



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

DECANATO DE POSGRADO

TRABAJO FINAL POR OPTAR POR EL TITULO DE

Máster en Administración Financiera

**Impacto Financiero e Implementación del cuadro de Mando Integral en la
Firma Montero de los Santos & Asociados. Periodo 2019-2020**

SUSTENTANTE:

Eduardo Serrano Delgado
2019-1582

ASESORA:

Dra. Lara V. Tejada

Santo Domingo, República Dominicana.

Abril 2021

**Impacto Financiero e Implementación del cuadro de
Mando Integral en la Firma Montero de los Santos &
Asociados**

Resumen

Este trabajo de investigación tiene la finalidad del diseño e implementación del cuadro de mando integral en la firma de auditoría Montero de los Santos & Asociados, Auditores y Consultores ubicada en la av. 27 de febrero esq. Tiradentes, ensanche la esperilla. La investigación propuesta persigue la implementación del cuadro de mando integral y el diseño de indicadores financieros y no financieros que permitan medir el progreso actual de la firma, así como suministrar informaciones oportunas que permitan mitigar malas interpretaciones o desvío de las informaciones financieras, así como reducir la rotación y desmotivación del personal; proteger la integridad de los clientes, y tener un control adecuado de la gestión mediante enfoques que ayudarán a planificar, comprender, comunicar y poner en marcha las estrategias. Se espera posterior a la implementación resultados satisfactorios en los procesos, verificando que todas las actividades y recursos de la firma estén dirigidos a los objetivos propuestos para crear valor a sus clientes presentes y futuros y maximizar el valor de la empresa para así tener una mayor rentabilidad.

Abstract

This research work has the purpose of designing and implementing the balanced scorecard in the auditing firm Montero de los Santos & Asociados, Auditors y Consultores located at Av. February 27 esq. Tiradentes, widen the sperilla. The proposed research pursues the implementation of the balanced scorecard and the design of financial and non-financial indicators that allow measuring the current progress of the firm, as well as providing timely information that allows mitigating misinterpretations or deviation of financial information, as well as reducing staff turnover and demotivation; protect the integrity of clients; and have adequate management control through approaches that help plan, understand, communicate and implement strategies. After implementation, satisfactory results are expected in the processes, verifying that all the activities and resources of the firm are directed to the proposed objectives to create value for its present and future clients and maximize the value of the company in order to have greater profitability.

INDICE

Introducción	1
CAPITULO I Generalidades del cuadro de Mando Integral	8
1.1 Cuadro de mando integral.....	9
1.2 Beneficios del Cuadro de Mando Integral	10
1.3 Perspectivas del cuadro de mando integral	11
1.3.1 La Perspectiva Financiera	12
1.3.2 La Perspectiva del Cliente	13
1.3.3 La Perspectiva de los procesos internos	14
1.3.4 La perspectiva del empleado: Aprendizaje e Innovación	16
1.4 Vinculación de los Indicadores de Cuadro de Mando Integral	
con la estrategia	17
1.5 Mapas Estratégicos.....	18
1.6 Indicadores Estratégicos	19
1.7 Desempeño de los indicadores	20
1.8 Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión	20
1.9 Breve Historia del Cuadro de Mando Integral	22
1.1 Metodología para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.....	22
1.10.1 Definir el destino estratégico.....	23
1.10.2 Analizar los procesos y actividades propias de la organización.	24
1.10.3 Identificar los temas o áreas claves que conducen a la estrategia (ruta estratégica)	24
1.10.4 Construir el mapa estratégico	24
1.10.5 Seleccionar indicadores y metas por perspectivas	25
1.10.6 Determinar acciones estratégicas.....	25
1.10.7 Plan para la implementación.....	25
1.11 Indicadores de áreas del cuadro de mando integral en la organización	26

1.11.1 Perspectiva Financiera	26
1.11.2 Perspectiva del Cliente	28
1.11.3 Perspectiva de Procesos Internos	28
1.11.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	29
CAPITULO II Rentabilidad de la Firma Montero de los Santos y Asociados ..	31
2.1 Reseña Histórica de Montero de los Santos y Asociados.....	32
2.2 Estructura organizacional de Montero de los Santos y Asociados.....	33
2.3 Servicios que Ofrece Montero de los Santos & Asociados	34
2.3.1 Servicios de Auditoria	34
2.3.2 Consultoría de Impuestos	38
2.3.3 Consultoría de Tecnología de la Información	39
2.3.4 Servicios legales.....	40
2.3.5 Contabilidad por Outsourcing o Subcontratación.....	41
Visión, Misión & Valores	42
2.3.6 Visión	42
2.3.7 Misión	42
2.3.8 Valores.....	43
Análisis FODA de Montero de los Santos & Asociados	44
2.3.9 Fortalezas	44
2.3.10 Debilidades.....	44
2.3.11 Oportunidades	45
2.3.12 Amenazas.....	45
Rentabilidad de la Firma Montero de los Santos y Asociados	46
○ Diseño de los Indicadores Financieros de Montero de los Santos & Asociados	54
2.3.13 Interpretación de los indicadores de la Firma Montero de los Santos & Asociados	55

3	CAPITULO III: Propuesta de implementación del cuadro de mando integral	60
3.1	Creación e implementación del modelo de cuadro integral basado en la firma de auditoria Montero de los Santos y Asociados	61
3.2	Firma de Auditoria Montero de los Santos & Asociados, Auditores y Consultores	62
3.2.1	Misión	62
3.2.2	Visión	63
3.3	Diseño de Indicadores.....	65
3.4	Análisis de la evaluación del Cuadro de Mando Integral.....	68
3.4.1	Perspectiva del cliente.....	68
3.4.2	Perspectiva Financiera	69
3.4.3	Perspectiva de los Procesos Internos.....	69
3.4.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	70
4	Conclusiones	71
5	Recomendaciones	73
6	Bibliografía.....	75
7	Anexos.....	76
7.1	Efectivo y equivalentes de efectivo	76
7.2	Cuentas por cobrar	76
7.3	Gastos pagados por anticipado.....	76
7.4	Mobiliario y equipos	77
7.5	Cuentas por pagar	77
7.6	Acumulaciones por pagar.....	77
7.7	Reserva legal	78
7.8	Compromisos y contingencias	78
7.8.1	Contingencias.....	78
7.9	Hechos posteriores al cierre.....	79

LISTA DE FIGURAS

Figure 1 Balanced Scorecard o CMI (Niven, 2012)	11
Figure 2 Modelo de la cadena genérica de valor (Norton R. K., 2009)	15
Figure 3 Procedimientos para Elaboración del Balanced Scorecard (Muñoz, 2009) ..	23
Figure 4 Análisis FODA de la Firma Montero de los Santos y Asociados.....	46
Figure 5 Estados de Situación Financiera	47
Figure 6 Estados de Resultados Integrales.....	48
Figure 7 Revisión Analítica del Balance General	50
Figure 8 Revisión Analítica Estados de Resultados	51
Figure 9 Revisión Analítica de los Gastos Generales y Administrativos	53
Figure 10 Mapa Estratégico	63
Figure 11 Plan estratégico de la Firma de Auditoria Montero de los Santos & Asociados.....	64
Figure 12 Cuadro de Mando Integral	66

LISTA DE GRÁFICOS

Grafico 2 Evolución del Rubro Propiedad Planta y Equipo, fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa	57
Grafico 3 Comportamiento de los Ingresos, fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa	58
Grafico 4 Comportamientos de cuentas por cobrar, Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa	59

Introducción

El cuadro de mando integral es una herramienta utilizada por la gerencia para definir y hacer seguimiento a las estrategias de las organizaciones cuyos creadores David Norton y Robert Kaplan basan el CMI en ayudar a alinear todas las áreas de la organización en función de sus objetivos estratégicos para el cumplimiento de la visión.

Esta valiosa herramienta se ha convertido en uno de los modelos de gestión empresarial más importante en la actualidad. Las organizaciones que implementaron el cuadro de mando integral lograron alinear sus procesos, la cultura organizacional, el personal y la tecnología con la finalidad de mejorar la propuesta de valor del cliente y acercarse a los objetivos de los accionistas.

El cuadro de mando integral surge con la necesidad de integrar los indicadores financieros y no financieros para así alinear los procesos y aprovechar al máximo los aportes de cada departamento dentro de la organización.

El cuadro de mando integral busca supervisar el desempeño dentro de la organización a través de indicadores con la finalidad de saber cómo va la empresa si bien o mal. Intenta tomar decisiones acertadas basados en los objetivos y metas de la organización.

Esta herramienta nos instruye hacia que camino debemos dirigirnos, aunque las empresas cuentan con misión y valores que permiten guiarlas sin ayuda del cuadro de mando integral esta podría perderse y no lograr la meta propuesta. Si se implementa el cmi este le servirá como motor para implementar decisiones acertadas de manera que con las evaluaciones y seguimientos nos permitan contar con una mejor ejecución.

El mercado competitivo en cual habitan las empresas de hoy día dispone de mucha información, que de ser explotada y utilizada para la generación de valor para los clientes le permitirá lograr una diferencia de alto impacto en su gestión. La información es considerada como un activo intangible que le puede permitir a una organización: Fortalecer las relaciones y aumentar la retención de

los clientes, Crear productos y servicios innovadores, a través de la anticipación de las necesidades de los clientes, Mejorar los productos y servicios existe, Motivar a los empleados a la integración de sus conocimientos y habilidades en los procesos de la organización, Entre otros.

El mapa estratégico proporciona un marco visual para integral los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un cuadro de mando integral. Ilustra las relaciones causa y efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. Además, el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización, capital humano, capital de la información y capital organizacional que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos (Norton, 2004).

Montero de los Santos & Asociados es una firma de auditoria con más 25 años en el mercado, con una estructura organizacional 34 empleados de carácter administrativo y 16 con enfoque técnico en la ejecución de auditorías. La firma presta servicios a más de 100 empresas e instituciones especializadas en la rama industrial, comercial, sector público, ONGs, financiero, agropecuario, salud, seguro, de construcción, transporte, hotelería, servicios y cooperativas.

Los tipos de servicios ofertado por la firma son: Servicios de Auditorias, Servicios de tercerización de contable, Consultoría de impuestos, Consultoría de gerencia, Consultoría de tecnología de la información y Consultoría legal.

La firma no dispone de un proceso formal de planificación estratégica anual, el cual tiene como objetivo diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformaran en acciones. En la actualidad la empresa no dispone de indicadores que propicien un control de la gestión y determinación de los avances en la consecución de los objetivos estratégicos planteado. La Firma de auditoria está presentando diferentes situaciones las cuales están perjudicando no solo la operatividad de esta sino también su fuente de ingreso más importante como son los clientes.

Proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral en la firma de auditoría Montero de los Santos & Asociados como herramienta para la planificación estratégica y consecución de los objetivos de la empresa.

Definir los conceptos teóricos asociados a la gestión a través de un Cuadro de Mando Integral.

Determinar la situación actual de la firma de auditoría Montero de los Santos & Asociados.

Evaluar la rentabilidad de la firma Montero de los Santos & Asociados en el periodo 2019-2020.

Diseñar los indicadores financieros y no financieros a incluir en el cuadro de mando integral para la firma Montero de los Santos & Asociados.

Definir los conceptos teóricos asociados a la gestión a través de un Cuadro de Mando Integral. ¿Que se conoce sobre el CMI?, ¿Cuáles son las características del CMI?, ¿Cuáles son las perspectivas del CMI?

Evaluar la rentabilidad de la firma Montero de los Santos & Asociados en el periodo 2019-2020. ¿Cómo está la posición financiera de Montero de los Santos & Asociados en el periodo 2019-2020?

Diseñar los indicadores financieros y no financieros de la firma Montero de los Santos & Asociados ¿Cuáles serán los tipos de indicadores que serán aplicado tanto financieros como no financieros?, ¿Cómo se presentarán los indicadores?, ¿Qué deficiencia presenta la firma de auditoría para la construcción o definición de sus objetivos estratégicos?, ¿Cuáles son los indicadores que aplicaremos en la firma con el fin de medir el desempeño hacia el logro de los objetivos?

Si se implementa el cuadro de mando integrar en la firma de auditoría Montero de los Santos & Asociados, se logrará la continuidad de la firma, así como las evaluaciones continuas de los requerimientos de capital de trabajo y liquidez bajo distintos escenarios e identificar los riesgos claves para así mitigarlos.

La investigación propuesta persigue la implementación del cuadro de mando integral y el diseño de indicadores financieros y no financieros que permitan medir el progreso actual de la firma, así como suministrar informaciones oportunas que permitan mitigar malas interpretaciones o desvío de las informaciones financieras, así como reducir la rotación y desmotivación del personal; proteger la integridad de los clientes, y tener un control adecuado de la gestión mediante enfoques que ayudarán a planificar, comprender, comunicar y poner en marcha las estrategias.

