



Direccionamiento Estratégico con Cuadro de Mando Integral para Firmas Auditoras Strategic Direction with Balanced Scorecard for Audit Firms

Mary Yesennya Saltos Chacán^a, Enrique Rafael Muñoz Moreta^a, Víctor Fabricio Ortiz Aldean^b

^aUniversidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito, Ecuador

^b Universidad Central del Ecuador, Facultad de Cultura Física, Quito, Ecuador

Corresponding author: Mary Yesennya Saltos Chacán

ABSTRACT: The study's goal is to establish a Strategic Direction with the Balanced Scorecard for Audit companies, for monitoring, control, measurement and evaluation of the results obtained from strategic business initiatives. The model is based on guidelines of the qualitative and quantitative approach, based on the problem of audit firms, based on model variables, strategic direction and balanced scorecard, facilitating the change, growth and implementation of the strategy. This document contains a practical model of four phases, consolidating the coordination towards the achievement of goals, joining the Company's generalities, Institutional Diagnosis, Strategic Direction and Balanced Scoreboard, as a strategic management system that generates customer value. It translates the vision and strategy of the organization into an understandable set of goals, within a framework of a strategic management and measurement system.

KEYWORDS: Strategic Direction, Balanced Scorecard, performance, output, productivity, quality.

Received 28 December, 2018; Accepted 12 January, 2019 © The author(s) 2019.

Published with open access at www.questjournals.org

I. INTRODUCCIÓN

El ambiente competitivo de firmas auditoras que trabajan a nivel nacional es complejo y exigente, utilizan herramientas y métodos para desenvolverse en el mercado y conseguir sus objetivos. Un servicio de calidad con bajos costos y diversificados, sustentados en el marco legal de las leyes tributarias, laborales, contables y de auditoría vigentes, está integrado en un solo proceso los factores financieros y no financieros obtenidos en el desarrollo operacional de la empresa.

El estudio configura un modelo de direccionamiento estratégico basado en el cuadro de mando integral, enlaza la estrategia y visión a través de cuatro medidas de desempeño, logros financieros, satisfacción del cliente, procesos internos, innovación, satisfacción y competencias de empleados. "El objetivo de implementar un sistema para calcular el rendimiento es mejorar la participación de la organización, existen evidencias que muestran que es cierto. Un estudio de Lingle y Schiemann concluyó, que las compañías gestionadas a través de medidas tenían mejores resultados que otras en tres aspectos importantes, Proporcionaban resultados financieros elevados y eran expertas en el cambio empresarial" (Mike & Bornue, 2004).

El esquema estructurado se compone de cuatro fases con sus pertinentes actividades, identificadas y explicadas secuencialmente de manera concreta, facilitando así un proceso de cambio en la formulación e implementación de una diferente estrategia, que permita un mayor crecimiento. Focaliza la atención en el incremento de ingresos, y la productividad, donde cada empleado tiene referencia para cumplimiento de sus operaciones, facilitando la implementación estratégica.



Figura 1. Modelo de Direccionamiento Estratégico para Firmas Auditoras, Basado en el Cuadro de Mando Integral

II. MARCO METODOLÓGICO

Estudio basado en el tipo de investigación descriptiva, su propósito es determinar un modelo de direccionamiento estratégica basado en el cuadro de mando integral. Realiza el diagnóstico situacional, estableciendo la posición actual de la empresa, analiza el direccionamiento estratégico que define la consecución de objetivos y metas, estructura el cuadro de mando integral para monitorear, controlar y medir los resultados de las iniciativas estratégicas. El método aplicado es el inductivo, analiza la situación actual de las empresas, el direccionamiento estratégico, finalizando con la estructuración del cuadro de mando integral. Las firmas auditoras contables, son las empresas de desarrollo del modelo, siendo referentes en la entrega de soluciones integrales en auditoría, contabilidad legal-societaria, impuestos y consultoría gerencial, su trabajo es un servicio personalizado y en estrecha relación con los clientes.

III. RESULTADOS

Fase I. Generalidades de la empresa

Define el ámbito de desarrollo de actividades de la organización, concentración del servicio, nombre y la conformación de la empresa, su especialidad, lugar de desarrollo actividades, clases de clientes, servicios y/o productos que proporciona al mercado interno o externo. Expone la organización formal de la empresa integrada por procesos funcionales, organizacionales, matriz básica o matriz de problemas, causas y posibles soluciones, así como objetivos.

- **Antecedentes.**

Entrega soluciones integrales en auditoría, contabilidad legal-societaria, impuestos y consultoría gerencial, cuenta con los departamentos de auditoría, administración, impuestos, tributación y precios de transferencia, aplica el proceso innovación continua para hacer frente a la competencia y fluctuación de la economía.

- **Giro del negocio.**

Empresa especializada en auditoría, contabilidad y asesoramiento tributario, sus clientes se concentran en la ciudad de Quito, centro de actividad económica del país.

- **Estructura organizacional.**

“Presenta el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”. (Vásquez, 2002). La empresa está estructurada por Gerencia General, Asesoría Legal, Departamentos Administrativo, Auditoría, Impuestos, Precios de Transferencia, Secciones de Contabilidad General, Outsourcing Contable y Servicios Generales.

- **Diagrama causa efecto.**

“El Diagrama Causa-Efecto es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado” (Fundibeq, 2015). La firma auditora identificará problemas de importancia relevante para el cumplimiento de sus actividades en estadios cambiantes, obteniendo así la matriz de causa - efecto.



