el 2016, se enfoca en desarrollar e implementar el marco de trabajo, las herramientas y la arquitectura tecnológica que permitan a la División de Sistemas acompañar al negocio en la Transformación Digital. Para integrarnos al cambio metodológico y cultural, nos adaptamos a una nueva forma de trabajo. Definimos y desplegamos un esquema de trabajo Bi-Modal, el cual incorpora el uso de metodologías ágiles como parte del proceso de implementación de proyectos y desarrollos evolutivos. Estas metodologías nos brindan la posibilidad de realizar



entregas parciales de gran valor agregado al negocio y de obtener una temprana retroalimentación con nuestros clientes. Además, creamos gradualmente 14 equipos (células ágiles) enfocados en generar un impacto directo en el cliente final de la Banca Minorista. Los proyectos desarrollados por estos equipos que más han aportado a la estrategia de Transformación Digital son:

- El app de Banca Móvil, que ofrece nuevas funcionalidades periódicamente;
- Arturito BCP, el chatbot del BCP que por el momento se utiliza como un canal de consultas;
- Tarjetas de Crédito y Débito Contactless y Wearables;
- El app de Telecrédito Móvil, dirigido a empresas clientes del BCP;
- Ventas de Crédito Efectivo, Seguro Blindado de Tarjeta, y Adelanto de Sueldo en varios canales electrónicos.

El cambio metodológico y cultural no es suficiente, hace falta una estrategia de Tecnología de la Información (TI) que acompañe al negocio en la Transformación Digital. Así, es vital contar con una Arquitectura Empresarial sólida y consolidada para el diseño de esta estrategia. Este año buscamos fortalecer el equipo con miembros que cuenten con experiencia en organizaciones a nivel internacional, para que trasladen al BCP las últimas tendencias, métodos y prácticas, y contribuyan así a enriquecer la estrategia y a hacer posible que ésta se implemente de manera adecuada.

### **Control de gestión Interno**

Conforme a nuestra misión, durante el 2016 nos enfocamos en evaluar permanentemente la eficacia y eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno del BCP, con el objetivo de mejorar y proteger el valor de la corporación, proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis basado en riesgo. Para ello, la unidad de auditoría interna planifica anualmente su evaluación mediante un sistema de scoring que utiliza ocho atributos para clasificar los procesos de auditoría en un ciclo esperado de tres años para los procesos relevantes.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4. Metodología**

##### **4.1. Tipo de investigación**

La presente investigación es aplicada ya que utilizarán conceptos, teorías, modelos y definiciones para generar una verdad propia en respuesta de las hipótesis propuestas. Es de enfoque mixto ya que se utilizaran datos cuantitativos y cualitativos para el cumplimiento de los objetivos de investigación. Asimismo, es descriptiva porque expondrá datos sin alteración previa del investigador y es relacional ya que se pretende establecer el grado de influencia de la variable independiente sobre la dependiente

##### **4.2. Diseño**

La investigación es no experimental, ya que no manipula deliberadamente las variables de investigación y es transeccional, porque se recabará la información en un solo momento y tiempo único.

##### **4.3. Población**

Para efectos del estudio se ha determinado que el total de trabajadores debe ser considerado para el estudio, teniendo un total de 35 trabajadores en el Banco de Crédito de Tacna, filial Tacna

#### **4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **4.4.1. Procedimientos**

Para el recojo de la información se aplicará la técnica de la encuesta a través de un cuestionario estructurado en base a los lineamientos para el Control de la Gestión que determina Anthony Roberts en su libro sobre Control de Gestión.

Para su la aplicación se solicitará autorización a los directivos y gerentes operacionales para aplicar cuestionarios estructurados a las personas que posean información relevante que ayude a medir las variables de investigación.

Finalmente, para todos los casos la información se codificó y trasladará hacia un software estadístico (SPSS 21.0) con la finalidad de emitir la información necesaria para validar las hipótesis planteadas.

##### **4.4.2. Técnicas**

Para la recolección de información se utilizará la técnica de la encuesta a través de un cuestionario estructurado

##### **4.4.3. Instrumentos**

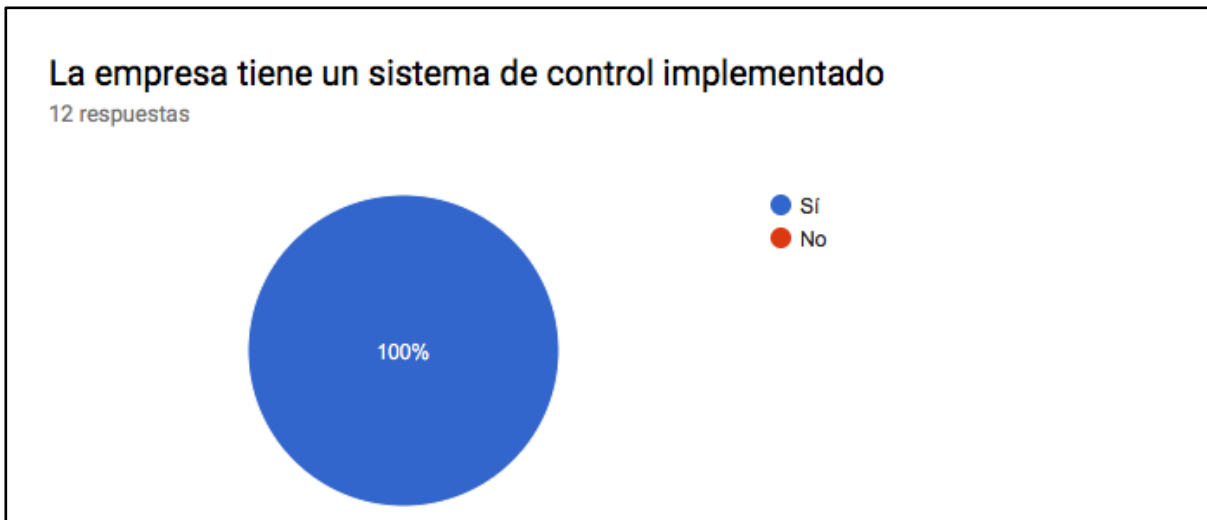
El instrumento a utilizar es un cuestionario estructurado

#### **4.5. Limitaciones del estudio**

- La investigación se circunscribe al Banco de Crédito de la sucursal de Tacna ubicado en la Avenida San Martín del distrito de Tacna
- Una importante limitación es la cantidad y calidad de respuestas que los trabajadores y directivos quieran brindar a los encuestadores

- Por ser información confidencial sólo se recolectó información a través de cuestionarios y no mediante la revisión documental.

#### 4.6. Resultados obtenidos

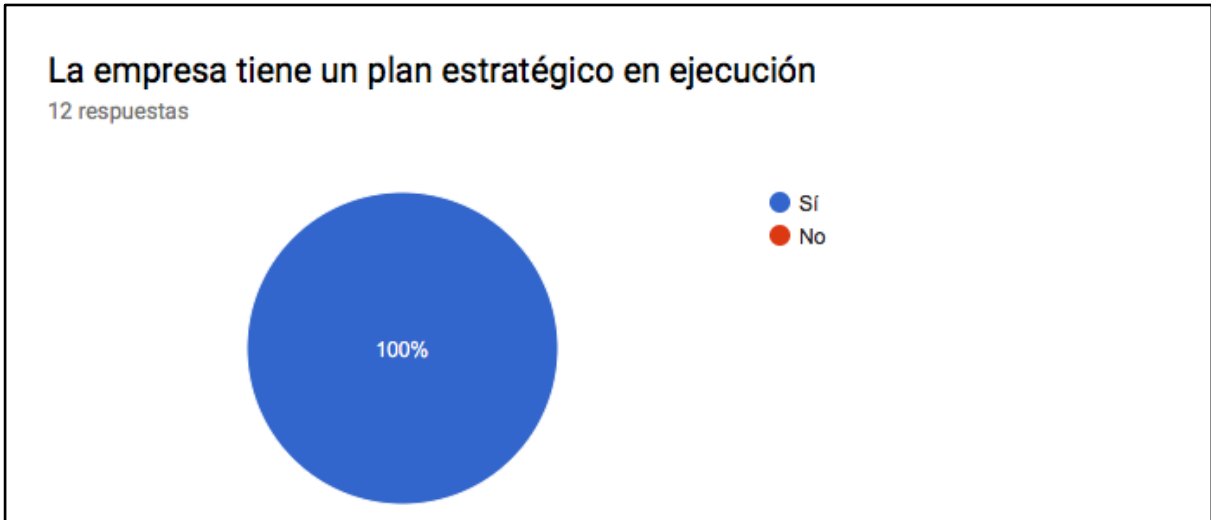


**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 02. Sistema de control implementado**

#### **Interpretación:**

Los resultados evidencian que la empresa tiene un sistema de control implementado y por tanto es posible determinar su nivel de aplicación y funcionamiento para fines de la investigación