Se espera posterior a la implementación resultados satisfactorios en los procesos, verificando que todas las actividades y recursos de la firma estén dirigidos a los objetivos propuestos para crear valor a sus clientes presentes y futuros y maximizar el valor de la empresa para así tener una mayor rentabilidad.

El desarrollo de esta investigación tendrá un impacto según las siguientes perspectivas:

Financiera: Se espera la implementación de estrategias claras bajo el método del cuadro de mando integral, así como realizar un análisis real de los comportamientos económicos de la firma y medir el desempeño de esta para conocer los ingresos reales de la compañía y su capacidad presupuestal e identificar en que área se necesita invertir más presupuesto.

Cliente: Gran parte del éxito de una empresa está anclado en lograr un nivel de satisfacción y experiencia única del cliente, el enfoque de esta perspectiva le permitirá a la firma evaluar los factores que son identificados como valor agregado y con características diferenciadoras. A través de la implementación de indicadores que permita conocer la calidad del servicio brindado, medir el tiempo de respuesta entre la firma y los clientes, atender a los

reclamamos que se efectúen y analizar el mercado en el que esta la firma para así comprender qué ajustes debe efectuar la compañía para adquirir nuevos clientes, conservarlos y satisfacerlos siempre y cuando estén dentro del marco legal.

Proceso Interno: Esta perspectiva permite optimizar el funcionamiento interno para así garantizar la agilidad y eficacia e identificar los procesos que añaden valor para así satisfacer las necesidades del cliente.

Aprendizaje y Crecimiento: Esta permitirá analizar la infraestructura de la organización y así crear valor futuro que garantice resultados a largo plazo. Esta perspectiva analiza tres áreas que son fundamentales: El clima organizacional, los sistemas y las personas. El clima organizacional se refiere a analizar la satisfacción de los empleados, su rendimiento y comportamiento que estos muestran dentro de la organización con miras al cumplimiento de la meta propuesta. El término del sistema hace referencia al desempeño tecnológico de la organización, es decir que el encargado de TI puede hacer una evaluación para conocer las inversiones y optimizaciones que se requiere para alcanzar la meta y el área de las personas analiza los niveles de capacitación de los empleados y las capacidades que ofrece la compañía en función a la inversión en programas de capacitación y el costo de capacitación por cada colaborador.

Cualitativa: se destaca cada uno de los elementos propios de la Investigación de campo como son: la población, la muestra, las variables y grado de significación estadística. Para el presente trabajo de investigación se van a realizar las debidas encuestas a los colaboradores de la firma Montero de los Santos & Asociados.

Cuantitativo: Construcción de indicadores a partir de información regulatoria y de mercado, complementado con información de gestión de las entidades para determinar la exposición de estas al riesgo de liquidez (nivel de riesgo inherente).

Analítico: Los hallazgos en la investigación han sido analizados, ponderados y los más importantes tomados como parte integral del presente trabajo de investigación con la finalidad de descubrir los elementos de causa y efecto del impacto financiero e implementación del cuadro de mando integral en la firma.

Comparativo: pues se realizarán comparaciones sistemáticas de objetos de estudio que, por lo general, es aplicado para llegar a generalizaciones empíricas y a la comprobación de hipótesis. Para el presente trabajo de investigación se va a realizar el análisis comparativo de los Estados Financieros y se le aplicara los indicadores financieros y no financieros a fin de verificar la rentabilidad de la firma montero de los santos y Asociados, Auditores y Consultores.

Comparativo: pues se realizarán comparaciones sistemáticas de objetos de estudio que, por lo general, es aplicado para llegar a generalizaciones empíricas y a la comprobación de hipótesis. Para el presente trabajo de investigación se va a realizar el análisis comparativo de los Estados Financieros y se le aplicara los indicadores financieros y no financieros a fin de verificar la rentabilidad de la firma montero de los santos y Asociados, Auditores y Consultores.

Entrevistas: Esta técnica de investigación permite obtener información más completa y directa de los facilitadores. El tipo de entrevista es no estructurada debido a que la misma proporciona mayor libertad para obtener posibles preguntas y respuesta espontáneas que puedan surgir durante la ejecución.

Encuesta: La finalidad de esta técnica de investigación es captar la percepción sobre una muestra representativa de los usuarios, para lo cual se utilizará un cuestionario estandarizado con el propósito de que la encuesta no se vea sesgada o influenciada tanto por la persona que realiza la encuesta o por el encuestado. Las preguntas serán empleadas a los profesionales del área de contabilidad de manera cerrada.

En el primer capítulo se estará abordando los conceptos sobre el cuadro de mando integral, los beneficios de implementar el cuadro de mando integral en la firma Montero de los Santos & Asociados, las perspectivas del cuadro de mando integral y los servicios que ofrece la firma Montero de los Santos & Asociados

En el segundo capítulo evaluaremos la rentabilidad de la firma Montero de los Santos & Asociados en el periodo 2019-2020, conoceremos la reseña histórica, la estructura organizacional, la situación actual de la firma, su rentabilidad y Diseñaremos los indicadores financiero y no financiero para la Firma Montero de los Santos y Asociados.

En el tercer capítulo Propondremos la Implementación del cuadro de mando integral en la firma Montero de los Santos & Asociados, crearemos el modelo de cuadro integral y mediremos el desempeño del modelo de cuadro integral en la firma Montero de los Santos & Asociados.

CAPITULO I Generalidades del cuadro de Mando Integral

se estará abordando los conceptos sobre el cuadro de mando integral, los beneficios de implementar el cuadro de mando integral en la firma Montero de los Santos & Asociados, las perspectivas del cuadro de mando integral y los servicios que ofrece la firma Montero de los Santos & Asociados.

1.1 Cuadro de mando integral

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. Milla Gutiérrez, A. y Martínez Pedros, D. (2012).”

“El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de los planes estratégicos. Milla Gutiérrez, A. y Martínez Pedros, D. (2012).”

“Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Kaplan y Norton (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental «convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados» a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.”

“El CMI, a través del mapa estratégico, busca reducir gráficamente a una página la estrategia de una organización. Los mapas estratégicos, como los mapas cartográficos, que son una representación simplificada de la realidad, que nos ayudan a situarnos y saber hacia dónde ir, constituyen a su vez una representación gráfica simplificada de la estrategia de una compañía, que nos ayuda a saber dónde estamos y a dónde debemos conducir el negocio en el futuro. Martínez Pedros, D. (2007).”

“Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto. El refuerzo y la alineación de los activos intangibles conduce a un mejor rendimiento del proceso, lo que a su vez induce al éxito con clientes y accionistas. Martínez Pedros, D. (2007).”

“Debemos considerar que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que “traduce la estrategia y la misión hacia de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. Al pertenecer a la era de la información, la tecnología es base fundamental en las organizaciones que fabrican bienes como las que prestan servicios, por lo que exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo a Forma de medir la estrategia empresarial. La utilización del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica tiene dos tareas dependientes: construir el Cuadro de Mando Integral y la utilización de este, para tales efectos es fundamental construir objetivos e indicadores, en cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno, perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Es importante recalcar que tradicionalmente la visión era individual pero hoy en día las organizaciones cambiaron a una visión compartida que permita empoderar a los miembros de la organización, creando el compromiso de mucha gente. Diaz Flores, Ludy Steef. (2018).”

1.2 Beneficios del Cuadro de Mando Integral

“Milla Gutiérrez, A. y Martínez Pedros, D. (2012). Después de todos los apartados anteriores, podemos resumir que el cuadro de mando integral aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones entre ellas podemos destacar: La alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, la Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento, Redefinición de la estrategia de acuerdo con resultados, Traducción de la visión y de la estrategia en acción, Orientación hacia la creación de valor, Integración de la información de las diversas áreas de negocio y Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.”

1.3 Perspectivas del cuadro de mando integral

“Muñoz comenta que la utilización del BSC es muy factible debido a que posee una facilidad de conjugarse con otros medios de medición dependiendo de las necesidades y prioridades de la empresa; además si la organización se esfuerza por ofrecer calidad en sus productos y servicios, es necesario que tome en consideración la norma ISO.”

“El CMI es una herramienta basada en indicadores estructurados en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización (según Kaplan y Norton): perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados. Veamos una síntesis de cada una de las perspectivas:”



Figure 1 Balanced Scorecard o CMI (Niven, 2012)

1.3.1 La Perspectiva Financiera

“Una organización trata de examinar sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio. Los objetivos en esta perspectiva deben ser determinados en la dirección de asegurar fondos continuos en la organización. Algunos ejemplos: «Aumentar la confianza del accionista», «Entregar un retorno de inversión de más del 10%...». La perspectiva financiera se alimenta directamente de la perspectiva del cliente como veremos a continuación.”

“En el libro El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard de los autores Kaplan y Norton, 2009 exponen que, el BSC conserva la perspectiva financiera, debido a que los indicadores financieros resumen y brindan información de acontecimientos pasados; verifican si el cumplimiento de la estrategia empresarial contribuye a la mejora del mínimo aceptable, de tal modo que prometa a los accionistas la maximización de sus beneficios, con el objeto de que se aseguren fondos duraderos que les permita continuar con el giro normal del negocio. En cuanto a los objetivos financieros señalan:

“Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash Flow.” (Norton R. S., 2004)

“Los objetivos financieros deben vincularse con la estrategia de la organización por medio de tres fases:

Fase de Crecimiento. - Se considera que en esta fase el principal objetivo financiero será el de mejorar en un mayor porcentaje el crecimiento de las ventas mediante la presentación de nuevos productos y servicios dirigidos a nuevos mercados y clientes, tomando en cuenta para tal fin el empleo de un nivel de gasto considerable.

Fase de Sostenimiento. - En esta fase es probable que se sigan desarrollando inversiones y reinversiones, siempre y cuando se obtengan unos excelentes resultados de rendimiento del capital invertido. Las empresas en esta fase se buscan que mantengan una cuota de mercado aceptable y si es posible lo vayan mejorando periódicamente. Se considera como medidas representativas indicadores tales como: los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico para poder evaluar su actuación.

Fase de Recolección o Cosecha. - Es en esta fase en donde se ha de recolectar el resultado de lo invertido en las otras dos fases mencionadas. “El objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado”. Por lo tanto, los objetivos financieros en esta fase se centrarán en la obtención de cash Flow.”

1.3.2 La Perspectiva del Cliente

“Perspectiva del cliente o consumidor: ¿qué esperan ellos de la empresa? El buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en un mercado. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido. Enfocar la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar cómo los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos deben definir con claridad, por tanto, cómo los clientes perciben la propuesta de producto/servicio, y en qué medida esa percepción se proyectará sobre los resultados financieros que se esperan. Algunos ejemplos: «Percibidos como un proveedor de servicio absolutamente garantizado, 24 horas-365 días al año », «Percibido como proveedor de productos de alta calidad», «Percibido como proveedor de productos de bajo coste». La perspectiva del cliente se alimenta directamente de la de los procesos internos.”

“De acuerdo autores Kaplan y Norton resumen la propuesta de valor en los siguientes aspectos:

Liderazgo de producto: Se busca ofrecer productos y servicios de calidad con un mayor grado de competitividad en determinados segmentos identificados por la empresa. En este punto, no se considera tan relevante la relación con el cliente debido a que el mismo no dudará en pagar un mayor precio ya que se sentirá motivado por las novedades que dicho producto le pueda ofrecer.

Relación con el cliente: Se busca la fidelidad del cliente, para lo cual se procura investigar cuáles son los productos y servicios que satisfagan las necesidades de estos, pues de éstos dependerá el crecimiento de la organización.

Excelencia operativa: Se busca proveer de productos y servicios al mercado tomando en consideración lograrlo con la mayor eficiencia y economía posible. En este aspecto es probable que el cliente deba constantemente esperar en la obtención de un producto o servicio.

La perspectiva del cliente es muy importante de tomar en consideración ya que depende de ésta que la empresa se mantenga en el mercado; por lo tanto, se deberá definir cuidadosamente cuáles serán los clientes seleccionados a los que se dirigirá la organización para analizar y atender sus necesidades, pues éstos son los que le brindarán beneficios posteriormente.”

1.3.3 La Perspectiva de los procesos internos

“La perspectiva de los procesos internos ¿En qué podemos diferenciarnos y destacarnos de la competencia? Los procesos de la empresa deben considerarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los clientes/consumidores. La perspectiva de los procesos internos en el CMI tiene su núcleo en las entregas que la organización debe realizar para ser percibido por los clientes de acuerdo con la perspectiva de los clientes. Algunos ejemplos: «Instalación llave en mano en menos de un mes desde el pedido», «Respuesta a su necesidad en el plazo de 48 horas», «Escuchamos sus necesidades y le

hacemos una oferta personalizada». Esta perspectiva alimenta directamente de la de los empleados.”