Figura 2. Diagrama Causa – Efecto

- **Establecimiento de objetivos.**

“Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción. Determinar los resultados finales deseados, nos dicen exactamente dónde estamos y donde queremos estar en un determinado momento. Es lo que se conoce como pirámide de objetivos, los objetivos generales están articulados en torno a objetivos específicos. Esto permite que los objetivos más generales puedan alcanzarse a través de sus objetivos específicos más operativos más generales” (Navajo, 2012)Emprender el modelo propuesto implica la creación de objetivos principales y secundarios, en los cuales la organización desarrollará sus actividades tendientes a cumplir sus metas; deberán poseer las siguientes características: específicos, medibles, alcanzables y realistas. Posicionarse en el mercado como empresa especialista en servicios de contabilidad, auditoría, asesoría tributaria, con efectividad operacional, y crecimiento continuo.

Fase II. Diagnóstico institucional

Las organizaciones requieren cambios para enfrentar escenarios diversos y complejos del siglo XXI, con herramientas de gestión modernas, determinando estrategias competitivas, mejorando su posicionamiento. Razón importante de elaborar un diagnóstico, mediante el método FODA, estableciendo decisiones acordes con los objetivos estratégicos y políticas formuladas. “La apreciación generalizada del llamado balance de fuerzas, conocida como FODA o DOFA, se circunscribe a dos niveles generales de observación: interno y externo. En el escenario interno, se propone considerar las fuerzas identificadas como fortalezas y debilidades, en tanto que en el escenario externo se considera las fuerzas identificadas como amenazas y oportunidades”. (David, 2003)

- **Matriz resumen externa.**Identifica factores del macro ambiente, en lo concerniente al económico, político, legal, social, cultural y educacional, tecnológico, ambiental, mientras el microambiente, proveedores, clientes, clientes potenciales, competencia, competencia potencial.
- **Matriz resumen interna.** Reconoce los elementos internos referidos a capacidad administrativa, infraestructura, cultura organizacional, liderazgo, capacidad financiera, talento humano, salarios, ambiente laboral, cadena de valor, capacidad tecnológica, participación del mercado, investigación de mercado, y plan de marketing.
- **Matriz de evaluación externa e interna.**Enlista los factores establecidos en la auditoría externa e interna y asigna la calificación de 5 = alto, 3 = medio 1= bajo. Los coeficientes anotados se multiplican con la ponderación determinada a cada variable, obteniendo el total individual, luego se obtiene un total general 3.50, 3.75 respectivamente, sobre la base de 2.50, orientando que las estrategias aplicadas responden competitivamente.
- **Matriz General Electric.** Ejercida la valoración cuantitativa, se determina que la ponderación para los factores externos es 3.50 y para los factores internos 3.75. Los resultados obtenidos en las matrices interna y externa, establece que la firma auditora se ubica en el cuadrante IV identificado como expansión, con evaluación interna fuerte y resultados externos medios, recomendando invertir para expandir su segmento de mercado.

- **Matriz priorización oportunidades y amenazas.** Las oportunidades de mayor impacto entre otras están las nuevas obligaciones tributarias que deben cumplir las empresas y ciudadanos; el mantener un buen estándar de calidad de servicios; la variedad de los servicios ofertados. Mientras en las amenazas destacan incremento del índice inflacionario, aumento de la tasa activa, inestabilidad política, alto índice de desempleo, ingreso de firmas auditoras pequeñas.
- **Matriz priorización fortalezas y debilidades.** Las fortalezas de impacto están en nivel operativo eficiente; mantener un buen ambiente laboral; variedad de servicios. En las amenazas destacan el incremento del índice inflacionario, aumento de la tasa activa, inestabilidad política, alto índice de desempleo, ingreso de firmas auditoras pequeñas.
- **Matrices de acción.** La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es el análisis FODA, determina si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio y diseñada para el acoplamiento entre las tendencias del medio, y las capacidades internas de la empresa.
- **Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO” (Fortalezas y Oportunidades)**

Del estudio se obtiene que el resultado global de la matriz bordea la valoración de 154, para las firmas auditoras que ofrecen sus productos y/o servicios en el mercado nacional.

$$\text{Valor} = \frac{154}{5 * 5 * 10} = 61,60 \%$$

Dónde:

5 = Número de fortalezas y oportunidades a priorizar.

5 = Número de las fortalezas con el puntaje más alto identificadas en la matriz de priorización de fortalezas.

10 = Número de las oportunidades con el puntaje más alto identificadas en la matriz de priorización de oportunidades.

154 = Resultado global de la matriz de áreas ofensivas.

Las fortalezas que cuentan generalmente las firmas auditoras cuentan, con un peso de 61,60%, que asistirán en el aprovechamiento de las oportunidades, según la matriz FO, constituyen habitualmente el desenvolvimiento administrativo, nivel operativo eficiente, infraestructura, ambiente laboral favorable, políticas salariales escalonadas. Mientras las oportunidades generalmente de mayor impacto son las nuevas imposiciones tributarias, nuevos servicios, recomendaciones de servicios, exigencia de estándares de calidad de los clientes. Priorizadas las principales fortalezas y oportunidades, se escogen las 5 fortalezas y 5 oportunidades con la ponderación más alta y se procede a posicionarlas con una tabulación entre el (1 y 5) dependiendo su calificación dentro de la matriz actual.

- **Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA” (Debilidades y Amenazas)**

El resultado global de la matriz refleja el importe de 133, para las firmas auditoras que ofrecen sus productos y/o servicios en el mercado nacional.

$$\text{Valor} = \frac{133}{5 * 7 * 9} = 42,22\%$$

Dónde:

5 = Número de debilidades y amenazas a priorizar.

7 = Número de las debilidades con el puntaje más alto identificadas en la matriz de priorización de debilidades.

9 = Número de las amenazas con el puntaje más alto identificadas en la matriz de priorización de amenazas.

133 = Resultado global de la matriz de áreas defensivas.