#### 4.6.1. Respecto a los Instrumentos del Sistema de Control

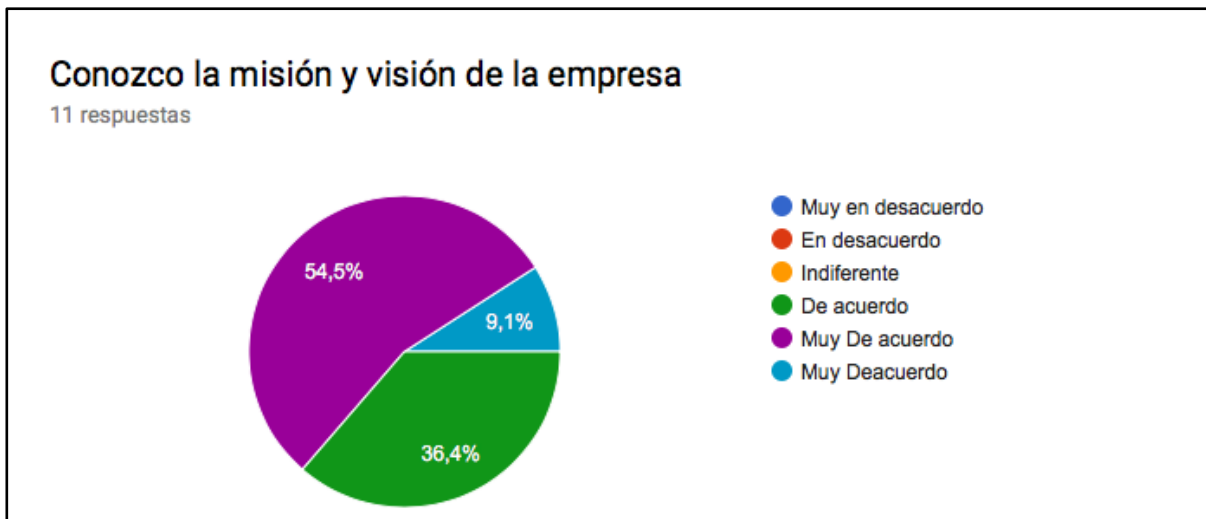
**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 03. Plan Estratégico en ejecución**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que la empresa tiene un plan estratégico que se encuentra en plena ejecución. Esto es importante para el Control de la Gestión, puesto que una condición para su éxito es la existencia de objetivos a largo plazo que se puedan monitorear y controlar en el tiempo.

Las empresas que tienen sistema de control eficientes cuentan con planificación a largo plazo, por tanto esta se materializa mediante este documento que brinda las bases para que se desarrolle un buen sistema de control de gestión



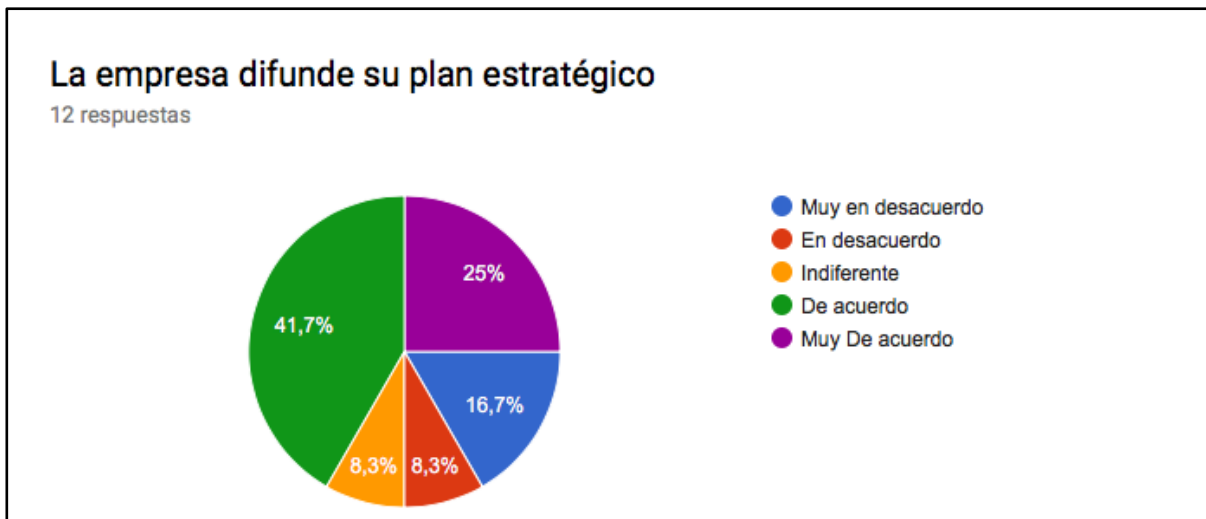
**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 04. Misión y visión**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que la empresa ha sabido difundir con eficacia los lineamientos generales de la institución. Que el personal conozca correctamente la filosofía empresarial es un síntoma de que también sus acciones están desarrollándose en dicha dirección.

La importancia de la misión y la visión que expresan los deseos de la administración es importante para todo sistema y el desarrollo de la gestión, puesto que las acciones de la organización serán medidas a través de dichos deseos iniciales.



**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

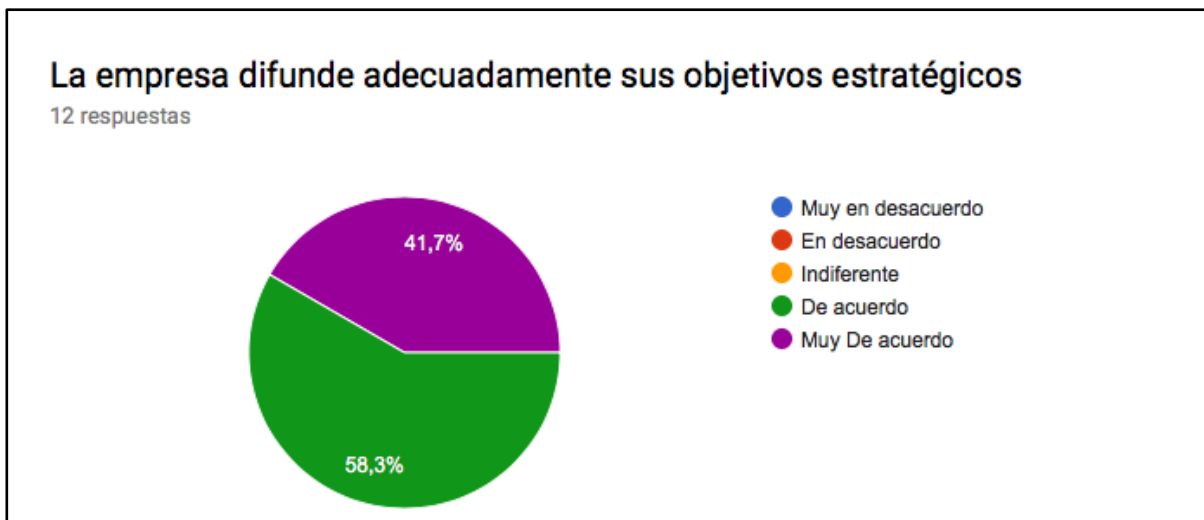
**Figura 05. Difunde el plan estratégico**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que la empresa ha sabido difundir con eficacia los lineamientos generales de la institución. Que el personal conozca correctamente la filosofía empresarial es un síntoma de que también sus acciones están desarrollándose en dicha dirección.

Como se había mencionado en resultado anterior es importante contar con el presente instrumento, pero mucho más importante es conocer si la administración lo difunde y hacía que los objetivos de la empresa no sean propiedad exclusiva de la plana gerencial sino que también es inclusivo con el resto de la organización.