“En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente para satisfacer los objetivos de los accionistas y de clientes. A menudo abarca tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.”. En la perspectiva del proceso interno la empresa debe enfocarse en realizar sus operaciones con eficacia y eficiencia, pues esto le permitirá entregar propuestas de valor que les permita obtener y retener a los clientes seleccionados, “procurando mediante los procesos satisfacer sus necesidades, por lo que es indispensable identificar nuevos clientes, mejorar la calidad de servicios y productos, gestionar los recursos de manera eficiente y reforzar la imagen o marca”; así como también conseguir mayores rendimientos financieros que cumplan con las expectativas de los accionistas o dueños de la entidad.”

“En la mayoría de las organizaciones la medición de la actuación se concentra en mejorar los procesos operativos existentes, los autores Kaplan y Norton recomiendan que en el caso del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, los directivos deben establecer una completa cadena de valor de los procesos internos (ver Cuadro 2), la cual se inicia con el proceso de innovación en donde se determinan las necesidades de los clientes actuales y futuros para poder ofrecerles nuevas soluciones, continúa a través de los procesos operativos en donde se brinda los productos y servicios existentes a los clientes existentes de la empresa, y finaliza con el servicio posventa en donde se ofrece servicios después de la venta, generando por medio de lo señalado valor añadido a lo recibido por el cliente.”

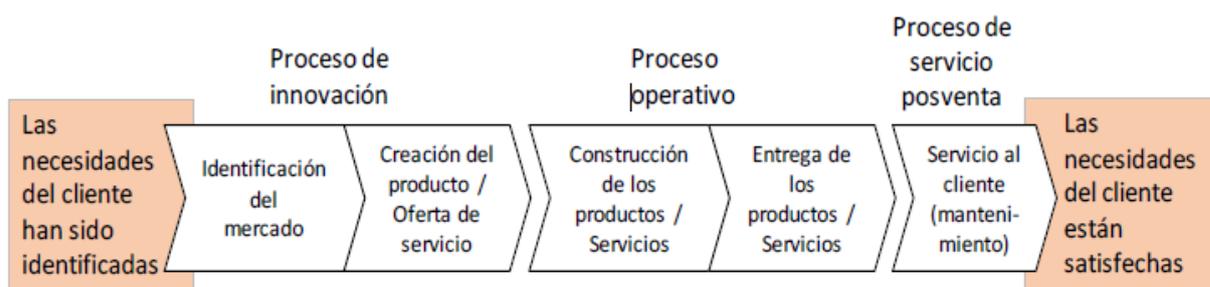


Figure 2 Modelo de la cadena genérica de valor (Norton R. K., 2009)

“Kaplan y Norton indican que como sistema de medición de la actuación de los procesos se considera tomar en cuenta factores tales como cumplimentación de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, la cual incluye a varios departamentos; además señalan que “Para estos procesos se acostumbran a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo”.

1.3.4 La perspectiva del empleado: Aprendizaje e Innovación

“La perspectiva del empleado: aprendizaje e innovación ¿Están logrando equipos y personas cumplir con la perspectiva de los procesos internos? ¿Qué se debe continuar mejorando? Los productos «maduran», cumplen su ciclo de vida e incluso «mueren» y es necesario renovar sus prestaciones con superiores capacidades, o incluso con nuevas gamas. La perspectiva de aprendizaje e innovación del CMI atiende a las competencias y recursos necesarios para concretar la perspectiva definida en los procesos internos. Algunos ejemplos: «El sistema de instalación más seguro y ecológico», «Destrezas sobresalientes en la atención a clientes», «Competencias de equipo en el desarrollo de proyectos». Para cada perspectiva no solo se han de identificar los factores-clave de éxito y los indicadores correspondientes, sino también las relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores que explican cómo conseguir mejores resultados. Por tanto, no se trata de ubicar indicadores de cualquier manera, sino que se pretende que todos los indicadores estén relacionados entre sí. De esta forma, no solo se obtiene información sobre lo que está pasando sino también del porqué de lo que está sucediendo.”

1.4 Vinculación de los Indicadores de Cuadro de Mando Integral con la estrategia

“El identificar indicadores críticos permite alinear las iniciativas, las acciones, para conseguir y cumplir con los objetivos estratégicos de la unidad de negocio; el aplicar un sistema de medición se vuelve importante ya que permitirá a todos y cada uno de los miembros de la organización identificar su aporte a la consecución de los objetivos, así como hacer un seguimiento y aplicar medidas de gestión de riesgos en el cumplimiento de la visión institucional.

El aplicar un Cuadro de Mando Integral con éxito comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. Tres Principios que el Cuadro de Manco Integral de una organización esté vinculado a su estrategia: las relaciones de causa-efecto, los inductores de la actuación y la vinculación con las finanzas.

a) Relación causa –efecto, “Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocios a la organización”.

b) Los resultados y los inductores de actuación, “Un buen Cuadro de Mando Integral debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocios”.

c) La vinculación con las finanzas, “los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.”. El Cuadro de Mando Integral debe ser considerado como la instrumentación para una sola estrategia, por ello la necesidad de distinguir entre indicadores de diagnóstico (aquellos que siguen y controlan si el negocio sigue estando controlado y emiten señales cuando suceden cosas no habituales) y los indicadores estratégicos (aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva). Diaz Flores, Ludy Steef. (2018).”

1.5 Mapas Estratégicos

“Un Mapa estratégico (Modelo del negocio), es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor –la integración del sistema de Valor Organizacional. Diaz Flores, Ludy Steef. (2018).

El mapa estratégico es el aporte conceptual más relevante del CMI, puesto que ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permite visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización. Se compone de los objetivos estratégicos y de las relaciones causales. Estas relaciones causales explican las relaciones entre los diferentes objetivos; se trata de relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la propia organización y del sector asociado. Para entender mejor este proceso se detalla la siguiente situación: Si aumentamos la formación de los empleados, entonces, mejorará su eficacia en los procesos internos. Si mejora la eficacia, entonces los clientes estarán más satisfechos, Si los clientes son más fieles, entonces, mejorarán los márgenes de los productos que se venden y los accionistas estarán más contentos.

Un mapa bien elaborado posee pocos objetivos estratégicos y relaciones muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la empresa. La estructura básica de un mapa estratégico se compone de cuatro bloques, uno por cada una de las perspectivas definidas: aprendizaje y conocimiento, procesos internos, clientes y financiera. Dentro de cada bloque de las perspectivas se sitúan los objetivos asociados a cada una de ellas, comenzando en la parte inferior por los correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento y en la cúspide se suelen colocar los objetivos marcados dentro de la perspectiva financiera.

Cabe destacar que el mapa estratégico no es parte de los elementos que conforman el CMI, sino que es un complemento al mismo, ya que, en gran medida el diseño del CMI dependerá de los objetivos estratégicos plasmados en el mapa. Rodrigo, Felani Carlos. (2018).

Según Norton y Kaplan. (2008). El mapa estratégico se basa en varios aspectos:

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias: el objetivo preponderante en las empresas es conseguir un crecimiento sostenible a largo plazo para eso es necesario conciliar propuestas de reducción de costes (medida con efectos a corto plazo) con inversión en activos intangibles (objetivo de largo plazo).”

“La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente. Se hace necesaria una proposición de valor para la cliente clara ya que se trata de la parte fundamental de la estrategia. Si esa proposición se cumple y satisface los deseos de los clientes a los que va dirigida se hace posible la consecución de los objetivos financieros. La perspectiva interna ayuda a clarificar qué propuestas de mejora de los procesos internos permitirá conseguir una proposición de valor adecuada a los requerimientos de los clientes.”

1.6 Indicadores Estratégicos

“La etapa de implementación del Sistema de Gestión de Indicadores (KPI’s, Key Performance Indicator´s) consiste en crear un sistema de indicadores para el Balance Scorecard. Un sistema que permita a través de datos esenciales cuantitativos, percibir como se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer, dado que los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización deben expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los indicadores tiene su mayor fortaleza.

Los indicadores usados, son indicadores positivos y negativos evaluados trimestralmente para que a si la gerencia pueda estar en la capacidad de tomar decisiones.

La “Efectividad” por sí sola no facilita el proceso de toma de decisiones, debido a que esta necesita estar acompañada de información accionable, que dirijan las acciones de la alta gerencia. Para lograr esto se creará un semáforo con sus respectivos rangos alineados a cuatro colores, para que muestren

rápidamente que óptimo es el grado de cumplimiento alcanzado en el periodo. Por otro lado, se determinará la dirección del crecimiento (decrecimiento) con respecto al valor alcanzado en periodos anteriores, para lograrlo se desarrolla la “tendencia del indicador”, este indicador se lo representa en caso de decrecimiento.”

1.7 Desempeño de los indicadores

“El indicador de desempeño o de seguimiento, es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituye una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Los indicadores de desempeño son utilizados para monitorear el desempeño operativo y los factores clave de éxito de los procesos o actividades en una organización. Estos indicadores deben: Proveer la alimentación de metas operativas dentro de la organización, Servir como una herramienta de análisis de productividad y Proveer la base para el establecimiento de los niveles de servicio.

Los medidores son establecidos para proveer un entendimiento a fondo del cumplimiento de las metas financieras, operacionales y de contraloría de los procesos del negocio que residen a lo largo de la cadena de valor y procesos de apoyo. Estas métricas pueden ser introducidas y operadas en etapas, de acuerdo con las prioridades estratégicas y operativas de la organización. Diaz Flores, Ludy Steef. (2018).”

1.8 Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión

“Es más que un sistema de medición táctico u operativo, ya que puede ser utilizado como un sistema de gestión estratégico, que facilite la puesta en práctica de la estrategia y obtención de retroalimentación.

En primer lugar, la alta dirección debe clarificar y traducir la visión y la estrategia en objetivos financieros, de clientes, de procesos internos y, de formación y crecimiento, vinculándolos en una serie de relaciones causa-efecto. Una manera de representar gráficamente dichas relaciones es a través de lo que se denomina mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2004)

A su vez, cada uno de estos objetivos estratégicos son traducidos en indicadores causa, que sirven como inductores de actuación y miden el desempeño a corto plazo y los indicadores efecto, que miden los resultados de la gestión en el largo plazo.

Este proceso permite diseñar un modelo compartido del negocio en el que todos han contribuido y cuyos objetivos se convierten en una responsabilidad conjunta, creando de esta manera un marco organizativo que describe la forma de conducirse con éxito a largo plazo.

En segundo lugar, se debe comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos a todos los empleados que llevarán a la organización a conducirse con éxito, animando el diálogo y la comprensión de los objetivos entre todas las áreas de la organización.

En tercer lugar, se debe planificar, establecer los objetivos y alinearlos con las iniciativas estratégicas, estableciendo un plan de acción presupuestado con horizonte temporal de 3 a 5 años para cada uno de los indicadores, de esta manera se integra la planificación estratégica en el proceso anual de presupuestos.”

“En cuarto lugar, el proceso feedback y de formación estratégico, inserta al CMI en un ciclo de formación estratégico permanente, al vigilar y ajustar la puesta en práctica por medio de revisiones mensuales, trimestrales y anuales (según el caso) y de ser necesario, cambiar los fundamentos planteando nuevas estrategias para capitalizar oportunidades o contrarrestar amenazas.

De esta manera, el proceso de formación alimenta el siguiente proceso estratégico y de visión, donde los objetivos se revisan, se ponen al día y se reemplazan con la visión más actual para los períodos venideros. Nichiporuk, Juan Andrés. (2019).”

1.9 Breve Historia del Cuadro de Mando Integral

“El BSC fue creado por el profesor de Harvard, Robert Kaplan, y por el consultor empresarial David Norton. En 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio en varias organizaciones impulsados por la certeza de que las mediciones financieras no eran aptas para guiar el desempeño de las organizaciones en el entorno actual. (Partners, 2003).

Entre otras críticas al uso excesivo de las medidas financieras se encuentran las siguientes; no son compatibles con las necesidades empresariales de hoy en día, poseen una tendencia a reforzar las bases funcionales de la organización, obligan al pensamiento a largo plazo y no son aptas en muchos niveles de la empresa que se enfocan básicamente en la parte funcional.