Las debilidades de firmas auditoras son que la gerencia está representada por una sola persona, no tener política de inversiones, falta de verdadero liderazgo, no incrementar participación de la firma en el mercado, no realizar investigación de mercado posventas. Originando un estancamiento del 42,22 % frente a las amenazas que se presentan de acuerdo a la matriz DA, siendo las más comunes las siguientes. Los índices de desempleo alto, precios de servicios considerados altos y medios, atributos del servicio evaluados con otras firmas dan rangos similares, dificultades en el crecimiento de cartera de clientes, ingreso de firmas auditoras pequeñas con servicios a precios económicos. Priorizadas las principales debilidades y amenazas, se escogen las 5 debilidades y 5 amenazas con la ponderación más alta y se procede a posicionarlas con una tabulación entre el (1 y 5) dependiendo su calificación dentro de la matriz actual.

- **Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA” (Fortalezas y Amenazas)**

El resultado integral de la matriz representa la cifra de 99, para las firmas auditoras.

$$\text{Valor} = \frac{99}{5 * 5 * 9} = 44\%$$

Dónde:

5 = Número de fortalezas y amenazas a priorizar.

5 = Número de las fortalezas con el puntaje más alto identificadas en la matriz de priorización de fortalezas.

9 = Número de las amenazas con el puntaje más alto identificadas en la matriz de priorización de amenazas.

99 = Resultado global de la matriz de áreas de respuesta estratégica.

El porcentaje obtenido del 44% determina que las firmas auditoras, han basado la utilización de sus fortalezas, como adecuado desenvolvimiento del área administrativa, nivel operativo eficiente, infraestructura cómoda y segura, ambiente laboral favorable, política de salarios escalonada. Reduciendo el impacto de las amenazas, incremento del índice inflacionario, inestabilidad política, dificultad de captar nuevos clientes, dificultad del crecimiento de cartera de clientes., ingreso de firmas auditoras pequeñas con servicios a precios económicos, según la matriz Fortalezas - Amenazas. Priorizadas las principales fortalezas y amenazas, se escogen las 5 fortalezas y 5 amenazas con la ponderación más alta y se procede a posicionarlas con una tabulación entre el (1 y 5) dependiendo su calificación dentro de la matriz actual.

• **Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO” (Debilidades y Oportunidades)**

La matriz de mejoramiento estratégico proyecta la valoración de 188 puntos, para las firmas auditoras que ofertan sus productos y/o servicios en el mercado nacional.

$$\text{Valor} = \frac{188}{5 * 7 * 10} = 53,71\%$$

Dónde:

5 = Número de debilidades y oportunidades a priorizar.

7 = Número de las debilidades con el puntaje más alto identificadas en la matriz de priorización de fortalezas.

10 = Número de las oportunidades con el puntaje más alto identificadas en la matriz de priorización de amenazas.

188 = Resultado global de la matriz de áreas de mejoramiento estratégico.

Las debilidades según la matriz están sobre las oportunidades en 53,71%, por lo que valiéndose de las oportunidades podrá basarse el éxito en el futuro. Priorizadas las principales debilidades y oportunidades, se escogen las 5 debilidades y 5 oportunidades con la ponderación más alta y se procede a posicionarlas con una tabulación entre el (1 y 5) dependiendo su calificación dentro de la matriz actual.

• **Matriz de síntesis de estrategias**

Realizada la valoración de matrices, y establecidas las priorizaciones para la consecución de oportunidades a través de la utilización de las fortalezas, además de eliminación o minimización de amenazas y debilidades, se organiza las estrategias a desplegar las firmas auditoras.

Estrategias AGRESIVAS FO

- Implementando mecanismos de crecimiento en atención al mercado;
- Desarrollando indicadores asegurando la calidad del servicio;
- Realizando procesos tendientes atender el nuevo mercado;
- Incrementando índices financieros mediante crecimiento del mercado e inversiones;
- Desarrollando sistemas de calidad del servicio.

Estrategias COMPETITIVAS FA

- Aumentando la participación de servicios enfrentando los indicadores económicos negativos;
- Implantando mecanismos para disminuir gastos administrativos;
- Evaluando proyectos de inversión tendientes asegurar la liquidez y estabilidad de la empresa;
- Implementando componentes de distinción de servicio con otras firmas.

Estrategias CONSERVADORAS DO

- Implementando planes de marketing;
- Desarrollando sistemas de evaluación clientes internos y externos;
- Implantando planes de capacitación gerencial;
- Determinando un modelo de gestión estratégica;
- Estableciendo planes de inversión;
- Implantando procesos de personal competitivos;
- Estableciendo procesos que optimicen resultados.

Estrategias DEFENSIVAS DA

- Estableciendo mecanismos para captar mercados;
- Implantando sistemas de evaluación continua;
- Instituyendo un liderazgo participativo;
- Instaurando evaluaciones de desempeño gerencial;
- Realizando inversiones disminuyendo el impacto externo;
- Mejoramiento del nivel de capacitación;
- Implementando valores institucionales concienciando el trabajo desempeñado.

Fase III. Direccionamiento estratégico

Para las empresas en la actualidad es imprescindible orientarse hacia el futuro, analizando donde la organización desea incidir, haciendo hincapié en el despliegue de la misión, visión, objetivos estratégicos, principios, valores, estrategias y propósitos, reflejado en planes, programas y proyectos. Estructurando de esta manera la ruta estratégica para la consecución de objetivos y metas con pensamiento estratégico, base fundamental para lograr posicionamiento en el mercado. La misión de la firma auditora, su ideal se sustenta en el cliente interno y externo; refleja acción, entrega, atributos y talentos propios del equipo de trabajo. Para las firmas auditoras su misión es “Satisfacer requerimientos de nuestros clientes, brindando un servicio de auditoría y asesoría de forma permanente, con precios competitivos y personal capacitado; basando el trabajo en la efectividad, eficiencia, confianza, honestidad y responsabilidad”.