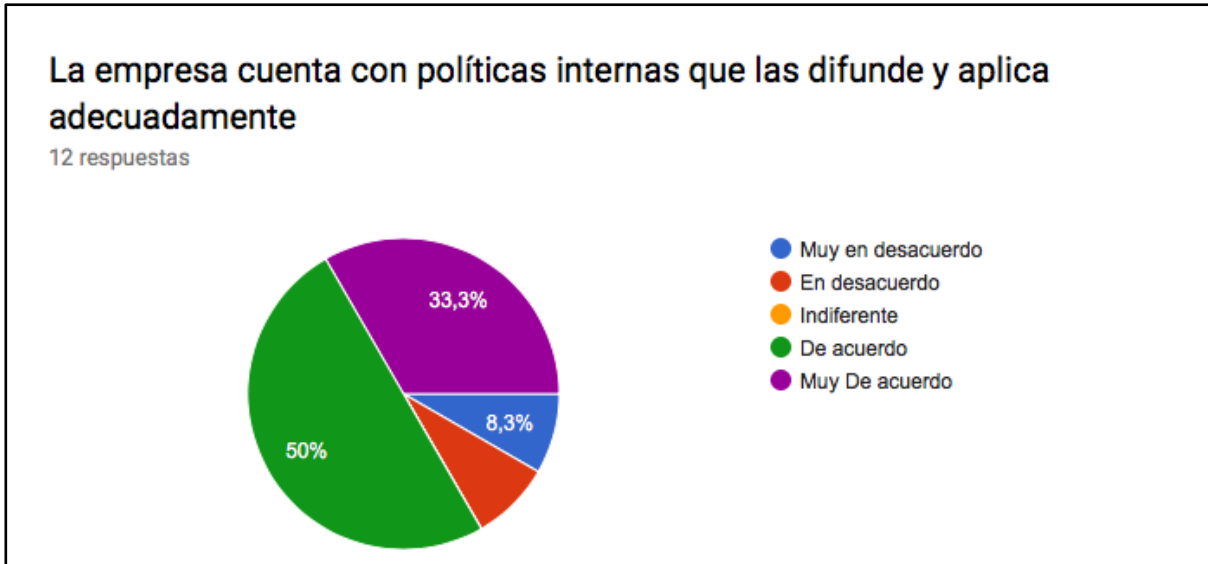
**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 06. Difunde sus objetivos estratégicos**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que la empresa ha sabido difundir con eficacia los objetivos estratégicos de la institución. Que el personal conozca correctamente dichos objetivos es un síntoma de que también sus acciones están desarrollándose en dicha dirección y por tanto son controlables por el sistema.

Los sistema de control de gestión se desarrollan a través de tres elementos fundamentales para su correcta implementación. Uno es las jerarquías que cuidan la separación de funciones y favorecen el ambiente de control. Otro elemento son los instrumentos, es aquí donde contar con un plan estratégico y difundirlo es importante para los sistemas de control puedan desarrollarse en su labor de controlar el cumplimiento de los objetivos de gestión



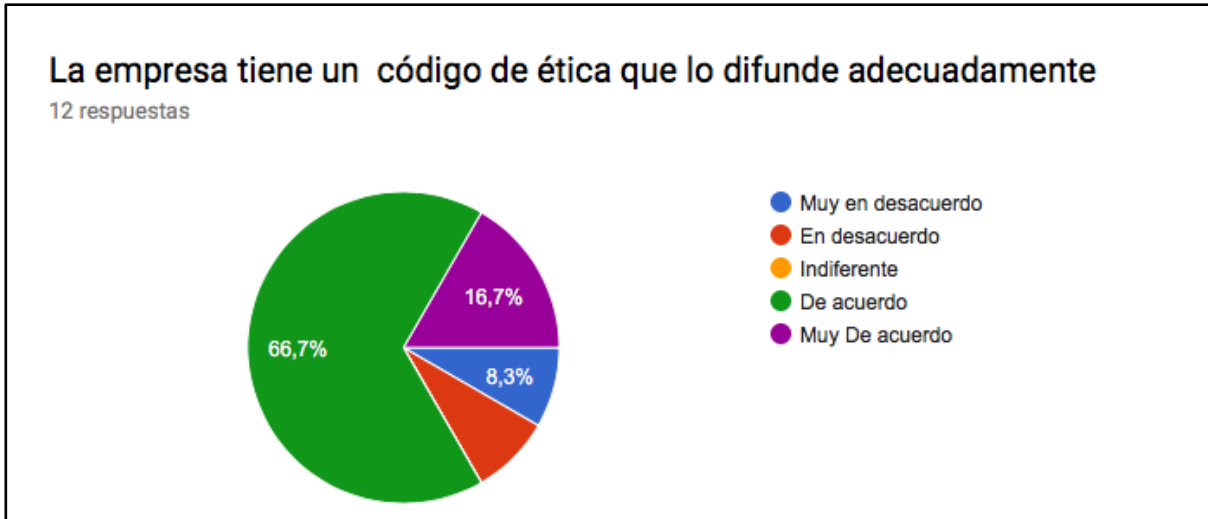
**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 07. Políticas internas**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que la empresa cuenta con políticas internas que delimitan el accionar diario de la organización. El seguimiento de dichos lineamientos internos es una de las funciones del control de gestión.

Los sistema de control de gestión se desarrollan a través de tres elementos fundamentales para su correcta implementación, por tanto las políticas internas son instrumentos relevantes para la labor de control que debe de asegurar su implementación y nivel de eficacia en el desarrollo de la gestión.



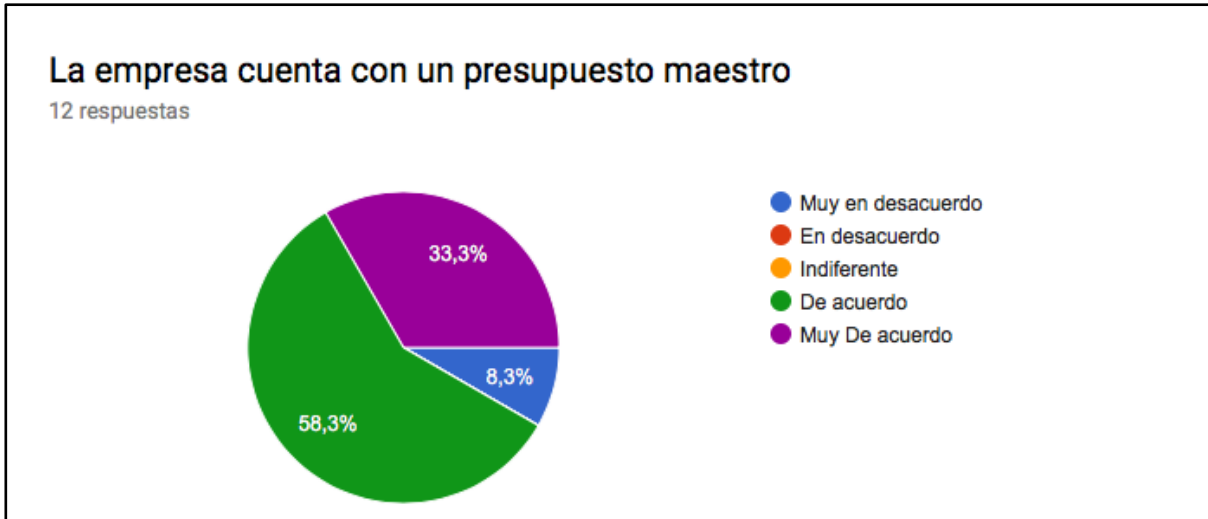
**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 08. Políticas internas**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que la empresa cuenta con políticas internas que delimitan el accionar diario de la organización. El seguimiento de dichos lineamientos internos es una de las funciones del control de gestión.

Los sistema de control de gestión se desarrollan a través de tres elementos fundamentales para su correcta implementación, por tanto las políticas internas son instrumentos relevantes para la labor de control que debe de asegurar su implementación y nivel de eficacia en el desarrollo de la gestión.