Finalmente, el grupo de estudio aceptó la propuesta de lo que Kaplan y Norton llamaron el BSC, que incluía lo referente a los intereses de los accionistas en la perspectiva financiera, lo relativo a los intereses de los clientes en la perspectiva de servicio al cliente, aspectos fundamentales de la operación en la perspectiva de procesos internos y la gestión del talento humano, de la tecnología y la innovación en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo. Kaplan y Norton resumieron el concepto del BSC en el primero de tres artículos publicados en Harvard Business Review titulado “The Balanced Scorecard-Measures that drive performance”1992. Rodrigo, Felani Carlos. (2018).”

1.10 Metodología para la elaboración del Cuadro de Mando Integral

“El Balanced Scorecard o CMI ha sido considerado como una herramienta de gran importancia para la medición del desempeño dentro de una organización; según lo analizado por Muñoz en su investigación bibliotecológica, nos indica que el BSC ha sido utilizada con el pasar del tiempo por varios profesionales. Matthews como ejemplo mencionado por la autora antes señalada, propone tres fases para la elaboración del BSC que son: diseño,

implementación e integración. En la fase de diseño se identifica la misión, los objetivos, la estrategia e indicadores de desempeño. En la fase de implementación, el cuadro de mando es comunicado a todos quienes forman parte de la organización para que sea interiorizado el proceso a ser desarrollado. Mientras que, para la fase de integración, la organización debe establecer procedimientos solubles, administrar recursos y comunicar a toda la entidad sobre los resultados obtenidos.

Muñoz señala que, a pesar de analizar a varios autores, no se ha podido encontrar a ninguno que utilice la misma estructura, puesto a que no se ha determinado un formato general aprobado universalmente sobre los pasos a seguir para su desarrollo; sin embargo, se han observado varios aspectos recurrentes muy comunes en base a diversos autores ya referidos.

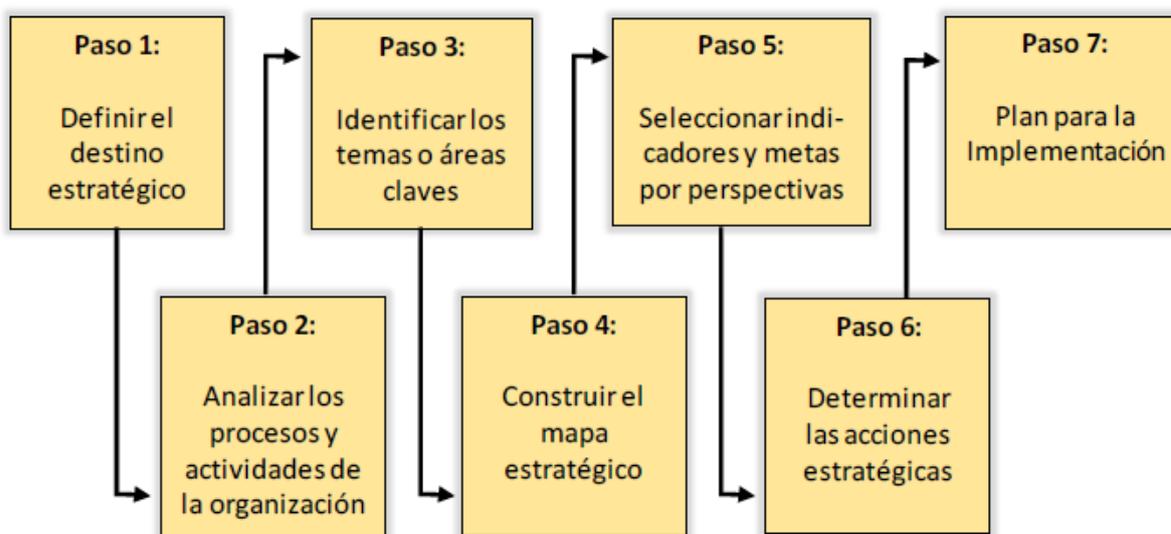


Figure 3 Procedimientos para Elaboración del Balanced Scorecard (Muñoz, 2009)

1.10.1 Definir el destino estratégico

“Donde se centra el BSC, en el desarrollo de la misión: los valores, la visión y las estrategias establecidas. La organización debe tomar en consideración una adecuada estructuración de estos aspectos, ya que le permitirá orientarse para el logro de sus objetivos a corto y largo plazo.”

1.10.2 Analizar los procesos y actividades propias de la organización.

“Determinando como es su desenvolvimiento en el entorno interno como externo pues una mala gestión producirá inconvenientes dentro del desempeño, además al tomar medidas correctivas en el presente generará beneficios también en el futuro; es recomendable utilizar herramientas como la matriz FODA.”

1.10.3 Identificar los temas o áreas claves que conducen a la estrategia (ruta estratégica)

“Se refiere a definir las cuatro perspectivas, además Miyagi (2004) adapta las preguntas de las perspectivas así:

Para cumplir nuestra misión, ¿cómo deben vernos los clientes y personas relacionadas con la actividad?

Para satisfacer a los clientes, ¿en qué procesos internos debemos ser excelentes?

Para tener éxito en nuestros procesos internos, ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?

Para tener éxito en nuestra capacidad de aprendizaje, ¿de qué recursos debemos disponer?”

1.10.4 Construir el mapa estratégico

“Se debe crear la relación causa-efecto entre las diversas áreas y perspectivas. Dentro de la perspectiva del cliente encontramos el incremento de la satisfacción del usuario mediante el desempeño superior (Calidad en el servicio), la perspectiva financiera es desarrollar y modernizar los sistemas de gestión y mejorar la eficiencia competitiva, la perspectiva de los procesos es obtener liderazgo en el producto y marca y orientar los procesos a la satisfacción del cliente y la calidad y por último la perspectiva de aprendizaje el cual podemos desarrollar competencia en los Staff.”

1.10.5 Seleccionar indicadores y metas por perspectivas

“Se refiere a la preparación de un conjunto considerable de indicadores de gestión que permitan brindar adecuadamente información sobre la organización para verificar el cumplimiento de metas y políticas corporativas; por lo tanto, Muñoz recomienda utilizar la línea base a partir de la cual se iniciará el seguimiento de los indicadores.”

“Al momento de elaborar la lista de indicadores, ésta debe alinearse a cada objetivo estratégico y a cada perspectiva, y los indicadores, a su vez, deberán alinearse con las estrategias.” Con esto la autora nos enseña que se busca analizar que los indicadores reflejen el avance en el logro de la visión organizacional como también estar seguros de que se está midiendo lo que debe ser medido; además se sugiere al inicio empezar con pocos indicadores por perspectiva, considerando los más importantes, pues de este modo se obtendría un óptimo trabajo, evitando así excesiva información como indicadores inoperativos que no ofrezcan beneficios en demasía a la empresa.”

1.10.6 Determinar acciones estratégicas

“Se debe agrupar las estrategias que más se adapten a la realidad de la organización, el BSC o CMI pasa a transformarse en una herramienta de simulación para modelación de las estrategias; se considera favorable definir la hipótesis para el desarrollo de las estrategias como también ir constatando dentro del mapa estratégico la relación de causa-efecto entre los objetivos estratégicos planteados y la relación entre indicadores; además el BSC o CMI genera factores muy importantes para el logro de la estrategia pues ayuda a transformar la estrategia en acción, permitiendo de esta manera responder de una manera más asertiva en la toma de decisiones.

1.10.7 Plan para la implementación

Está representada por el diseño de políticas, fijación del modelo de desarrollo estratégico, los criterios de actuación y los procedimientos para el

funcionamiento y la puesta en marcha del BSC o CMI; posteriormente se comienza el seguimiento, recogimiento de información útil para los medidores, se observan y estudian diferencias y se examina las razones de posibles desviaciones para poder efectuar una retroalimentación; por lo general, en el primer año de implementación se le considera como un periodo de prueba, ya que en ocasiones se deben extraer o aumentar indicadores que sean más adecuados para un mejor análisis organizacional.”

1.11 Indicadores de áreas del cuadro de mando integral en la organización

“De acuerdo a investigaciones realizadas, se ha podido constatar que no existe un directorio con un determinado número de indicadores de gestión ya establecido, por el contrario, la mayoría de empresas utilizan cierto tipo de indicadores de manera general, siempre y cuando vayan de acuerdo a sus necesidades; por lo tanto, expertos señalan que para empezar no es necesario establecer una gran cantidad de indicadores, pues lo recomendable es analizar los indicadores más importantes para la organización y que brinden sobre todo información relevante para la toma de decisiones.”

1.11.1 Perspectiva Financiera

“Los indicadores para desarrollar dentro de la perspectiva financiera tienen que cumplir con el alcance de los objetivos financieros que es de proporcionar rendimientos superiores basado en el capital invertido, para lo cual se debe considerar aspectos como: crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de los costes, la utilización de los activos y la gestión del riesgo. (KAPLAN y NORTON, 2009)”

A continuación, se presenta un ejemplo de algunos indicadores típicos utilizados que son:

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Factores claves	Indicadores	Interpretación	Mide
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad Económica (ROI) = Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII) / Activo Total Rentabilidad Financiera (ROE) = Beneficio Neto / Capitales propios (Neto patrimonial) Valor Económico Añadido (EVA) = Beneficio antes de intereses y después de impuestos (BAIDI) – (Recursos Propios o patrimonio neto contable (RP) Recursos Ajenos o pasivo contable (RA)) * Coste Medio de la Estructura Financiera “con datos de mercado” (CMEF). 	<ul style="list-style-type: none"> El ROI analiza el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros; mientras más elevado sea es mejor porque indica la productividad del activo. El ROE mide el beneficio neto generado en relación con la inversión de los propietarios de la empresa; mientras mayor sea mejor. El EVA representa el exceso del beneficio de explotación contable sobre el coste de la totalidad de recursos utilizados (tanto ajenos como propios). 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Eficacia
Disminución de costes	<ul style="list-style-type: none"> Costes Fijos / Costes totales 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica en cuanto está representado el costo fijo en relación con el costo total generado, teniendo en cuenta que mientras menor sean éste, mayor será el beneficio para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Economía
Aumento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Cuota de mercado año N / Cuota de mercado año N-1 	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere al incremento de las ventas actuales en comparación con el año inmediato anterior, lo cual se debe analizar en comparación con la industria para determinar el nivel con la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Eficacia
Aumento de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos / Total del Activo 	<ul style="list-style-type: none"> Indica la eficiencia de la productividad de los activos totales que posee la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Eficacia
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> Liquidez Inmediata = Activo Disponible/ Pasivo Circulante Solvencia = Activo Circulante / Pasivo Circulante Endeudamiento = Recursos Ajenos / Recursos Propios 	<ul style="list-style-type: none"> Hace referencia a la capacidad de liquidez (capacidad de pago de las deudas a corto plazo), solvencia y el nivel de endeudamiento (% de la empresa es de terceros con relación a aportaciones de los socios) que posee la empresa para sus actividades económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Economía
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII) / Número medio de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Indica que tan eficiente es el empleado para generar beneficios económicos dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia

1.11.2 Perspectiva del Cliente

“Para los indicadores de la perspectiva del cliente se debe tomar en cuenta la satisfacción obtenida por el mismo, lo cual se puede generar ya sea en la calidad, imagen, precio, relaciones, aspectos fundamentales al momento de proponer valor por la organización; entre los indicadores tenemos:”

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
FACTORES CLAVE	INDICADORES	INTERPRETACIÓN	MIDE
Satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes perdidos / Clientes • Devoluciones / Ventas Totales • Clientes satisfechos en el servicio entregado / Total Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Indica que tan eficiente es la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes analizando el porcentaje de clientes que ya no compran a la empresa, el cual debe ser mínimo, como el porcentaje de devoluciones existentes y el nivel de satisfacción del cliente en la entrega de un producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia • Impacto
Calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos clientes = N° clientes año N / N° de clientes año N-1 • Cuota de mercado = Proporción de ventas / Total de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Indica el nivel de desempeño de la empresa al ofrecer calidad en un bien o servicio, comparando el porcentaje de crecimiento en clientes nuevos como la cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Eficacia • Impacto

1.11.3 Perspectiva de Procesos Internos

“En cuanto a los indicadores para la perspectiva de procesos internos, la empresa debe procurar mejorar lo máximo posible sus procesos existentes, para lograrlo será necesario tomar en cuenta la cadena de valor con la que se desarrollan las actividades de la organización, entre los indicadores más comunes tenemos:”