El modelo de direccionamiento estratégico continúa mediante el establecimiento de la visión de la firma auditora, relacionada con la imagen en el presente, de una realidad futura deseable y ambiciosa, enlazada con la proyección hacia el futuro de la organización. La visión constituye “Ser al 2020 una firma líder en el área de auditoría y aseguramiento, ofreciendo servicios de calidad con asesoramiento permanente y profesional a precios competitivos, trabajando con honestidad, compromiso y profesionalismo acorde a las demandas de clientes”.

Se establece los ejes estratégicos perspectivas del BSC; satisfacer requerimientos de nuestros clientes, corresponde a clientes, precios competitivos a la financiera, personal capacitado, confianza honestidad y responsabilidad a crecimiento y aprendizaje, y basado el trabajo en la efectividad procesos internos.

El modelo define los objetivos, que son el resultado que se programan alcanzar en tiempo concreto, específico, tangible, sujeto a medición y realizable, los objetivos pueden ser en corto, mediano o largo plazo, según la misión y visión organizacional. El objetivo corporativo es posicionar en el mercado como una empresa especialista en el servicio de contabilidad, auditoría y asesoría tributaria, a través de la efectividad operacional, la calidad y el tiempo de respuesta en la entrega de sus servicios.

Luego el modelo establece la propuesta de valor por cada perspectiva, es una promesa implícita que la empresa hace a sus clientes, entregando una combinación particular de características.

- **Propuesta de valor para los accionistas**

Tabla 1
Propuesta de valor para los accionistas

Perspectiva Financiera	Propuesta de Valor
Inversión	Invertir en actividades tendientes a expandir sus servicios en el mercado nacional.
Rentabilidad Financiera a Corto Plazo	Definir el control interno financiero, mejorar flujos de caja y posicionamiento en el mercado.
Rentabilidad Financiera a Largo Plazo	Generar un incremento en la rentabilidad en base a la prestación de servicios de calidad
Crecimiento	Establecer objetivos y estrategias de crecimiento en el mercado.

- **Propuesta de valor para los clientes**

Tabla 2
Propuesta de valor para los clientes

Componente	Competitivo	Cliente Externo	Cliente Interno	Propuesta de Valor
Precio	X	X		Ofrecer precios competitivos acordes a las exigencias del mercado.
Calidad		X	X	Ofrecer servicio de calidad, responsable y dinámico.
Tiempo		X	X	Minimizar tiempos de entrega y prestación del servicio, administrando mejor los clientes.
Relación		X	X	Entregar servicio dinámico, personalizado y óptimo que satisfaga al cliente.
Servicio		X	X	Ofertar un servicio completo con requerimientos del cliente.

- **Propuesta de valor en procesos internos**

Tabla 3

Propuesta de valor en procesos internos

Perspectiva por Procesos	Propuesta de Valor
Innovación	Determinar procedimientos y definir responsabilidades.
Cliente	Diferenciación de servicios al cliente, crear fidelidad a la empresa.
Procesos Operativos	Disminuir tiempos y optimizar recursos, para mejorar la productividad.
Procesos Administrativos	Disminuir tiempos y optimizar recursos, para mejorar la gestión.
Procesos Generadores de Valor	Mejorar los procesos, actividades y tareas.
Calidad	Medir la calidad del servicio en términos de efectividad.
Aliados	Participación de agentes externos y convenios con entidades públicas y privadas.

- **Propuesta de valor en crecimiento y aprendizaje**

Tabla 4

Propuesta de valor en crecimiento y aprendizaje

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Propuesta de Valor
Talento Humano	Personal altamente capacitado, comprometido y motivado.
Cultura Organizacional	Cultura organizacional basada en principios y valores, que motiven el compromiso del personal.
Clima Laboral	Incentivar, reconocer y motivar al personal para comprometer y empoderar al mismo.

Seguidamente el modelo establece los objetivos estratégicos claves, estos se originan en las matrices de síntesis que es resumido en la matriz presentada a continuación.

- **Objetivos estratégicos por propuestas de valor**

Tabla 5

Objetivos estratégicos por propuestas de valor

Perspectiva	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico	
FINANCIERA	Inversión	Invertir en actividades tendientes a expandir los servicios en el mercado nacional.	Encontrar fuentes de inversión interesados a expandir los servicios, basadas en oportunidades y ventajas del mercado.
	Rentabilidad Financiera a Corto Plazo	Definir el control interno financiero, mejorar flujos de caja y posicionamiento en el mercado.	Manejar actividades de control interno financiero y fomentar ingresos en actividades de operación.
	Rentabilidad Financiera a Largo Plazo	Generar un incremento en la rentabilidad en base a la prestación de más servicios de calidad.	Establecer planes flexibles de inversión, incremento e internacionalización de servicios.
	Crecimiento	Establecer objetivos y estrategias de crecimiento en el mercado.	Desarrollar programas destinados a crecer en el mercado con el establecimiento de nuevas sucursales.
CLIENTE	Precio	Ofrecer precios competitivos acordes a las exigencias del mercado.	Estudiar el mercado para ofrecer precios que beneficien a los clientes y arrojen utilidad.
	Calidad	Ofrecer un servicio de calidad, responsable y dinámico.	Medir frecuentemente el nivel de servicio prestado a clientes.
	Tiempo	Minimizar tiempos de entrega y prestación del servicio, que permita administrar mejor manera a los clientes.	Establecer controles de tiempos en prestación de servicio y en el desarrollo óptimo de actividades internas.
	Relación	Entregar un servicio dinámico, personalizado y óptimo al cliente.	Normar actividades de atención y trato al cliente, basada en la cultura del cliente es lo primero.
	Servicio	Ofertar un servicio completo que cumpla con todos los requerimientos del cliente.	Crear una completa cartera de servicios que satisfaga completamente al cliente, así como establecer sistemas de evaluación del servicio.
PROCESOS INTERNOS	Innovación	Determinar procedimientos y definir responsabilidades.	Definir un marco de gestión por procesos, actividades y responsabilidades generadoras de valor.
	Cliente	Diferenciación de servicios hacia el cliente, crear fidelidad a la empresa.	Identificar, evaluar, corregir y monitorear cuellos de botellas en procesos de atención al cliente y la prestación de servicios.
	Procesos Operativos	Disminuir tiempos y optimizar recursos, para mejorar la productividad.	Analizar los costos, tiempos y recursos utilizados en cada proceso, para mejorarlos.
	Procesos	Disminuir tiempos y optimizar recursos,	Analizar los costos, tiempos y recursos