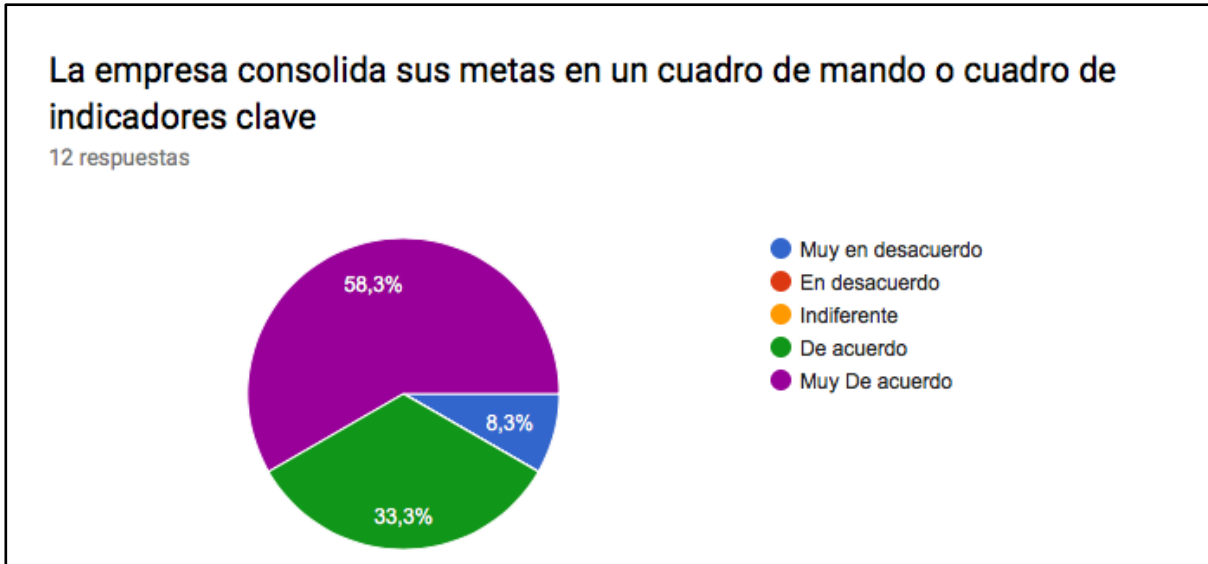
**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 09. Presupuesto maestro**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que en la empresa como parte de la planificación general existe un presupuesto maestro que consolida los recursos que cada proceso de la empresa ejecuta.

Recordemos que los sistema de control de gestión se desarrollan a través de tres elementos fundamentales para su correcta implementación, uno de dichos elementos son los instrumentos que le dan la información necesaria al sistema para su desarrollo a través de los criterios que se necesitan para medir las desviaciones en el transcurso del ejercicio.



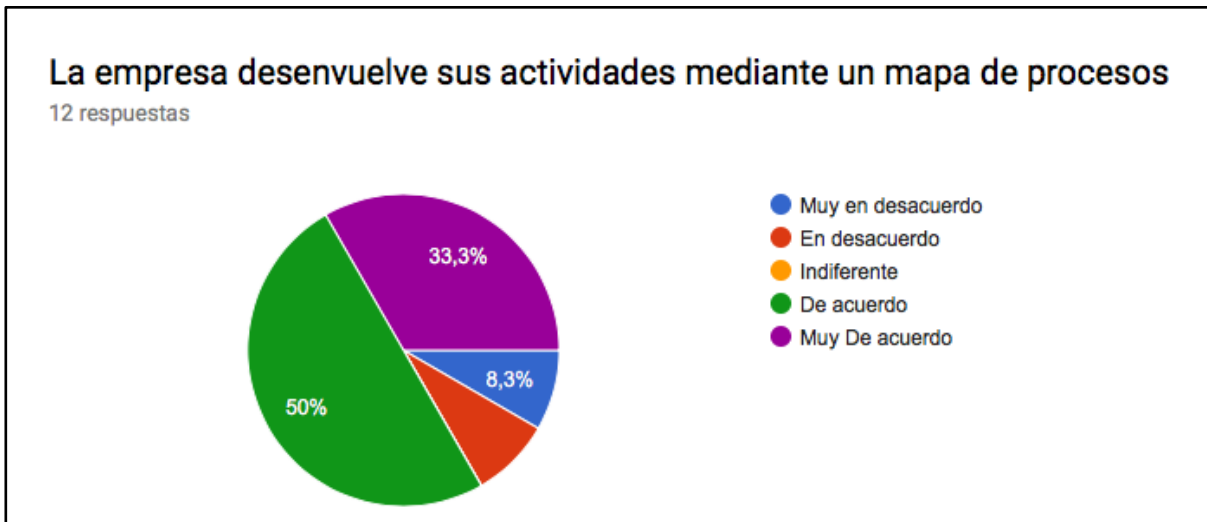
**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 10. Cuadro de Mando**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que las personas que integran la organización si bien es cierto no tienen implicancia o relación directa en la construcción del cuadro de mando integral, si perciben que el resultado de sus actividades sirven para poder consolidar los controles de la empresa.

Dicho cuadro de mando integral si bien es cierto no es manejado a nivel operativo, si es utilizado también como elemento motivador del personal por el conocimiento de sus logros.



#### 4.6.2. Respecto a los Procesos del Sistema de Control

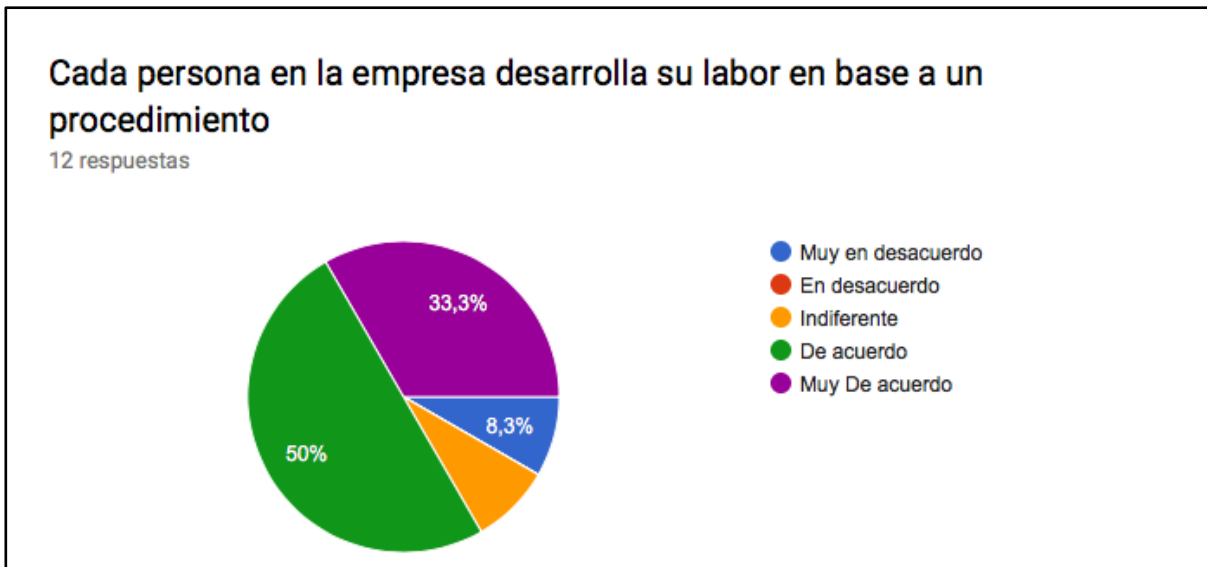
**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 11. Mapa de Procesos**

#### **Interpretación:**

Los resultados evidencian que la empresa desarrolla sus actividades ordenadamente mediante un mapa de procesos que describe y limita las acciones que toda la persona de la organización desarrolla

Los sistema de control de gestión se desarrollan a través de tres elementos fundamentales para su correcta implementación. Uno es las jerarquías que cuidan la separación de funciones y favorecen el ambiente de control. Otro elemento son los instrumentos, es aquí donde contar con mapa de procesos que describe las actividades y procedimientos que las personas ejecutan diariamente en búsqueda de los objetivos estratégicos de la institución.



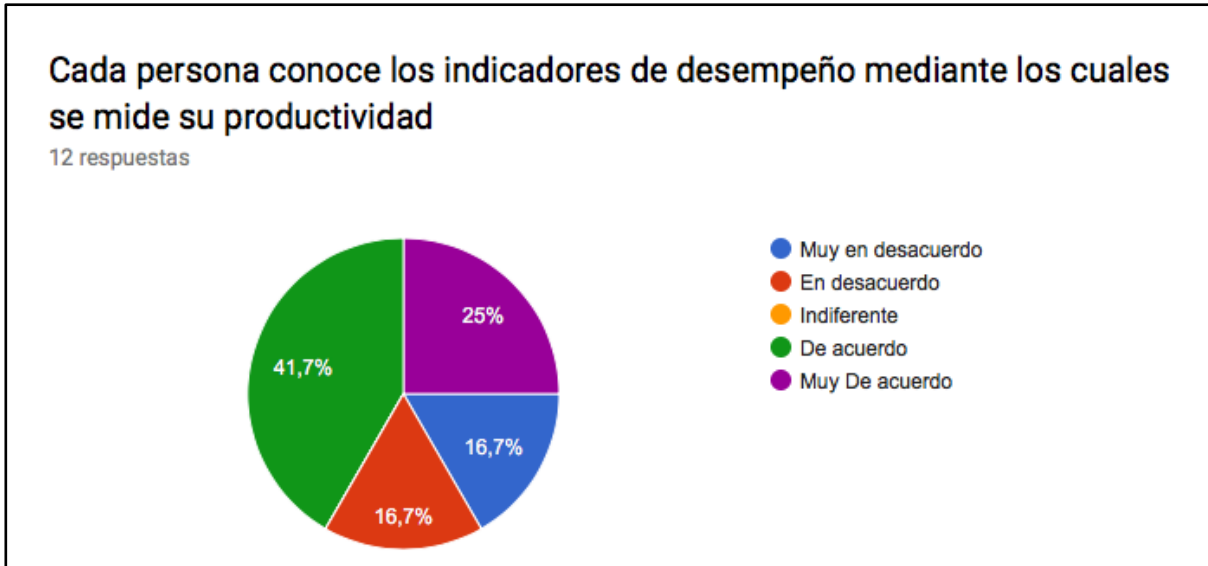
**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 12. Desarrollo en base a procedimientos**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que en la empresa no solo existen procedimientos que están planteados en un mapa, sino que también las personas conocen su importancia y desarrollan sus actividades mediante dichos lineamientos.