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
FACTORES CLAVE	INDICADORES	INTERPRETACIÓN	MIDE
Participación de defectos	<ul style="list-style-type: none"> Nº de productos defectuosos / Nº total de productos 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica que tan eficiente es la empresa al momento de producir y entregar un producto para que satisfaga al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Calidad
No Calidad	<ul style="list-style-type: none"> 1-Costes de fallos / Ventas netas 	<ul style="list-style-type: none"> Indica el porcentaje de fallos presentados por los productos terminados, este debe ser mínimo. 	<ul style="list-style-type: none"> Economía
Tiempos	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos que tarda en suministrar el proveedor Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica que tan eficiente es la empresa al momento de adquirir su materia prima como el tiempo requerido necesario para atender a un pedido (just a time). 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Calidad
Tecnología de la Información	<ul style="list-style-type: none"> Nº de equipos electrónicos / Nº de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra la capacidad que posee la empresa en la adquisición de tecnología para sus actividades operativas como administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia

1.11.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento deben permitir identificar de forma adecuada la composición de la infraestructura tomando en consideración al personal, los sistemas y los procedimientos, pues al analizar dichos aspectos la organización puede lograr un crecimiento a largo plazo; como ejemplo de indicadores en esta área encontramos los siguientes:

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
FACTORES CLAVE	INDICADORES	INTERPRETACIÓN	MIDE
Satisfacción y motivación	<ul style="list-style-type: none"> Personas con retribución variable (comisiones) / Total plantilla (nómina) 	<ul style="list-style-type: none"> Indica el nivel de aportación económica que proporciona el empleado a la empresa, así como, que tan motivado se encuentra dentro de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Calidad

Formación y retención de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados formados / Total de empleados • N° de trabajadores que abandonan la empresa / N° medio de trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica que tan eficiente es la empresa para capacitar a su personal, así como medir en promedio el nivel de empleados retirados en el periodo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Calidad
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • 1-Costes salariales/ Ventas Netas 	<ul style="list-style-type: none"> • Este indicador muestra el nivel de eficiencia en las ventas medido de acuerdo a los costos generados en sueldos y salarios de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia
Clima social	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de ausentismo / Horas efectivas • 1-N° de bajas de accidentes / N° de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra el porcentaje de ausencia laboral presentado por los empleados, el cual debe ser mínimo, ya que éstos influyen económicamente a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Indica el nivel de innovación en los productos que ofrece la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Impacto
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Salario Mínimo / Salario Máximo 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica el nivel promedio de salario que entrega la empresa a su personal por su desempeño dentro de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Equidad

CAPITULO II Rentabilidad de la Firma Montero de los Santos y Asociados

Evaluaremos la rentabilidad de la firma Montero de los Santos & Asociados en el periodo 2019-2020, conoceremos la reseña histórica, la estructura organizacional, la situación actual de la firma, su rentabilidad y Diseñaremos los indicadores financiero y no financiero para la Firma Montero de los Santos y Asociados.

2.1 Reseña Histórica de Montero de los Santos y Asociados

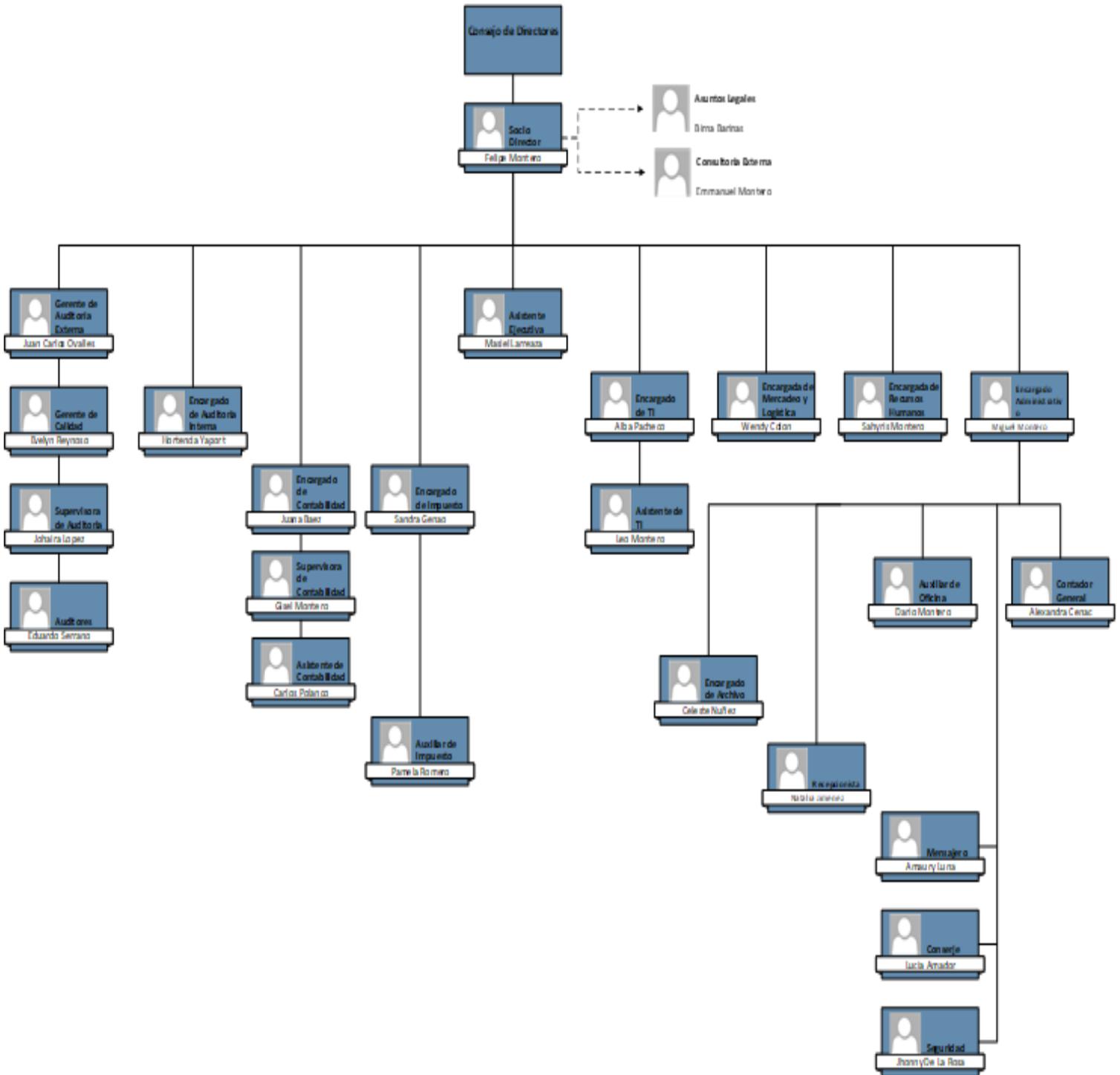
La Firma de Auditores y Consultores Externos, MONTERO DE LOS SANTOS & ASOCIADOS, fue fundada en el mes de agosto del año 1995. Es una sociedad de personas, compuesta por un equipo de profesionales que representan individualmente la autoridad total de la Firma en las relaciones con los clientes, y asumen solidariamente la responsabilidad de los servicios ejecutados.

Actualmente nuestra oficina está ubicada en el 3er. Piso del Edificio Yolanda, Apto. 301, en la Av. 27 de febrero No. 234, en la ciudad de Santo Domingo, D. N., en la República Dominicana, con los teléfonos 809-549-5387, @E-mail: info@monterodelossantos.com

La amplia experiencia adquirida por nuestro personal durante el tiempo que se ha dedicado a la contaduría pública les asegura a nuestros clientes eficiencia y calidad en los servicios que nuestra firma puede brindarles.

En la actualidad nuestras firmas cuentan con una estructura técnica compuesta por 30 empleados, los cuales laboran a tiempo completo en nuestra firma y recibe entrenamientos sobre aquellos temas y tópicos de mayor relevancia en la profesión de la contaduría pública.

○ 2.2 Estructura organizacional de Montero de los Santos y Asociados



El organigrama de Montero de los santos y Asociados está compuesto por los siguientes departamentos: consejo de directores, departamento de auditoría externa, departamento de contabilidad, departamento de impuestos, departamento de TI, Recursos Humanos, Mercadeo y logística, asuntos legales y consultoría externa. Cada uno de los departamentos corroboran en el desarrollo de actividades permitiendo prestar excelentes servicios a los clientes.

2.3 Servicios que Ofrece Montero de los Santos & Asociados

2.3.1 Servicios de Auditoria

Nuestra firma tiene como filosofía que, como una empresa de servicios profesionales, los recursos humanos y tecnológicos son la piedra angular que nos permite ofertar servicios con los más altos niveles de calidad en el mercado de la Republica Dominicana, para ello ha sido necesario contar con una buena plataforma para la selección de nuestros técnicos, los cuales son evaluados en todos los aspectos de formación académica, sicológica, manejo de sus habilidades profesión Servicios de Auditoria

Nuestra firma tiene como filosofía que como una empresa de servicios profesionales, los recursos humanos y tecnológicos son la piedra angular que nos permite ofertar servicios con los más altos niveles de calidad en el mercado de la Republica Dominicana, para ello ha sido necesario contar con una buena plataforma para la selección de nuestros técnicos, los cuales son evaluados en todos los aspectos de formación académica, sicológica, manejo de sus habilidades profesionales así como también de su imagen.

El enfoque operativo de este departamento se fundamenta en un equipo técnico responsable de un número específico de clientes, siempre de acuerdo con los niveles de responsabilidad y características técnicas de cada cliente.

A continuación, les presentamos un detalle de los procedimientos de auditoría utilizados por nuestra oficina:

a) Planeación y Evaluación

El proceso de planeación y evaluación nos permite desarrollar nuestro plan general de auditoría, diseñado, con base en las informaciones preliminares obtenidas durante nuestra evaluación de las áreas de mayor riesgo.

En esta fase, nuestras actividades abarcan básicamente, la recopilación de informaciones, evaluaciones y toma de decisiones que determinan la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría que llevaremos a cabo durante el resto de nuestro trabajo.

Esta parte comprende la evaluación del riesgo, comprensión del proceso contable y de negocios de nuestros clientes y los errores a nivel de cuentas individuales y los errores potenciales asociados.

En esta parte, utilizaremos nuestro conocimiento de las operaciones de empresas similares, obtendremos información de las distintas actividades que se realizan, documentaremos los principales sistemas de contabilidad y controles, iniciaremos la evaluación del control interno y diseñaremos el plan general de auditoría.

b) Desarrollo del Plan de Auditoría

Como parte del plan de auditoría determinaremos la posibilidad de los errores importantes que puedan existir en los estados financieros. Esto lo logramos mediante el desarrollo de pruebas sobre el cumplimiento de los controles internos relacionados con los procedimientos de contabilidad.

Esto, con el objetivo de determinar el grado de confiabilidad en el sistema de control interno, lo que nos servirá de base en el desarrollo de nuestro plan de auditoría, y nos permitirá una mayor eficiencia y efectividad en nuestro trabajo de auditoría.

c) Desarrollo y Conclusión de la Auditoría

Como parte de esta fase, aplicaremos las pruebas sustantivas a las partidas y cifras componentes de los estados financieros sobre los cuales vamos a opinar, para determinar su razonabilidad de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Cuando finalicemos esta etapa propondremos los ajustes y correcciones contables que consideremos necesarios, para corregir los errores detectados en nuestra revisión y prepararemos el borrador de nuestro informe de auditoría de los estados financieros.

Toda la información de auditoría se utiliza entonces al revisar el borrador de los estados financieros para llegar a una conclusión sobre si los estados financieros, en conjunto, se conforma de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

De esta manera culminaremos con nuestra opinión profesional, así como con las recomendaciones que fueren necesarias para mejorar la eficiencia de sus operaciones y los sistemas utilizados para preparar la información financiera y los controles mantenidos para la salvaguarda de sus recursos, mediante sugerencias y comentarios sobre las debilidades y demás hallazgos detectados durante el proceso de auditoría y que consideramos importante para el mejoramiento de los controles internos, así como también para el manejo de los recursos económicos de la organización.

El supervisor es el responsable directo de la supervisión de los trabajos de campo; de mantener contacto permanente con los auditores que ejecutan dichos trabajos; y de asesorarlos en su ejecución, así como también en la elaboración de los informes.

El auditor senior es el responsable directo de la ejecución de los trabajos de campo y de la preparación de los informes. Todo el trabajo realizado por los auditores seniors es efectuado bajo la supervisión del auditor a cargo de dicho compromiso de auditoría.

Los servicios de auditoría que ofertamos a nuestros clientes básicamente son los siguientes: Auditoría a los Estados Financieros, Auditoría de Transacciones, Auditoría de Cumplimiento, Auditoría Forense, Revisiones Limitadas con Alcance Específico, Estudios Diagnósticos de los Procedimientos de Control Interno, Servicios de Outsourcing Contable y Contabilidad por Outsourcing o Subcontratación.