	Administrativos	para mejorar la gestión.	utilizados en cada proceso, para mejorarlos.
	Procesos Generadores de Valor	Mejorar los procesos, actividades y tareas.	Desarrollar planes de mejora de procesos internos.
	Calidad	Medir la calidad del servicio en términos de efectividad.	Evaluar el sistema de gestión de la calidad.
	Aliados	Participación de agentes externos y convenios con entidades públicas y privadas.	Buscar agentes externos para realizar convenios inteligentes y eficaces.
Y APRENDIZAJE CRECIMIENTO	Talento Humano	Personal altamente capacitado, comprometido y motivado.	Crear planes y proyectos de capacitación, asistencia y reconocimiento al talento humano.
	Cultura Organizacional	Cultura organizacional basada en principios y valores, que motiven el compromiso del personal.	Implementar una cultura organizacional basada en principios y valores.
	Clima Laboral	Incentivar, reconocer y motivar al personal para comprometer y empoderar al mismo.	Evaluar el desempeño del personal con el propósito de motivarlo con reconocimientos y aumentos de estatus y sueldos.

El modelo establece el mapa estratégico por perspectivas, para estructurar el cuadro de mando, que es transmitir estrategias y su lógica inherente en la empresa. “Los mapas estratégicos son herramientas de proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia” (Hernández, 2014)

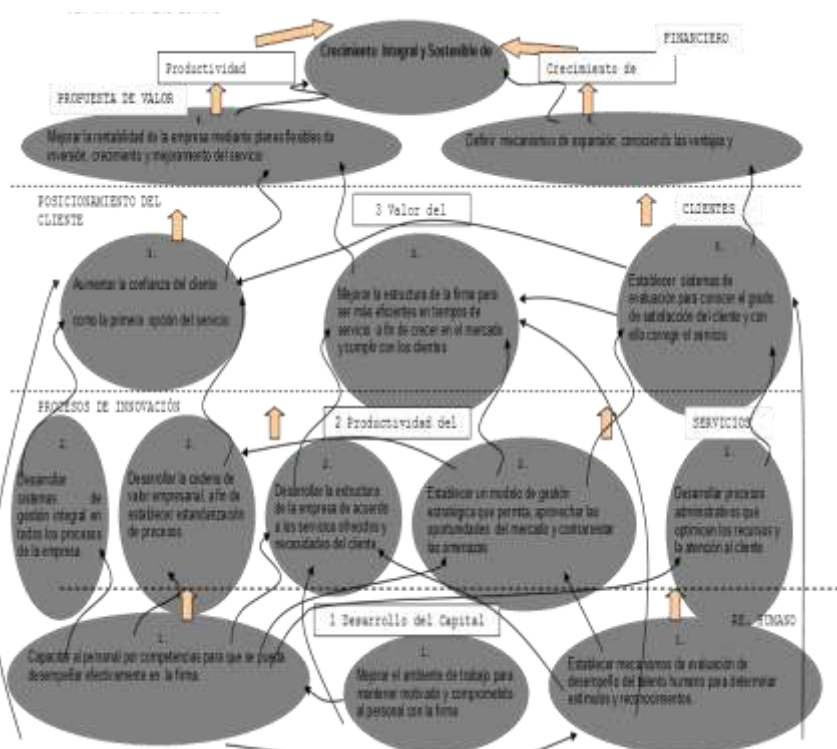


Figura 3. Mapa por perspectivas

Considerando el análisis exteriorizado, con entradas y salidas de cada objetivo se determinan los objetivos estratégicos claves con la respectiva ruta. “Es un fin deseado, cuyo cumplimiento es clave para la consecución de las estrategias, por lo que los objetivos deberán establecer estrategias para que el Cuadro de Mando Integral no sea un simple sistema de indicadores.” (Master de Desarrollo Local, 2010)

El Modelo de Direccionamiento Estratégico con Cuadro de Mando Integral para Firms Auditoras, establece el tiempo de cumplimiento de los objetivos estratégicos claves. Para desarrollar las propuestas de valor es indispensable conocer la problemática, teniendo como base para el estudio el talento humano y el recurso financiero, a contemplarse en la estrategia global de la organización, definiendo las políticas que condicionan el proyecto.