Los procesos contienen los procedimientos y actividades puntuales que cada trabajador desarrolla; esto es relevante para el sistema de control, puesto que contribuye al orden y trazabilidad de las actividades y entregables en favor de la eficiencia y eficacia de la organización.



**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

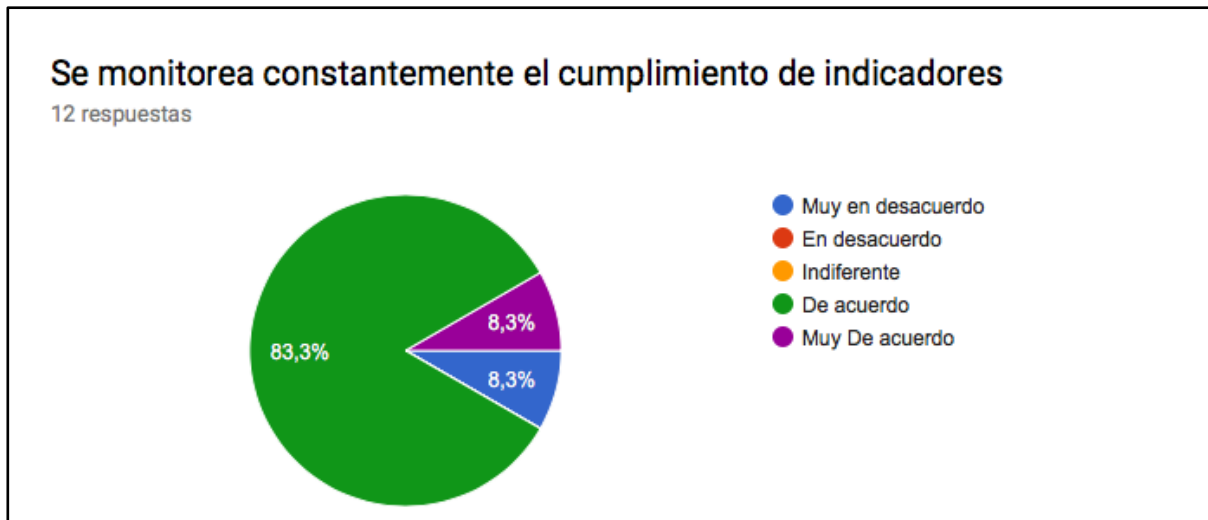
**Figura 13. Conoce sus indicadores**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que en la empresa existen indicadores que miden el desempeño del personal, sino que dichas personas conocen que su desempeño y productividad es medida habitualmente.

Los procesos contienen los procedimientos y actividades puntuales que cada trabajador desarrolla; esto es relevante para el sistema de control, pero deben de existir mecanismos de medición del desempeño de los trabajadores que le brinden información a los sistemas de la organización.



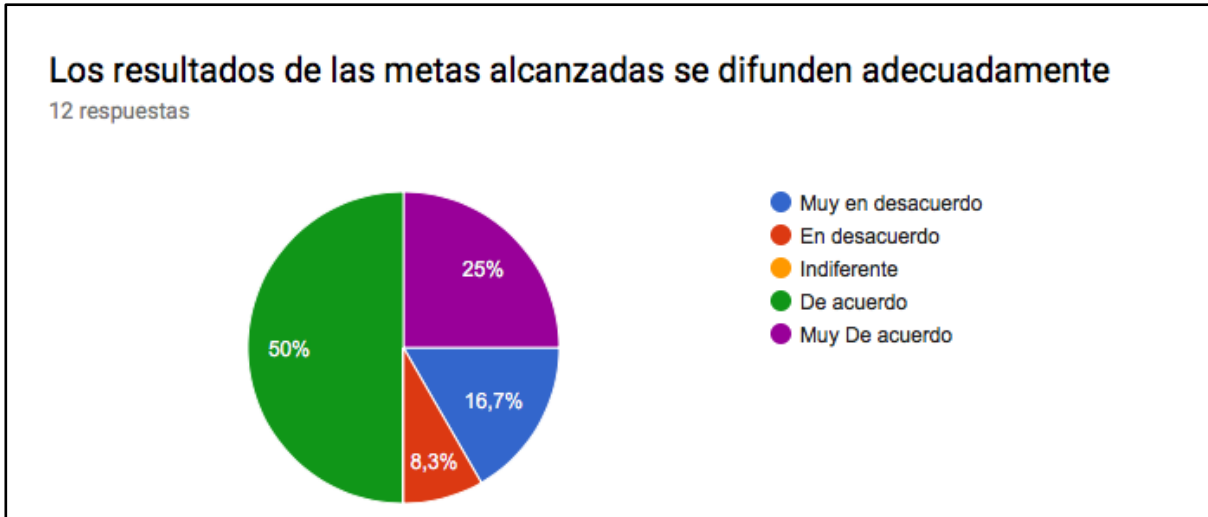


**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 14. Monitoreo de indicadores**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que las personas que integran la organización conocen que la empresa es monitoreada mediante indicadores que reflejan las actividades que todos realizan. Mediante dicho control se fortalece la labor del sistema de control de gestión al cumplir con su labor de medir si los objetivos de la organización se están cumpliendo o detectar el nivel de desviaciones que se presentan en la empresa



**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 15. Conoce sus resultados**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que en la empresa existen indicadores que miden el desempeño del personal, sino que dichas personas conocen que su desempeño y productividad es medida habitualmente. Además, los resultados que cada una de dichas actividades se transmiten para poder implementar las acciones correctivas que se estimen necesarias

Adicionalmente, dicha comunicación contribuye a la motivación del personal que siente como se alcanzan los objetivos por la realización de su labor. ¿Esto tiene impacto en el control?, por supuesto, si analizamos los modelos de control interno tienen como pilar el “ambiente de control” que especifica que el éxito de un sistema parte de las personas idóneas que trabajan en una organización



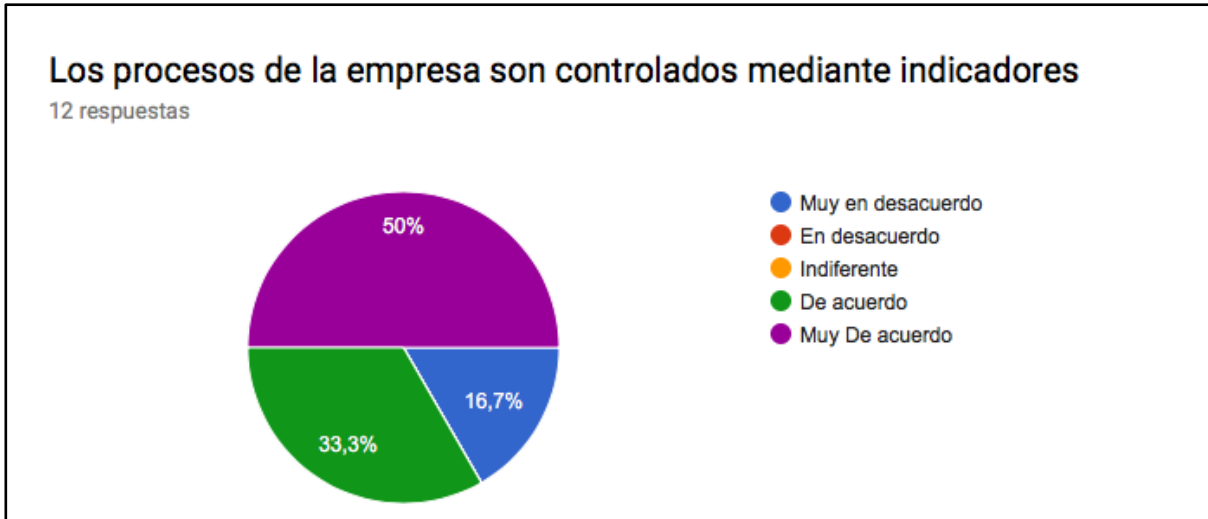
**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 16. Detección de faltas**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que en la empresa las personas que desarrollan un procedimiento conocen que no se pueden desviar de sus actividades programadas porque sienten que pueden ser detectadas por un sistema de control que por esta característica puede definirse como eficiente.