Nuestra entidad permite asegurar un servicio total de todo lo concerniente al área contable, debido al alto nivel de experiencia de nuestro personal, así como el nivel de tecnología que poseemos que nos permite dar una respuesta eficiente y oportuna a nuestros clientes.

En tal sentido en esta área contamos con la siguiente estructura de servicios para ofrecer a nuestros clientes potenciales: Procesamientos de las Operaciones Contables, Nóminas de Empleados, Configuración e Implantación de Estructura Contable, Diseño y Manejo de Catálogo de Cuentas, Preparación de Estados Financieros Básicos, Definición de Políticas de Control Interno, Manejo de Operaciones de Tesorería y Supervisión del Departamento de Contabilidad.

Nuestra firma tiene como filosofía que, como una empresa de servicios profesionales, los recursos humanos y tecnológicos son la piedra angular que nos permite ofertar servicios con los más altos niveles de calidad en el mercado de la República Dominicana, para ello ha sido necesario contar una nueva plataforma para la selección de nuestros técnicos, los cuales son evaluados en todos los aspectos de formación académica, psicológica, manejo de sus habilidades profesionales, así como de su imagen.

El enfoque operativo de este departamento se fundamenta en un equipo técnico responsable de un número de clientes, siempre de acuerdo Servicios de Auditoría

Nuestra firma tiene como filosofía que como una empresa de servicios profesionales, los recursos humanos y tecnológicos son la piedra angular que nos permite ofertar servicios con los más altos niveles de calidad en el mercado

de la Republica Dominicana, para ello ha sido necesario contar con una buena plataforma para la selección de nuestros técnicos, los cuales son evaluados en todos los aspectos de formación académica, psicológica, manejo de sus habilidades profesionales así como también de su imagen.

El enfoque operativo de este departamento se fundamenta en un equipo técnico responsable de un número específico de clientes, siempre de acuerdo con los niveles de responsabilidad y características técnicas de cada cliente.

A continuación, les presentamos un detalle de los procedimientos de auditoría utilizados por nuestra oficina:

2.3.2 Consultoría de Impuestos

Nuestra firma tiene como filosofía que como una empresa de servicios profesionales, los recursos humanos y tecnológicos son la piedra angular que nos permite ofertar servicios con los más altos niveles de calidad en el mercado de la República Dominicana, para ello ha sido necesario contar con una buena plataforma para la selección de nuestros técnicos, los cuales son evaluados en todos los aspectos de formación académica, psicológica, manejo de sus habilidades profesionales así como también de su imagen.

El enfoque operativo de este departamento se fundamenta en un equipo técnico responsable de un número de clientes, siempre de acuerdo con los niveles de responsabilidad que tenga cada compromiso. Estos servicios de Consultoría, en el área de impuestos se fundamentan en hacer una planificación fiscal estratégica con el objetivo de aprovechar todos los beneficios que les permite el código tributario de la República Dominicana (ley 11-92) a los contribuyentes, de forma que el impacto de los impuestos no represente una carga onerosa para las empresas.

Nuestros servicios en impuestos son los siguientes: Consultoría de Extensiones impositivas, Consultoría de impuestos corporativos , Planificación

Fiscal , Consultoría de Compensaciones y Beneficios , Cumplimiento Impositivo , Auditoria Impositiva, Preparación y Presentación de Declaraciones Juradas, Auditoria de Retenciones, Precios de Transferencia, Consultoría de Gerencia, Valoración de Negocios, Fusiones y Adquisiciones, Consultoría de Sistemas de Negocios, Revisión de Costo y Productividad, Consultoría Operacional, Negocios Internacionales, Asesoría y Planificación Financiera, Reestructuración de Deudas y Planificación Estratégica.

2.3.3 Consultoría de Tecnología de la Información

El enfoque operativo de este departamento se fundamenta en un equipo técnico responsable de un número de clientes, siempre de acuerdo con los niveles de responsabilidad que tenga cada compromiso. Estos servicios en tecnología se establecen en un ambiente moderno en el cual todos los sistemas de información operan de forma automatizada. Además, es imprescindible que los procesos de auditoría financiera tengan como complemento una revisión del ambiente de tecnología de información que tienen nuestros clientes que son utilizados en el proceso de registros y elaboración de los reportes financieros, y para ello contamos con software de interrogación, salidas y análisis de datos de forma que nos facilite evaluar el nivel de cumplimiento y de operación del software.

Contamos con alianzas estratégicas con empresas que nos suplen la aplicación para el manejo y registro de la contabilidad y así como también para la evaluación y realización de la Auditoria Financiera como se muestra a continuación:

Para la realización de los registros de la contabilidad de nuestros clientes por Outsourcing contable utilizamos la aplicación BigFlex de la empresa Sisflexa.

Servicios que ofrecemos: Revisión de Controles Internos de TI, Auditorias de Sistemas, Instalaciones de Redes, Soporte Técnico, Consultoría y Asesoría en nuevas tecnologías e Instalaciones de Sistemas Financieros.

El enfoque operativo de este departamento se fundamenta en un equipo técnico responsable de un número de clientes, siempre de acuerdo con los niveles de responsabilidad que tenga cada compromiso. Estos servicios de Asuntos Legales constituyen un apoyo importante a los demás servicios que oferta nuestra firma sobre todo en el área de auditoría financiera en cuales tienen un componente legal muy importante.

2.3.4 Servicios legales

El departamento de servicios legales se crea con el propósito de desarrollar y vender a nuestros clientes cautivos y potenciales servicios relacionados con el derecho empresarial, bancario, tributario, civil, inmobiliario y laborales, los servicios de este departamento son los siguientes: Constitución de Compañías, Transformación de Sociedades , Adecuación de Sociedades , Establecimientos de Domicilio en República Dominicana ,Liquidación y Disolución de sociedades, Recursos de Reconsideración De Sociedades Reguladas, Proceso Legal en Recuperación de Cuentas Incobrables, Redacción y Notarización de Contratos, Redacción de Actas de Asambleas y Extraordinarias, Proceso de Aumento de Capital y Suspensión de Pagos.

Procesos de Quiebra a los niveles de responsabilidad que tenga cada compromiso. Estos servicios de contabilidad outsourcing por política preferimos que se hagan en las oficinas y con los softwares de nuestros clientes, de forma que se disminuya el riesgo que implica el traslado de información física entre nuestra oficina y las oficinas de nuestros clientes. Es importante destacar que la política nuestra es hacer los registros contables de nuestros clientes utilizando todos los recursos tecnológicos que la sociedad moderna nos ofrece, pero siempre apegado a las leyes en esa materia existente en la Republica Dominicana, por ejemplo, todos los registros contables tienen que hacerse en el idioma español, oficial de la Republica Dominicana y respetando la estructura fiscal de nuestro país.

2.3.5 Contabilidad por Outsourcing o Subcontratación

Nuestra entidad permite asegurar un servicio total de todo lo concerniente al área contable, debido al alto nivel de experiencia de nuestro personal, así como el nivel de tecnología que poseemos que nos permite dar una respuesta eficiente y oportuna a nuestros clientes.

En tal sentido en esta área contamos con la siguiente estructura de servicios para ofrecer a nuestros clientes potenciales: Procesamientos de las Operaciones Contables, Nominas de Empleados, Configuración e Implementación de Estructura Contable, Diseño y Manejo de Catalogo de Cuentas, Preparación de Estados Financieros Básicos, Definición de Políticas de Control Interno, Manejo de Operaciones de Tesorería y Supervisión del Departamento de Contabilidad.

Nuestra firma tiene como filosofía que, como una empresa de servicios profesionales, los recursos humanos y tecnológicos son la piedra angular que nos permite ofertar servicios con los más altos niveles de calidad en el mercado de la República Dominicana, para ello ha sido necesario contar una nueva plataforma para la selección de nuestros técnicos, los cuales son evaluados en todos los aspectos de formación académica, sicológica, manejo de sus habilidades profesionales, así como de su imagen.

El enfoque operativo de este departamento se fundamenta en un equipo técnico responsable de un número de clientes, siempre de acuerdo con los niveles de responsabilidad que tenga cada compromiso. Estos servicios de contabilidad outsourcing por política preferimos que se hagan en las oficinas y con los softwares de nuestros clientes, de forma que se disminuya el riesgo que implica el traslado de información física entre nuestra oficina y las oficinas de nuestros clientes. Es importante destacar que la política nuestra es hacer los registros contables de nuestros clientes utilizando todos los recursos tecnológicos que la sociedad moderna nos ofrece, pero siempre apegado a las leyes en esa materia existente en la Republica Dominicana, por ejemplo, todos los registros contables tienen que hacerse en el idioma español, oficial de la Republica Dominicana y respetando la estructura fiscal de nuestro país.

- **Visión, Misión & Valores**

Montero de los Santos & Asociados, consciente de la importancia que amerita el sistema organizacional de las empresas, establece los procedimientos y herramientas de lugar para propiciar el desarrollo del individuo dentro de su estructura. Lo que ha permitido formar una gran familia de hombres y mujeres de la contaduría pública, quienes desde sus inicios y a través de los años se han entregado con esmero y entusiasmo al desarrollo de esta organización, apegados siempre a las buenas costumbres y a la ética profesional. Con el propósito de aportar al enaltecimiento de la práctica contable y contribuir de alguna manera al desarrollo de nuestra nación.

Pero como toda acción trae consigo una reacción ésta dinámica ha favorecido en gran manera la permanencia y crecimiento de nuestra firma en el mercado, fundamentada por uno de los objetivos que nos identifican: «Servir con calidad y vocación a las empresas y por ende a la sociedad».

2.3.6 Visión

Ser una empresa competitiva en el mercado nacional, ofreciendo soluciones factibles en las ramas de: auditoría externa y consultoría; a las empresas tanto nacionales como internacionales y de carácter público o privada, garantizando confidencialidad, calidad de servicio y entrega oportuna.

2.3.7 Misión

Tener un posicionamiento sostenible en el mercado local e internacional, en base a la calidad del servicio que brindamos, proporcionada por profesionales proactivos, utilizando renovadas técnicas e intelectualmente capacitados y con un alto sentir humanístico. Estamos conscientes de la importancia que dan nuestros clientes en adquirir productos de calidad, por lo que estamos constantemente evolucionando con los avances en nuestro mercado.

2.3.8 Valores

A continuación, nombraremos los valores que representan nuestra organización, esperando que lo interiorices y los acojas como principios de guía de conducta:

- a) Responsabilidad: Asumimos con sentido de apoderamiento (Empowerment) que los compromisos contraídos con nuestros clientes son de primer orden.
- b) Respeto: Valoramos al ser humano, por lo tanto, damos un trato digno y respetuoso a nuestros empleados y clientes.
- c) Eficiencia: Nos identificamos por realizar un trabajo de excelente calidad y entrega a tiempo, lo que nos permite permanecer vigentes con nuestros clientes y ser referencias para futuros trabajos.
- d) Lealtad: Respaldamos plenamente la integridad moral de nuestros clientes y somos fieles a los principios y propósitos de nuestra firma.
- e) Honestidad: Generamos credibilidad en nuestros clientes, por el manejo cuidadoso de las informaciones recibidas. Además, actuamos de manera diáfana y transparente nuestras relaciones profesionales con nuestros allegados.
- f) Crecimiento: Nos renovamos constantemente acorde con los cambios, sin perder nuestra identidad y para nosotros el desarrollo personal y profesional garantiza la calidad en nuestros servicios.
- g) Disciplina: Nos movemos en un clima de respeto a las reglas morales, sociales, y laborales, establecidas por nuestra firma, las instituciones que nos regulan, la empresa contratante y la sociedad.
- h) Compañerismo: Asumimos con solidaridad las necesidades de nuestros compañeros y de las instituciones es fundamental para la eficiencia de nuestra labor.
- i) Comunicación: Comunicamos a tiempo y en forma oportuna las informaciones necesarias para desarrollar un sistema continuo de intercambio con nuestros clientes internos y externos.
- j) Control: Somos apegados a los procedimientos internos, los cuales nos permite mantener el estándar de calidad y seguridad de los procesos.

- **Análisis FODA de Montero de los Santos & Asociados**

Se realizó un análisis de las debilidades y fortalezas de la firma de auditoría, así como las oportunidades y amenazas de esta empresa. El análisis FODA es el siguiente:

2.3.9 Fortalezas

- a) Experiencia nacional e internacional de los socios de auditoría financiera en la implementación de controles internos en empresas del sector financiero, transporte, farmacéuticas, construcción, seguros, entre otros.
- b) Relación cercana y profesional con los clientes para así suministrarle los servicios de consultorías en el ámbito de impuestos, legal o financiero.
- c) Remuneración salarial anualmente, donde los colaboradores anualmente tienen un aumento de salario mediante las evaluaciones de desempeños.