• **Tiempo de los objetivos estratégicos**

Tabla 6
Tiempo de los objetivos estratégicos

Perspectiva	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico	Plazo			
			Corto	Mediano	Largo	
FINANCIERA	Inversión	Invertir en actividades tendientes a expandir los servicios en el mercado nacional.		X		
	Rentabilidad Financiera a Corto Plazo	Definir el control interno financiero, mejorar flujos de caja y posicionamiento en el mercado.	X			
	Rentabilidad Financiera a Largo Plazo	Generar un incremento en la rentabilidad en base a la prestación de más servicios de calidad.			X	
	Crecimiento	Establecer objetivos y estrategias de crecimiento en el mercado.	Desarrollar programas destinados a crecer en el mercado con el establecimiento de nuevas sucursales.		X	
CLIENTE	Precio	Ofrecer precios competitivos acordes a las exigencias del mercado.	X			
	Calidad	Ofrecer un servicio de calidad, responsable y dinámico.		X		
	Tiempo	Minimizar tiempos de entrega y prestación del servicio, que permita administrar mejor manera a los clientes.		X		
	Relación	Entregar un servicio dinámico, personalizado y óptimo al cliente.	Normar actividades de atención y trato al cliente, basada en la cultura del cliente es lo primero.		X	
	Servicio	Ofertar un servicio completo que cumpla con todos los requerimientos del cliente.	Crear una completa cartera de servicios que satisfaga completamente al cliente, así como establecer sistemas de evaluación del servicio.		X	
PROCESOS INTERNOS	Innovación	Determinar procedimientos y definir responsabilidades.		X		
	Cliente	Diferenciación de servicios hacia el cliente, crear fidelidad a la empresa.	Identificar, evaluar, corregir y monitorear cuellos de botellas en procesos de atención al cliente y la prestación de servicios.	X		
	Procesos Operativos	Disminuir tiempos y optimizar recursos, para mejorar la productividad.	Analizar los costos, tiempos y recursos utilizados en cada proceso, para mejorarlos.		X	
	Procesos Administrativos	Disminuir tiempos y optimizar recursos, para mejorar la gestión.	Analizar los costos, tiempos y recursos utilizados en cada proceso, para mejorarlos.		X	
	Procesos Generadores de	Mejorar los procesos, actividades y tareas.	Desarrollar planes de mejora de procesos	X		

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Valor		internos.			
	Calidad	Medir la calidad del servicio en términos de efectividad.	Evaluar el sistema de gestión de la calidad.		X	
	Aliados	Participación de agentes externos y convenios con entidades públicas y privadas	Buscar agentes externos para realizar convenios inteligentes y eficaces.	X		
	Talento Humano	Personal altamente capacitado, comprometido y motivado.	Crear planes y proyectos de capacitación, asistencia y reconocimiento al talento humano.	X		
	Cultura Organizacional	Cultura organizacional basada en principios y valores, que motiven el compromiso del personal.	Implementar una cultura organizacional basada en principios y valores.		X	
	Clima Laboral	Incentivar, reconocer y motivar al personal para comprometer y empoderar al mismo.	Evaluar el desempeño del personal con el propósito de motivarlo con reconocimientos y aumentos de estatus y sueldos.	X		

Fase IV. Cuadro de Mando Integral

En las organizaciones competitivas es imperioso diseñar un sistema de control de gestión a medida, identificado como cuadro de mando integral, que ha evolucionado para convertirse en un sistema de gestión estratégico. Se sustenta en cuatro perspectivas, englobando los objetivos para un correcto funcionamiento, con indicadores financieros y no financieros articulados con la visión y la estrategia. “Es una herramienta para movilizar a la gente Expone la estrategia en grupo de métricas de realización, suministrando la organización para un proceso de gestión y medición, exterioriza los resultados y comprende la razón de esos logros, congregados en cuatro categorías, financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento. No es imprescindible que estén todas ellas, estas perspectivas son las más generales y pueden adecuarse a la mayoría de empresas que no constituye una condición indispensable para construir un modelo de negocio” (Guerrero, 2010)

- **Definir las KPI (key performance indicator)**

El establecimiento de las medidas, metas y medios, permitirán conformar el modelo estratégico basado en Cuadro de Mando Integral, detallando en cada etapa los elementos que lo componen, y vincula de manera óptima enfocándose en objetivos estratégicos.



Figura 4. Componentes de las KPI (3M's)