Si analizamos los modelos de control interno tienen como pilar el “ambiente de control” que especifica que el éxito de un sistema parte de las personas idóneas que trabajan en una organización



**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 17. Control de los procesos**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que en la empresa se desarrollan las actividades mediante procesos y que asu vez estos son controlados mediante indicadores que contribuyen a que el sistema de control de gestión pueda monitorear constantemente el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación de la organización.

Asimismo, la existencia de indicadores que están ligados a la planificación general de la organización denotan que el sistema de control funciona en su labor de control y monitoreo.



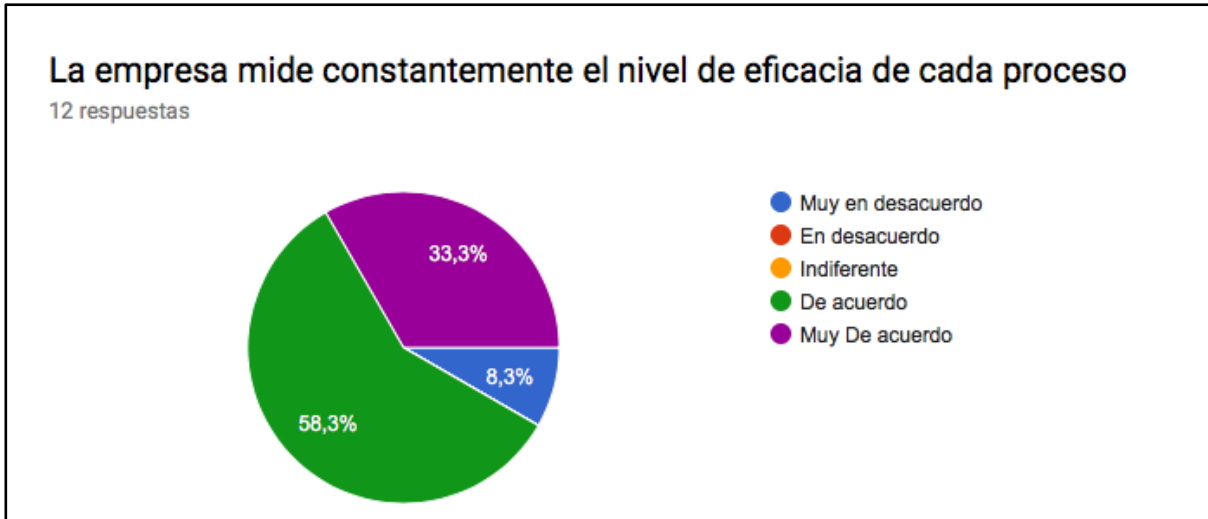
**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 18. Control de costos**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que las personas conocen que la organización controla sus costos como resultado de una característica del sistema de control que es el uso racional de los recursos de la organización.

Dicha racionalidad o uso razonable de los activos contribuye a la eficiencia de la empresa al determinar que se desarrollan las actividades sin desperdicio de recursos. Esta característica generalmente es complementada por indicadores de eficacia.



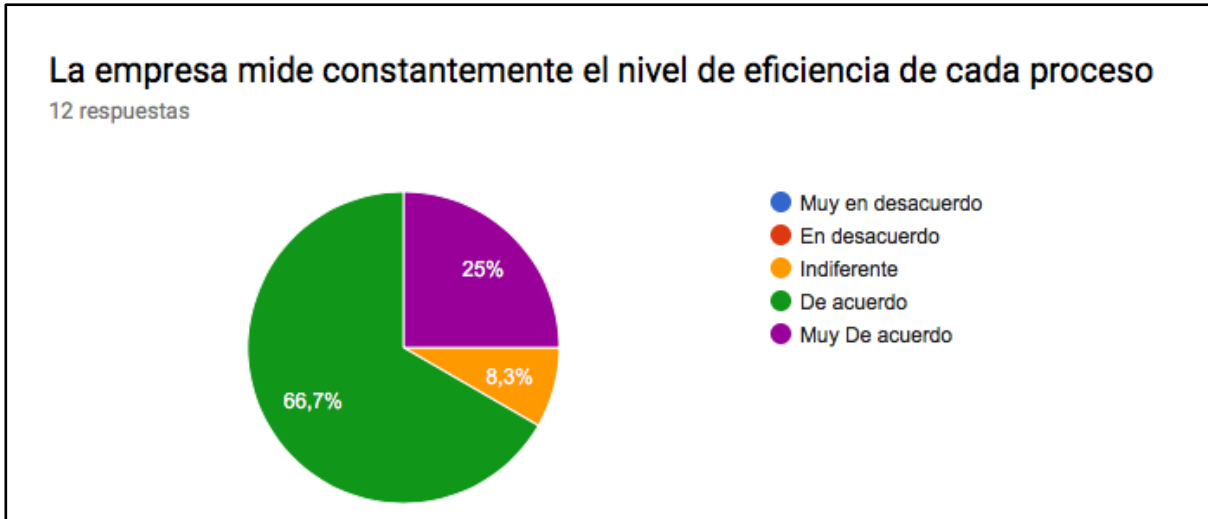
**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 19. Eficacia de los procesos**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que las personas conocen que la organización controla sus costos como se determinó en la figura anterior, pero dicho resultado debe de complementarse con la determinación del nivel de eficacia, es decir, ¿que vale más?, un gerente derrochador pero que no consigue las metas que le son trazadas o un gerente ahorrador de costos que además de dicha característica cumple con las metas que le son asignadas.

Es por esto, que es relevante para el sistema que las personas conozcan que la eficacia de sus actividades es constantemente monitoreada.



**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 20. Eficiencia de los procesos**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que las personas conocen que la organización controla sus resultados a través del control del resultado de los procesos.

Se puede determinar que dicho conocimiento es importante para el sistema de control porque es el resultado de la medición constante de las actividades que las personas realizan en comparación con los criterios de control.

**4.6.3. Respecto a la Estructura del Sistema de Control**



**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

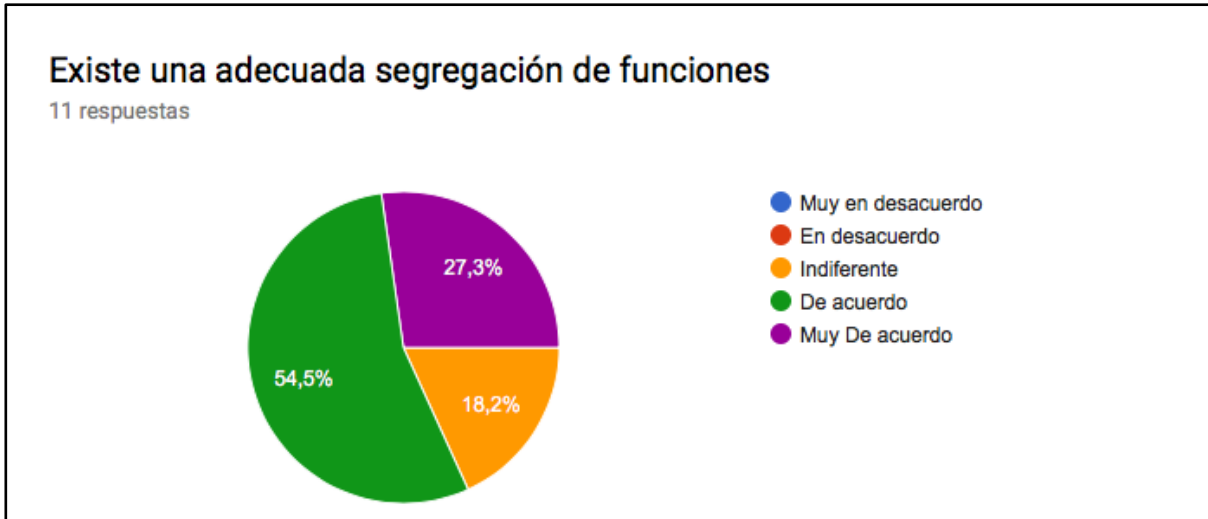
**Figura 21. Jerarquías**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que la empresa desarrolla sus actividades ordenadamente mediante organigrama que se cumple y que contribuye a la correcta separación de funciones en la entidad.