2.3.10 Debilidades

- a) Falta de capacitación técnica y conductual especializada para los auditores.
- b) Los clientes perciben una alta rotación del personal que realiza la auditoría.
- c) Dificultad para retener y contratar profesionales del área con respecto a las ofertas económicas, oportunidad de crecimiento y trato del personal.
- d) Dificultad para efectuar los reembolsos de gastos al personal, lo que hace que el colaborador se desmotive y no realice su trabajo de manera adecuada.
- e) Inconvenientes con los dispositivos electrónicos y materiales de trabajo, ya que los equipos de trabajo (Laptops) se encuentran totalmente depreciadas y en estado no favorables para trabajarles a los clientes los cuales poseen informaciones privilegiadas y estas están en riesgos de perderse.

2.3.11 Oportunidades

- a) Aumento en la solicitud para presentación de los estados financieros auditados, y así poder acceder a financiamientos de préstamos o líneas de créditos.
- b) Colaboración con otras funciones de aseguramientos, gestión de riesgo y controles internos.
- c) Implementar autoevaluación de riesgo y control para la prevención de lavado de activo y financiamiento del terrorismo.
- d) Retroalimentación oportuna a los clientes de los hallazgos encontrados.

2.3.12 Amenazas

- a) La firma de auditoría en algunos casos para conservar los clientes es capaz de disminuir sus honorarios.
- b) Normativas cambiantes lo cual se necesita de una formación activa continua.
- c) Sanciones a las cuales están expuestas las firmas de auditorías por algunas negligencias en la que esta incurra al momento de auditar los estados financieros de empresas reguladas por la superintendencia de bancos.
- d) Independencia de auditoria lo cual impide aceptar trabajos de determinados clientes a la hora de auditar los estados financieros.
- e) Las firmas de auditorías del mercado poseen campañas publicitarias de alto impacto en medios de circulación nacional.

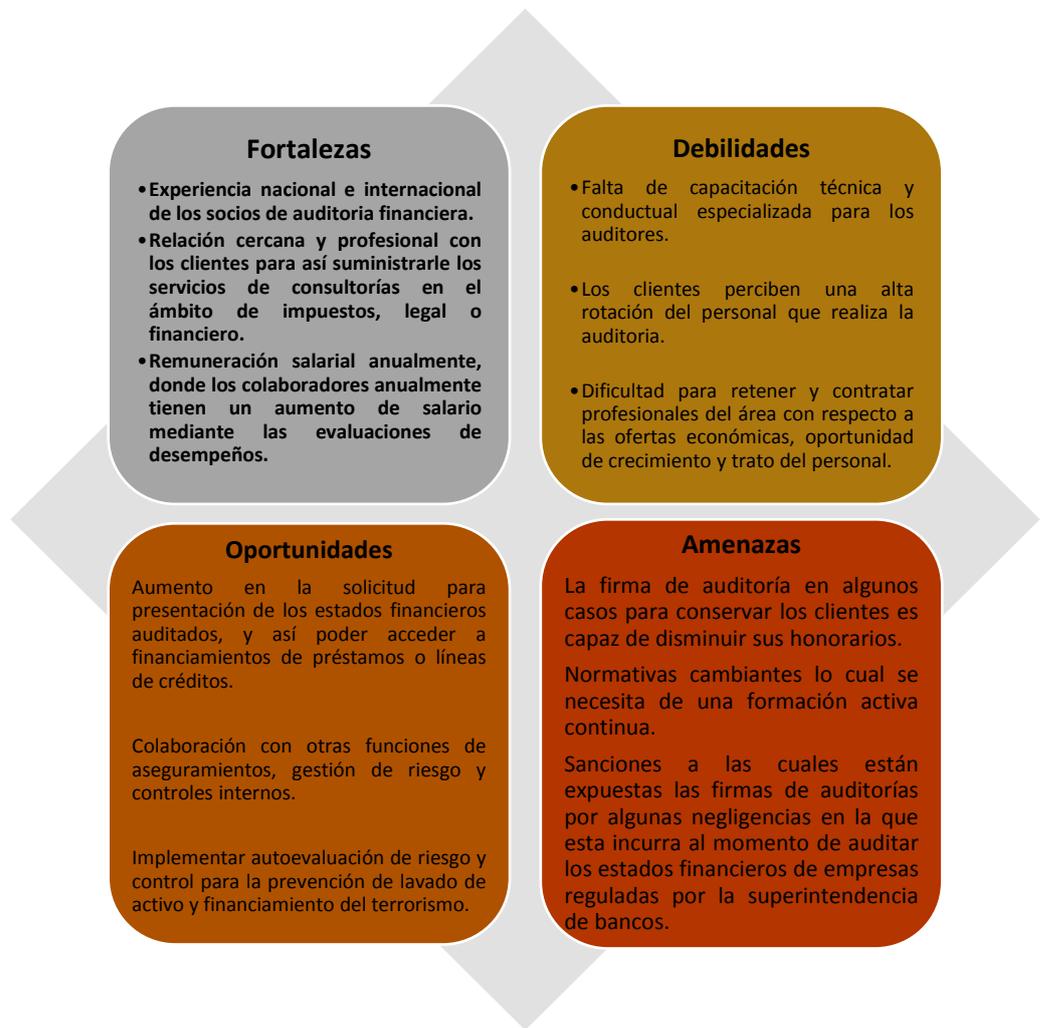


Figure 4 Análisis FODA de la Firma Montero de los Santos y Asociados

○ Rentabilidad de la Firma Montero de los Santos y Asociados

En la figura No. 5 podemos observar los Estados de situación financiera de la firma Montero de los Santos, aquí se aplica el análisis horizontal el cual nos indica si una partida de los estados aumento o disminuyo y en qué porcentaje durante el periodo 2019-2020.

Montero de los Santos & Asociados, Auditores y Consultores
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 Y 2019

		<u>2020</u>	<u>2019</u>	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION PORCENTUAL
<u>ACTIVOS</u>					
ACTIVOS CIRCULANTES:					
Efectivo y equivalentes de efectivo (Nota 3)	RD\$	1,939,957	2,384,672	(444,715)	-18.65%
Cuentas por cobrar (Nota 4)		3,220,793	5,873,615	(2,652,822)	-45.17%
Gastos pagados por anticipado (Nota 5)		1,784,619	553,725	1,230,894	222.29%
Total activos circulantes		<u>6,945,369</u>	<u>8,812,012</u>	<u>(1,866,643)</u>	<u>-21.18%</u>
-					
Mobiliario y equipo netos (Nota 6)		11,406,536	6,692,436	4,714,100	70.44%
Otros activos (Nota 15)		-	272,818	(272,818)	-100.00%
Total activos no circulantes		<u>11,406,536</u>	<u>6,965,254</u>	<u>4,441,282</u>	<u>63.76%</u>
Total de activos	RD\$	<u>18,351,905</u>	<u>15,777,266</u>	<u>2,574,639</u>	<u>16.32%</u>
<u>PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</u>					
PASIVOS CIRCULANTES:					
Cuentas por pagar (Nota 7)	RD\$	1,067,513	294,976	772,537	261.90%
Acumulaciones por pagar (Nota 8)		2,721,148	2,196,799	524,349	23.87%
Impuesto sobre la renta por pagar (Nota 10)		-	-	-	
Total pasivos circulantes		<u>3,788,661</u>	<u>2,491,775</u>	<u>1,296,886</u>	<u>52.05%</u>
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS:					
Cuotas sociales con un valor nominal de RD\$100 cada cuota. Suscrita y pagada 30,000 cuotas sociales.		3,000,000	3,000,000	-	
Reserva legal (Nota 9)		300,000	300,000	-	
Resultados acumulados de periodos anteriores		9,940,634	6,491,036	3,449,598	53.14%
Resultados del periodo		1,322,610	3,494,455	(2,171,845)	-62.15%
Total de patrimonio de los accionistas		<u>14,563,244</u>	<u>13,285,491</u>	<u>1,277,753</u>	<u>9.62%</u>
Total de pasivos y patrimonio de los accionistas	RD\$	<u>18,351,905</u>	<u>15,777,266</u>	<u>2,574,639</u>	<u>16.32%</u>

Figure 5 Estados de Situación Financiera

En la Figura No. 6 se encuentra el Estado de Resultados de Montero de los Santos & Asociados. Aquí se aplica el análisis horizontal el cual nos indica si

una partida de los estados aumento o disminuyo y en qué porcentaje durante el periodo 2019-2020.

Montero de los Santos & Asociados, Auditores y Consultores

**ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES
AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 Y 2019**

		<u>2020</u>	<u>2019</u>	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION PORCENTUAL
Ingresos:					
Ingresos por Servicios	RD\$	49,868,890	47,083,756	2,785,134	5.92%
Otros Ingresos		365,000	503,057	(138,057)	-27.44%
		<u>50,233,890</u>	<u>47,586,813</u>	<u>2,647,077</u>	<u>5.56%</u>
Gastos Generales y Administrativos:					
Sueldos del personal		17,016,551	15,429,337	1,587,214	10.29%
Vacaciones		979,093	906,119	72,974	8.05%
Regalia pascual		1,609,092	831,308	777,784	93.56%
Bonificaciones		1,905,068	1,596,847	308,221	19.30%
Seguros medicos		1,250,314	1,120,959	129,355	11.54%
Aportes plan de pensiones		1,252,078	1,129,847	122,231	10.82%
Dietas y viajes		3,266,593	2,601,875	664,718	25.55%
Compensacion de vehiculos		294,450	297,550	(3,100)	-1.04%
Otros gastos de personal		709,175	1,308,902	(599,727)	-45.82%
Depreciacion		2,016,232	1,647,345	368,887	22.39%
Otros seguros		5,128,714	4,408,179	720,535	16.35%
Materiales de oficina		1,463,357	1,192,584	270,773	22.70%
Combustibles y lubricantes		4,321,000	4,168,067	152,933	3.67%
Mantenimientos		-	1,652	(1,652)	-100.00%
Reparacion de vehiculos		3,002,536	2,521,633	480,903	19.07%
Otros		4,697,027	3,751,895	945,132	25.19%
		<u>(48,911,280)</u>	<u>(42,914,099)</u>	<u>(5,997,181)</u>	<u>13.97%</u>
Resultados antes de impuestos		1,322,610	4,672,714	(3,350,104)	-71.70%
Impuesto sobre la renta (Nota 10)		-	(1,178,259)	1,178,259	-100.00%
Resultados integrales del periodo	RD\$	<u><u>1,322,610</u></u>	<u><u>3,494,455</u></u>	<u><u>(2,171,845)</u></u>	<u><u>-62.15%</u></u>

Figure 6 Estados de Resultados Integrales

En la Figura No 7 Podemos observar la revisión analítica del balance general de Montero de los Santos y Asociados. Aquí se aplica el análisis horizontal el cual nos indica si una partida de los estados aumento o disminuyo y en qué porcentaje durante el periodo 2019-2020.

MONTERO DE LOS SANTOS & ASOCIADOS AUDITORES Y CONSULTORES

Revisión Analítica del Balance General

Al 31 de diciembre del 2020

Detalles	Balance al 31/12/2020	%	Balance al 31/12/2019	%	Variación	%	Comentario
Efectivo Caja Y Banco	1,939,956.73	11%	2,384,671.70	15%	(444,714.97)	-18.65%	Esta disminucion es producto de que la empresa compro activos fijos en efectivo.
Cuentas por cobrar	3,220,792.60	18%	5,873,614.58	37%	(2,652,821.98)	-45.17%	Esta disminucion se debe a los pagos realizados por los diversos clientes que posee la firma.
Propiedad, planta y equipos	26,237,060.82	143%	19,627,299.01	124%	6,609,761.81	33.68%	Este incremento corresponde a que durante el periodo fueron adquiridos equipos de transporte y mobiliarios de oficina.
Depreciación acumulada	(14,830,523.84)	-81%	(12,934,862.23)	-82%	(1,895,661.61)	14.66%	Relacionado con el comentario anterior.
Otros Activos	-		272,818.00	2%	(272,818.00)	-100.00%	Variacion Inmaterial
Gastos Pagados por Anticipado	1,784,619.00	10%	553,725.00	4%	1,230,894.00	222.29%	Este aumento corresponde a los pagos de anticipos correspondientes al año 2020.
	18,351,905.31	100%	15,777,266.06	100%	2,574,639.25	16.32%	
Cuentas por Pagar	1,067,513.47	6%	294,976.35	2%	772,537.12	261.90%	Este aumento corresponde a nuevos compromisos contraidos con BDO.
Acumulaciones por pagar	2,721,148.22	15%	2,196,798.30	14%	524,349.92	23.87%	Este aumento corresponde al pago de IR3, TSS e INFOTEP, asi como las provisiones de bonificacion.
Capital Social	3,000,000.00	16%	3,000,000.00	19%	-	0.00%	No hubo variacion.
Reservas	300,000.00	2%	300,000.00	2%	-	0.00%	No hubo variacion.
Resultados acumulados	11,263,244.00	61%	9,985,491.00	63%	1,277,753.00	12.80%	Este aumento corresponde a los resultados del periodo anterior mas los del periodo actual.
	(0.38)		0.41				
			-				
	18,351,905.31	100%	15,777,266.06	100%	2,574,639.25	16.32%	

Figure 7 Revisión Analítica del Balance General

En la Figura No.8 Podemos observar la revisión analítica del Estado de Resultados. Aquí se aplica el análisis horizontal el cual nos indica si una partida de los estados aumento o disminuyo y en qué porcentaje durante el periodo 2019-2020.