- **Definir medidas**

• **Tabla 7**

Definir medidas por objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Medidas						
		Indicador	Definición	Frecuencia de Actuación	Fuente de capturas de datos	Nivel de base	Responsable	
FINANCIERA	Inversión	Encontrar fuentes de inversión interesados a expandir los servicios, basadas en oportunidades y ventajas del mercado.	Participación del negocio	Ingresos / Ingresos PIB por actividad	Anual	Encuestas, Módulos, Reportes	5%	Gerencia
	Rentabilidad Financiera Corto Plazo	Manejar actividades de control interno financiero y fomentar ingresos en actividades de operación.	Rentabilidad por cliente	Ingreso por cliente / ventas	Mensual	Encuestas, Módulos, Reportes	5%	Gerencia
	Rentabilidad Financiera Largo Plazo	Establecer planes flexibles de inversión, incremento e internacionalización de servicios.	Rentabilidad	Utilidad / ventas	Anual	Encuestas, Módulos, Reportes	5%	Gerencia
	Crecimiento	Desarrollar programas destinados a crecer en el mercado con el establecimiento de nuevas sucursales.	Nivel de participación	Sucursales abiertas / N° de sucursales planificadas	Anual	Encuestas, Módulos, Reportes	5%	Supervisión
CLIENTE	Precio	Estudiar el mercado para ofrecer precios que beneficien a los clientes y arrojen utilidad.	Servicios Prestados	N° servicios prestados / N° Clientes	Semestral	Encuestas, Módulos, Reportes	2%	Mercadeo
	Calidad	Medir frecuentemente el nivel de servicio prestado a clientes.	Reclamos	N° de reclamos t1/ N° de reclamos t-1	Mensual	Encuestas, Módulos, Reportes	5%	Jefe de Procesos
	Tiempo	Establecer controles de tiempos en prestación de servicio y en el desarrollo óptimo de actividades internas.	Tiempo efectivo	Tiempo programado por actividad/tiempo utilizado	Mensual	Encuestas, Módulos, Reportes	70%	Jefe de Procesos
	Relación	Normar actividades de atención y trato al cliente, basada en la cultura del cliente es lo primero.	Índice de quejas	N° de quejas/clientes atendidos	Mensual	Encuestas, Módulos, Reportes	10%	Jefe de Procesos
	Servicio	Crear una completa cartera de servicios que satisfaga completamente al cliente, así como establecer sistemas de evaluación del servicio.	Nivel del servicio	Servicios Prestados / Total servicios demandados	Anual	Encuestas, Módulos, Reportes	80%	Jefe de Procesos
PROCESOS INTERNOS	Innovación	Definir un marco de gestión por procesos, actividades y responsabilidades generadoras de valor.	Gestión de Procesos	N° Procesos analizados / Total de Procesos definidos	Semestral	Encuestas, Módulos, Reportes	80%	Jefe de Procesos
	Cliente	Identificar, evaluar, corregir y monitorear cuellos de botellas en procesos de atención al cliente y la prestación de servicios.	Nivel de eficiencia interna	N° de procesos mejorados/ Total Procesos	Anual	Encuestas, Módulos, Reportes	80%	Jefe de Procesos
	Procesos Operativos	Analizar los costos, tiempos y recursos utilizados en cada proceso, para mejorarlos.	Nivel de eficacia	Costo por proceso /Tiempo por proceso	Mensual	Encuestas, Módulos, Reportes	80%	Supervisores
	Procesos Administrativos	Analizar los costos, tiempos y recursos utilizados en cada proceso, para mejorarlos.	Nivel de eficacia	Costo por proceso /Tiempo por proceso	Semestral	Encuestas, Módulos, Reportes	80%	Jefe de Procesos
	Procesos Generadores de Valor	Desarrollar planes de mejora de procesos internos.	Nivel de eficiencia interna	N° de procesos mejorados/ Total Procesos	Semestral	Encuestas, Módulos, Reportes	80%	Jefe de Procesos
	Calidad	Evaluar el sistema de gestión de la calidad.	Nivel de calidad	Procesos estandarizados / Procesos definidos	Anual	Encuestas, Módulos, Reportes	80%	Jefe de Procesos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aliados	Buscar agentes externos para realizar convenios inteligentes y eficaces.	Nivel de actuación	Convenios firmados / Convenios planificados	Anual	Encuestas, Módulos, Reportes	80%	Gerencia
	Talento Humano	Crear planes y proyectos de capacitación, asistencia y reconocimiento al talento humano.	Planes ejecutados	Planes en ejecución / Planes programados	Semestral	Encuestas, Módulos, Reportes	80%	Jefe de Procesos
	Cultura Organizacional	Implementar una cultura organizacional basada en principios y valores.	Nivel de actuación	Actividades programadas / Actividades planificadas	Mensual	Encuestas, Módulos, Reportes	80%	Gerencia
	Clima Laboral	Evaluar el desempeño del personal con el propósito	Nivel de Conformidad	N° de quejas / Total de	Mensual	Encuestas, Módulos, Reportes	10%	Jefe de Procesos

		de motivarlo con reconocimientos y aumentos de estatus y sueldos.		Trabajadores		Reportes		
--	--	---	--	--------------	--	----------	--	--

Las distintas alternativas de medición pueden modificarse dependiendo el tamaño, estructura, jerarquía y departamentalización de cada empresa, el modelo actual es una guía de actuación.

• **Definir metas**

Se plantea metas de carácter cuantitativo que permitan fijar un destino futuro para cada objetivo estratégico clave, cada periodo debe proponerse un límite de actuación, el cual estará propenso a variación por los distintos cambios en el agente externo global.

Tabla 8

Definir metas por objetivo estratégico

Perspectiva		Objetivo Estratégico	Metas (% de éxito mínimos)			Variación	Responsables
			2019	2020	2021		
FINANCIERA	Inversión	Encontrar fuentes de inversión interesados a expandir los servicios, basadas en oportunidades y ventajas del mercado.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Gerencia
	Rentabilidad Financiera a Corto Plazo	Manejar actividades de control interno financiero y fomentar ingresos en actividades de operación.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Gerencia
	Rentabilidad Financiera a Largo Plazo	Establecer planes flexibles de inversión, incremento e internacionalización de servicios.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Gerencia
	Crecimiento	Desarrollar programas destinados a crecer en el mercado con el establecimiento de nuevas sucursales.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Supervisión
CLIENTE	Precio	Estudiar el mercado para ofrecer precios que beneficien a los clientes y arrojen utilidad.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Mercadeo
	Calidad	Medir frecuentemente el nivel de servicio prestado a clientes.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Jefe de Procesos
	Tiempo	Establecer controles de tiempos en prestación de servicio y en el desarrollo óptimo de actividades internas.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Jefe de Procesos
	Relación	Normar actividades de atención y trato al cliente, basada en la cultura del cliente es lo primero.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Jefe de Procesos
	Servicio	Crear una completa cartera de servicios que satisfaga completamente al cliente, así como establecer sistemas de evaluación del servicio.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Jefe de Procesos
PROCESOS INTERNOS	Innovación	Definir un marco de gestión por procesos, actividades y responsabilidades generadoras de valor.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Jefe de Procesos
	Cliente	Identificar, evaluar,	>40%	>55%	>70%	30% >	Jefe de

		corregir y monitorear cuellos de botellas en procesos de atención al cliente y la prestación de servicios.				45% > 60%	Procesos
	Procesos Operativos	Analizar los costos, tiempos y recursos utilizados en cada proceso, para mejorarlos.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Supervisores
	Procesos Administrativos	Analizar los costos, tiempos y recursos utilizados en cada proceso, para mejorarlos.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Jefe de Procesos
	Procesos Generadores de Valor	Desarrollar planes de mejora de procesos internos.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Jefe de Procesos
	Calidad	Evaluar el sistema de gestión de la calidad.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Jefe de Procesos
	Aliados	Buscar agentes externos para realizar convenios inteligentes y eficaces.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Gerencia
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Talento Humano	Crear planes y proyectos de capacitación, asistencia y reconocimiento al talento humano.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Jefe de Procesos
	Cultura Organizacional	Implementar una cultura organizacional basada en principios y valores.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Gerencia
	Clima Laboral	Evaluar el desempeño del personal con el propósito de motivarlo con reconocimientos y aumentos de estatus y sueldos.	>40%	>55%	>70%	30% > 45% > 60%	Jefe de Procesos

• **Definir medios**

Establece los proyectos a desarrollarse que serán parte de la solución y mejora estratégica institucional, indicando las actividades y recursos a utilizarse, cada uno de los proyectos deberá tener líderes de implementación, su fecha de inicio, así como de culminación.