Los sistema de control de gestión se desarrollan a través de tres elementos fundamentales para su correcta implementación. Uno es las jerarquías que cuidan la separación de funciones y favorecen el ambiente de control. Este elemento del control cuida que las decisiones se tomen con una mayor cantidad de filtros internos y además cautela que las acciones que cada área desarrolla también son supervisadas sin injerencias por el proceso que recibe la información.





**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

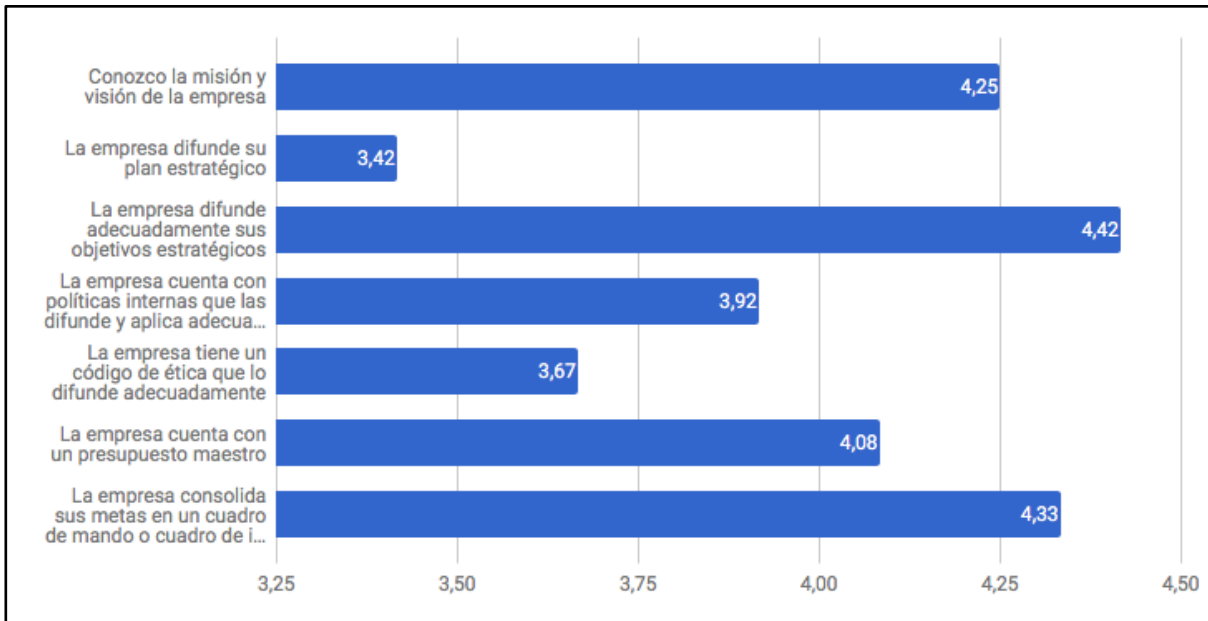
**Figura 22. Segregación de funciones**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que la empresa desarrolla sus actividades ordenadamente mediante organigrama que se cumple y que contribuye a la correcta separación de funciones en la entidad.

Los sistemas de control de gestión se desarrollan a través de tres elementos fundamentales para su correcta implementación. Uno es las jerarquías que cuidan la separación de funciones y favorecen el ambiente de control. Este elemento del control cuida que las decisiones se tomen con una mayor cantidad de filtros internos y además cautela que las acciones que cada área desarrolla también son supervisadas sin injerencias por el proceso que recibe la información.

#### 4.7. Resultados consolidados por dimensiones del Control de Gestión

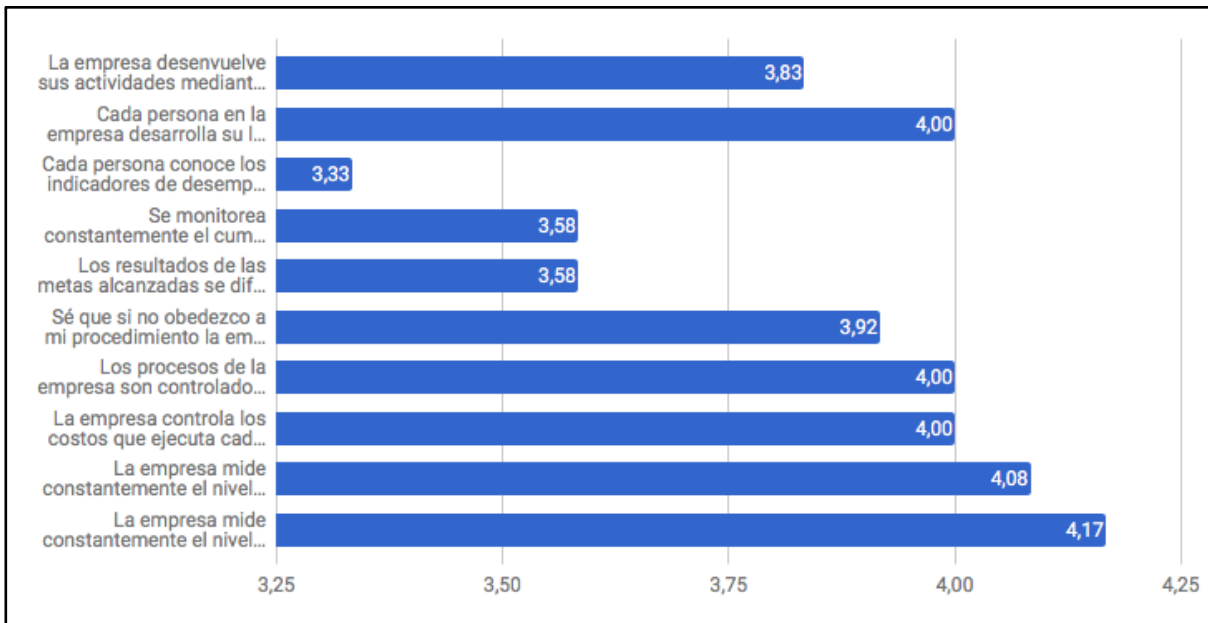


**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 23. Consolidado de resultados de “Instrumentos”**

#### **Interpretación:**

Los resultados evidencian que la empresa cuenta con instrumentos de planificación y gestión lo que es importante para que el control de la gestión de una empresa sea eficiente. Los resultados que mejores indicadores tienen es la difusión de la planificación y la consolidación de metas en un cuadro de control.

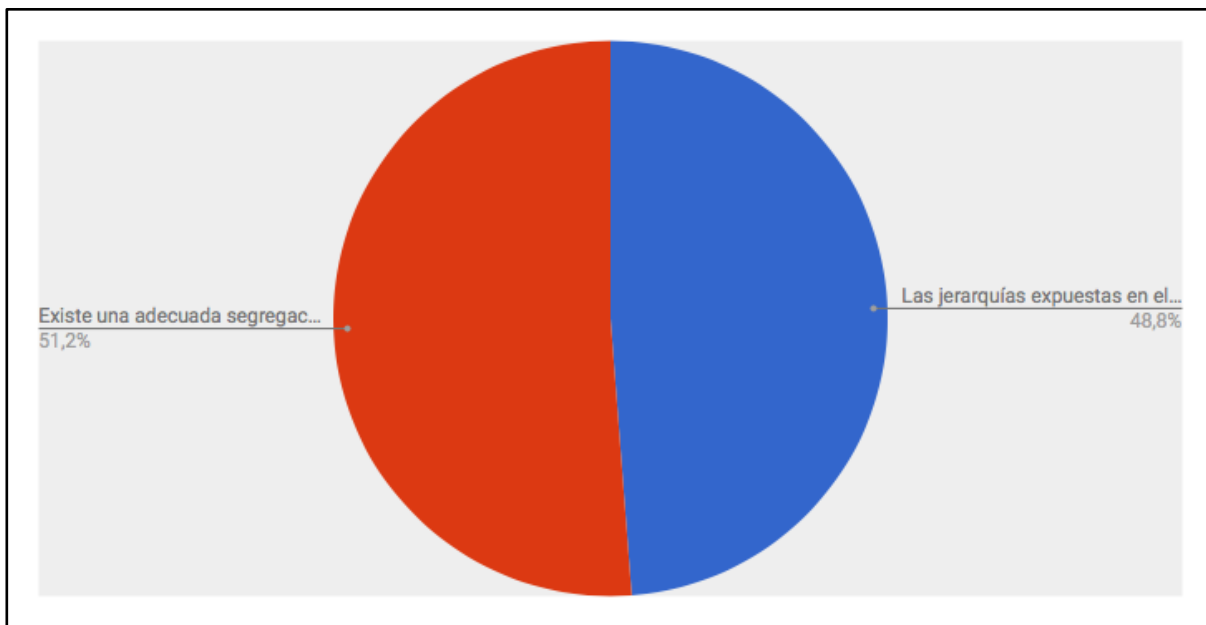


**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 24. Consolidado de resultados de “Procesos”**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que la empresa cuenta con procesos para su gestión lo que es importante para que el control de la gestión de una empresa sea trazable y se pueda detectar responsabilidades rápidamente. Los resultados que mejores indicadores registran es la medición constante de la eficacia y eficiencia de los procesos.