Tabla 9

Definir medios por objetivo estratégico

	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Medios				
			Proyectos	Líder	Recursos	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
FINANCIERA	Inversión	Encontrar fuentes de inversión interesados a expandir los servicios, basadas en oportunidades y ventajas del mercado.	Inversión en nuevos mercados	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
	Rentabilidad Financiera a Corto Plazo	Manejar actividades de control interno financiero y fomentar ingresos en actividades de operación.	Control Presupuestario y Financiero	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
	Rentabilidad	Establecer planes	Inversión en	Gerencia	Financieros,	Enero	A

	Financiera a Largo Plazo	flexibles de inversión, incremento e internacionalización de servicios.	nuevos servicios		Materiales Tecnológicos Talento Humano	2019	determinar
	Crecimiento	Desarrollar programas destinados a crecer en el mercado con el establecimiento de nuevas sucursales.	Expansión del negocio	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
CLIENTE	Precio	Estudiar el mercado para ofrecer precios que beneficien a los clientes y arrojen utilidad.	Estudio y valoración de precios	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
	Calidad	Medir frecuentemente el nivel de servicio prestado a clientes.	Evaluación del sistema de calidad	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
	Tiempo	Establecer controles de tiempos en prestación de servicio y en el desarrollo óptimo de actividades internas.	Estudio y valoración de tiempos	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
	Relación	Normar actividades de atención y trato al cliente, basada en la cultura del cliente es lo primero.	Plan de cultura organizacional	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
	Servicio	Crear una completa cartera de servicios que satisfaga completamente al cliente, así como establecer sistemas de evaluación del servicio.	Plan de marketing	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
	Innovación	Definir un marco de gestión por procesos, actividades y responsabilidades generadoras de valor.	Levantamiento y análisis de procesos	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
PROCESOS INTERNOS	Cliente	Identificar, evaluar, corregir y monitorear cuellos de botellas en procesos de atención al cliente y la prestación de servicios.	Mejoramiento de procesos	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
	Procesos Operativos	Analizar los costos, tiempos y recursos utilizados en cada proceso, para mejorarlos.	Planificación por procesos operativos	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
	Procesos Administrativos	Analizar los costos, tiempos y recursos utilizados en cada proceso, para mejorarlos.	Planificación Estratégica	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
	Procesos Generadores de Valor	Desarrollar planes de mejora de procesos internos.	Diseño del manual por Procesos	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
	Calidad	Evaluar el sistema de gestión de la calidad.	Implementación del sistema de gestión de calidad	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
	Aliados	Buscar agentes externos para realizar convenios inteligentes y eficaces.	Alianzas estratégicas	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
	Talento	Crear planes y	Sistema de	Gerencia	Financieros,	Enero	A

	Humano	proyectos de capacitación, asistencia y reconocimiento al talento humano.	gestión de recursos humanos		Materiales Tecnológicos Talento Humano	2019	determinar
	Cultura Organizacional	Implementar una cultura organizacional basada en principios y valores.	Cultura basada en las 5s de Kaizen	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar
	Clima Laboral	Evaluar el desempeño del personal con el propósito de motivarlo con reconocimientos y aumentos de estatus y sueldos.	Modelo de Evaluación	Gerencia	Financieros, Materiales Tecnológicos Talento Humano	Enero 2019	A determinar

El cuadro de mando integral en base al análisis de medidas, metas y medios brinda una visión objetiva de los proyectos a realizar y determina pautas específicas que los líderes en coordinación con los departamentos desarrollen los perfiles de proyectos.

IV. CONCLUSIONES

El modelo facilita el cambio, favorece la formulación e implementación de nuevas estrategias, logra crecimiento de la empresa focalizando la atención en el incremento de ingresos y no únicamente en el recorte de costos y aumento de la productividad.

El modelo induce una serie de resultados que favorecen la administración de la firma auditora, para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación de monitorear, analizar los indicadores de resultados obtenidos en la gestión de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1]. Fundibeq. (05 de Mayo de 2015). Herramientas de la Calidad Total. Obtenido de www.fundibeq.org
- [2]. David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- [3]. Escalante, C. J. (2011). Planificación Estratégica (2a ed.). Quito: ISED. Recuperado el 08 de Noviembre de 2016
- [4]. Guerrero. (2010). Planificación Estratégica (2a ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016
- [5]. Hernández, L. F. (7 de julio de 2014). Mapa estratégico. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de www.intel.com:file:///C:/Users/intel/Downloads/Documento.pdf
- [6]. Martorelli, J. S. (2013). Indicadores de Gestión Empresarial. Bloomington: Palibrio LLC.
- [7]. Master de Desarrollo Local. (22 de Enero de 2010). Etapas del Cuadro de Mando Integral. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de www.unioviedo.es:file:///www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf
- [8]. Mike, B., & Bornue, P. (2004). Cuadro de Mando Integral en una semana. España: Ediciones Gestión 200.
- [9]. Navajo, G. P. (2012). Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas (2a ed.). Bogota: Narcea. Recuperado el 19 de Octubre de 2016
- [10]. Vásquez, V. H. (2002). Organización Aplicada (2da ed.). Quito.
- [11]. Vivas. (2000). Gerencia y comportamiento estratégico. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Belloso Chacín (Urbe).