**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Figura 25. Consolidado de resultados de “Estructura”**

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que la empresa cuenta con estructura, puesto que el personal refleja que existe una adecuada segmentación y segregación de funciones que fortalece la capacidad del sistema de control para poder trazar las operaciones que la empresa ejecuta. Asimismo, es importante para poder determinar responsabilidades y evaluar la calidad de las decisiones que se toman.

#### 4.8. Resultado por dimensiones

**Tabla 02. Correlación factor “Instrumentos”**

		Correlaciones	
		General	Instrumentos
General	Correlación de Pearson	1	,983**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	7	7
Instrumentos	Correlación de Pearson	,983**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	7	7

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

#### **Interpretación:**

Los resultados evidencian que el factor “Instrumentos” tiene un fuerte nivel de relación con el sistema de control de gestión. El nivel de significancia es inferior al 5%

**Tabla 03. Correlación factor “Estructura”**

**Correlaciones**

		General	Estructura
General	Correlación de Pearson	1	,947**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	7	7
Estructura	Correlación de Pearson	,947**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	7	7

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que el factor “Estructura” tiene un fuerte nivel de relación con el sistema de control de gestión. El nivel de significancia es inferior al 5%

**Tabla 04. Correlación factor “Procesos”**

**Correlaciones**

		General	Procesos
General	Correlación de Pearson	1	,914**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	7	7
Procesos	Correlación de Pearson	,914**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	7	7

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** Instrumento aplicado en Noviembre del 2017

**Interpretación:**

Los resultados evidencian que el factor “Procesos” tiene un fuerte nivel de relación con el sistema de control de gestión. El nivel de significancia es inferior al 5%.

Los resultados que se presentan son coherentes con lo afirmado tentativamente, puesto que se muestra un nivel de relación fuerte de dichos factores del control de gestión en su desarrollo, afirmándose que el factor “Instrumentos” es el que mejor relación tiene con la calidad de un sistema de control de gestión.

## Conclusiones

- a. Se determina que en la empresa Banco de Crédito existe un sistema de control de gestión que cuenta con los tres elementos que lo conforman como estructura, instrumentos y procesos que facilitan el desarrollo del sistema de control. Su existencia garantiza la presencia tangible de dicho sistema como parte de sus elementos vitales para su existencia.
- b. El elemento “Estructura” le proporciona a la organización el nivel de jerarquías necesarias para que se puedan evaluar la calidad y cantidad de decisiones que se toman en la institución. La adecuada segregación de funciones le aporta solidez la sistema haciendo posible que se pueda controlar adecuadamente los entregables que cada proceso genera.
- c. El elemento “Instrumentos” le proporciona a la empresa los tangibles necesarios para el control del desarrollo de la planificación de la organización. La existencia de dichos instrumentos le aportan los “criterios” necesarios al sistema para que se puedan detectar las desviaciones que pueden presentarse en la gestión de la organización.
- d. El elemento “Procesos” le proporciona a la empresa la adecuada determinación y asignación de actividades a cada una de las áreas de la organización. Que la entidad cuente con procesos significa que las actividades se encuentra definidas y por tanto es un “arma” importante en la función de trazar correctamente el desarrollo de la gestión.
- e. Si bien es cierto los elementos estructura, procesos e instrumentos se encuentran relacionados con el sistema de control de gestión, es la dimensión “instrumentos” la



que tiene una mayor relación (0.98) tiene con el sistema. Esta le proporciona los tangibles necesarios para que el sistema pueda funcionar en una organización. Sin embargo es necesario precisar que no solamente dicho elemento tienen una fuerte relación, los dos restantes también poseen dicha influencia.

## **Bibliografía**

<http://www.planetadelibros.com>

<http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control>

[www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)

[www.biblogtecarios.es/victorvillapalos/la-gestion-del-control-de-la-](http://www.biblogtecarios.es/victorvillapalos/la-gestion-del-control-de-la-)

[empresa/https://books.google.com/books/.../Control\\_de\\_la\\_Gestion\\_Empresarial\\_7\\_Ed.html](https://books.google.com/books/.../Control_de_la_Gestion_Empresarial_7_Ed.html)  
[api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:75271/componente75269.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75271/componente75269.pdf)  
[bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1118\\_KraljFM.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1118_KraljFM.pdf)

## Anexos

## Instrumento aplicado

1. La empresa tiene un sistema de control implementado:
  - a. Si
  - b. No
2. La empresa tiene un sistema de control en proceso de implementación
  - a. Si
  - b. No
3. La empresa tiene un plan estratégico en ejecución
  - a. Si
  - b. No

4. Conozco la misión y visión de la empresa

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

5. La empresa difunde su plan estratégico

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

6. La empresa difunde adecuadamente sus objetivos estratégicos

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

7. La empresa desenvuelve sus actividades mediante un mapa de procesos

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

8. Las jerarquías expuestas en el organigrama se cumplen

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

9. Existe una adecuada segregación de funciones

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

10. La empresa cuenta con políticas internas que las difunde y aplica adecuadamente

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

11. La empresa tiene un código de ética que lo difunde adecuadamente

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

12. Cada persona en la empresa desarrolla su labor en base a un procedimiento

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

13. Cada persona conoce los indicadores de desempeño mediante los cuales se mide su productividad

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

14. Los resultados de las metas alcanzadas se difunden adecuadamente

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

15. Sé que si no obedezco a mi procedimiento la empresa detectará mi falta rápidamente

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

### **SECCIÓN SOLO PARA DIRECTIVOS**

16. Los procesos de la empresa son controlados mediante indicadores

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

17. La empresa cuenta con un presupuesto maestro

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

18. La empresa consolida sus metas en un cuadro de mando o cuadro de indicadores clave

Muy en	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy
--------	---------------	-------------	------------	-----

desacuerdo				deacuerdo
------------	--	--	--	-----------

19. Se monitorea constantemente el cumplimiento de indicadores

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy deacuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	---------------

20. La empresa controla los costos que ejecuta cada proceso

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy deacuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	---------------

21. La empresa controla los gastos que ejecuta cada proceso

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy deacuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	---------------

22. La empresa basa su planificación sobre la visión y objetivos institucionales

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy deacuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	---------------

23. La empresa monitorea constantemente el logro de los objetivos por cada área o proceso

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy deacuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	---------------

24. La empresa mide constantemente el nivel de eficacia de cada proceso

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy deacuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	---------------

25. La empresa mide constantemente el nivel de eficiencia de cada proceso

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy deacuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	---------------

26. La empresa controla adecuadamente el uso de recursos por cada proceso

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy deacuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	---------------

**ESTA SECCIÓN LA LLENAN TODOS**

27. Mi cargo en la empresa es: \_\_\_\_\_

28. Mi nivel de educación es:

- a. No tengo estudios
- b. Solo tengo estudios secundarios
- c. Tengo estudios universitarios y/o técnicos incompletos
- d. Tengo estudios universitarios y/o técnicos completos
- e. Tengo estudios de postgrado incompletos
- f. Tengo estudios de postgrado completos

29. Mi lugar de residencia es:

Tacna	Gregorio Albarracin	Pocollay	Ciudad Nueva	Alto del Alianza	Otro
-------	---------------------	----------	--------------	------------------	------

30. Mi edad es: \_\_\_\_\_ 35. Soltero \_\_\_\_ Casado \_\_\_\_