MONTERO DE LOS SANTOS & ASOCIADOS AUDITORES Y CONSULTORES
Revisión Analítica Estados de Resultados
Al 31 de diciembre del 2020

Detalles	Balance al 31/12/2020	%	Balance al 31/12/201	%	Variación	%	Comentario
Ingresos							
Ingresos por servicios	49,868,889.70	99%	47,083,755.60	100%	2,785,134.10	6%	Este aumento es producto de que durante el periodo el volumen de operaciones por servicios realizados fue mayor.
Otros Ingresos	365,000.00	1%	503,057.29				Esta disminucion es debido a que la entidad no pudo realizarle el inventario a DP-World.
Total Ingresos	50,233,889.70	100%	47,586,812.89	100%	2,785,134.10	6%	
Gastos operacionales:							
Gastos Generales y Administrativos	48,524,396.09	97%	42,829,476.28	90%	5,694,919.81	13%	Ver revision de Gastos Generales
Gastos Financieros	95,067.98	0%	84,622.82	0%	10,445.16	12%	Ver revision de Gastos Financieros
Resultado antes de Impuestos	1,614,425.63	197%	4,672,713.79	190%	(3,058,288.16)	-65%	
Impuesto sobre la Renta	-		(1,178,259.22)	-2%	-	-100%	
Resultados después de I.S.R.	1,614,425.63	197%	3,494,454.57	7%	(1,880,028.94)	-54%	
Reserva Legal	-		-				
Beneficio al Inicio del Periodo	9,940,633.72		6,491,036.18				
Beneficios al final del periodo.	11,555,059.35		9,985,490.75		(1,880,028.94)		

Figure 8 Revisión Analítica Estados de Resultados

En la Figura No. 9 podemos observar una revisión analítica de los gastos generales y administrativo que obtuvo Montero de los Santos & Asociados durante el periodo 2019-2020.

MONTERO DE LOS SANTOS & ASOCIADOS AUDITORES Y CONSULTORES
Revisión Analítica Gastos Generales y Administrativos.
Al 31 de diciembre del 2020

Detalles	Balance al 31/12/2020	%	Balance al 31/12/2019	%	Variación	%	Comentario
Sueldos funcionarios y empleados	17,016,550.67	35%	15,429,336.68	36%	1,587,213.99	10%	Este aumento es debido al ingreso nuevos auditores.
Vacaciones	979,093.35	2%	906,118.73	2%	72,974.62	8%	Variacion Inmaterial
Regalia pascual	1,609,092.32	3%	831,308.03	2%	777,784.29	94%	Viene del comentario de sueldo.
Bonificaciones	1,905,067.94	4%	1,596,847.40	4%	308,220.54	19%	Viene del comentario de sueldo.
Prestaciones Laborales	104,411.89	0%	782,017.44	2%	(677,605.55)	-87%	Esta disminucion es producto que no hubo salida de personal durante el periodo.
Dietas y Peajes	1,793,653.04	4%	1,291,516.97	3%	502,136.07	39%	Este aumento es debido a los traslados de los auditores hacia el interior.
Combustibles Y Lubricantes	4,321,000.41	9%	4,168,067.72	10%	152,932.69	4%	Este aumento es debido a los traslados de los auditores y contadores hacia el interior.
Telefono	438,037.43	1%	432,267.39	1%	5,770.04	1%	Variacion Inmaterial
Materiales Y Útiles De Oficina	1,463,357.22	3%	1,192,583.89	3%	270,773.33	23%	Este aumento es producto de la compra de materiales gastables de oficina.
Honorarios Profesionales	148,236.00	0%	126,058.00	0%	22,178.00	18%	Variacion inmaterial
Transporte	437,755.00	1%	413,230.96	1%	24,524.04	6%	Variacion Inmaterial
Organizacion y Constitucion	-	0%	7,800.00	0%	(7,800.00)	100%	Variacion Inmaterial
Seguro Medico Privado	174,271.31	0%	120,117.38	0%	54,153.93	45%	Viene del comentario de sueldo.
Refrigerios Y/O Almuerzos	300,406.55	1%	257,419.59	1%	42,986.96	17%	Este aumento es debido a las capacitaciones efectuadas a los auditores durante el periodo.
Seguro De Vehiculos	745,301.32	2%	737,755.68	2%	7,545.64	1%	Variacion Inmaterial
Reembolso Gastos Auditores	4,284,267.64	9%	3,576,605.55	8%	707,662.09	20%	Este aumento es producto de los reembolso de gastos de auditores en el interior del pais.
Traspaso de Equipos de Transporte	12,031.84	0%	-	0%	12,031.84	100%	Variacion Inmaterial
Renov.De Armas De Fuego	99,144.96	0%	93,817.48	0%	5,327.48	6%	Variacion Inmaterial
Renovacion De Placa	0.00	0%	40,400.00	0%	(40,400.00)	-100%	Variacion Inmaterial

Deprec. Equipos De Transp.	2,010,275.73	4%	1,606,574.83	4%	403,700.90	25%	Este aumento es producto a la depreciacion transporte durante el periodo.
Deprec. Mobiliarios De Oficinas	5,956.68	0%	40,770.63	0%	(34,813.95)	-85%	Esta disminucion es producto a la depreciacion de mobiliario y equipo durante el periodo.
Impuestos	177,259.91	0%	238,350.56	1%	(61,090.65)	-26%	Esta disminucion es producto a la exencion de pago del impuesto sobre la renta a mipymes por los efectos del covid-19.
Peajes Accionistas	1,301,955.00	3%	1,128,671.98	3%	173,283.02	15%	Este aumento es producto de las visitas de los socios a los clientes en el interior del pais.
Contribucion Afp (Plan Pension)	1,252,077.51	3%	1,129,847.31	3%	122,230.20	11%	Viene del comentario de sueldo.
Seguro De Riesgos Laborales	210,960.76	0%	192,752.79	0%	18,207.97	9%	Viene del comentario de sueldo.
Uniformes	3,972.45	0%	-	0%	3,972.45	100%	Variacion Inmaterial
Rastreo Y Local. De Vehiculos	208,777.97	0%	186,309.22	0%	22,468.75	12%	Variacion Inmaterial
Remodelación de Oficina	-	0%	44,250.00	0%	(44,250.00)	100%	Variacion Inmaterial
Otro Gastos	2,136,222.10	4%	1,560,900.00	4%	575,322.10	37%	Este aumento es debido a que la entidad adquirio una plataforma en las nubes para almacenar los datos de los clientes.
Aporte A Infotep	177,602.00	0%	160,676.00	0%	16,926.00	11%	Variacion Inmaterial
Donaciones	277,000.00	1%	-	0%	277,000.00	100%	Este aumento es debido a la compra de guantes y mascarillas para ser donadas al personal de salud.
Contribucion S.F.S	1,250,313.99	3%	1,120,959.17	3%	129,354.82	12%	Viene del comentario de sueldo
Compensacion De Vehiculos	294,450.00	1%	297,550.00	1%	(3,100.00)	-1%	Variacion Inmaterial
Soporte Tecnico	144,420.00	0%	82,895.00	0%	61,525.00	74%	Variacion Inmaterial
Dietas accionistas	170,985.00	0%	181,686.00	0%	(10,701.00)	-6%	Variacion Inmaterial
Seguro De Vida	41,928.96	0%	53,337.64	0%	(11,408.68)	-21%	Variacion Inmaterial
Asistencia Económica	18,072.23	0%	168,648.56	0%	(150,576.33)	100%	Esta disminucion es producto de que no hubo desahucio ni incapacidad del personal durante el periodo.
Reparacion de Inmuebles	-	0%	65,446.43	0%	(65,446.43)	-100%	Variacion Inmaterial
Mantenimiento Mobiliarios de Oficina	-	0%	1,652.00	0%	(1,652.00)	100%	Variacion Inmaterial
Reparacion De Mobiliarios De Oficina	1,451.40	0%	12,096.00	0%	(10,644.60)	-88%	Variacion Inmaterial
Rep. Y Mantenimiento Armas De Fuego	6,500.00	0%	31,200.00	0%	(24,700.00)	-79%	Variacion Inmaterial
Mantenimientos De Vehiculos	608,644.14	1%	430,459.92	1%	178,184.22	41%	Este aumento es debido a los mantenimientos de las flotillas de vehiculos a auditores.
Reparacion De Vehiculos	800,987.48	2%	645,860.70	2%	155,126.78	24%	Variacion Inmaterial
Repuestos De Vehiculos	440,652.67	1%	695,940.03	2%	(255,287.36)	-37%	Esta disminucion es producto a que no hubo compra de repuesto de vehiculos durante el periodo.
Mantenimiento De Aires De Vehic.	450,933.80	1%	310,787.60	1%	140,146.20	45%	Variacion Inmaterial
Neumaticos de Vehículos	701,317.42	1%	438,585.02	1%	262,732.40	60%	Este aumento es producto de compras de neumaticos durante el periodo.
	48,524,396.09	100%	42,829,476.28	100%	5,694,919.81	13%	

Figure 9 Revisión Analítica de los Gastos Generales y Administrativos

○ **Diseño de los Indicadores Financieros de Montero de los Santos & Asociados**

Indicadores de Liquidez		Resultados Financieros	
Descripcion	Formula	2020	2019
Razon Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	1.83	3.54
Prueba defensiva	Caja - Banco/Pasivo corriente	46.5%	90.9%
Capital de Trabajo	Activo Corriente-Pasivo Corriente	3,156,708	6,320,237
Periodo promedio de cobranza	Cuentas por cobrar X dias en el año / Ventas anuales a creditos=dias.	23	45

Indicadores de Gestión		Resultados Financieros	
Descripcion	Formula	2020	2019
Rotacion de la cartera	Cuenta por cobrar promedio *360/ Ventas = dias	19	20
Rotacion Caja Banco	Caja Banco * 360 / Ventas	13.90	18.04
Rotacion de Activo	Ventas / Activos Fijos	4.40	7.11

Indicadores de Endeudamiento		Resultados Financieros	
Descripcion	Formula	2020	2019
Estructura de Capital	Pasivo total / Patrimonio	26%	19%
Endeudamiento	Pasivo total / Activo Total	21%	16%

Indicadores de Rentabilidad		Resultados Financieros	
Descripcion	Formula	2020	2019
Rendimiento sobre patrimonio	Utilidad neta / Patrimonio accionista	9%	26%
Rendimiento sobre Inversion	Utilidad Neta / Activo Total	7%	22%
Utilidad Neta	Utilidad Neta / Venta Neta	3%	7%

2.3.13 Interpretación de los indicadores de la Firma Montero de los Santos & Asociados

El índice de liquidez evalúa la capacidad que tiene la empresa para atender sus deudas a corto plazo, por lo que podemos observar a continuación los resultados del análisis financiero aplicado:

- a) **Razón Corriente:** Este indicador nos dice que para el año 2020, la firma por cada peso que tiene de deuda posee 1.83 pesos y 3.54 pesos en el año 2019 para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo.
- b) **Prueba Defensiva:** Esta prueba nos indica que cual es la capacidad que tiene la empresa para operar con sus activos más líquido, sin recurrir a sus flujos de ventas. Es decir, la firma cuenta con el 46.5% en el año 2020 y 90.9% en el año 2019 de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de ventas.
- c) **Capital de Trabajo:** Es lo que le queda a la empresa después de esta pagar sus deudas inmediatas, es el dinero que le queda para operar día a día. Es decir, la firma cuenta con 3,156,708 para el 2020 y 6,320,237 para el año 2019 lo que nos indica que la firma tiene capacidad económica para hacer frentes a las obligaciones con terceros.
- d) **Periodo Promedio de Cobranzas:** Este indicador nos dice que las cuentas por cobrar están circulando cada 23 días para el 2020 y para el 2019 cada 45 días, es decir este es el tiempo que se tarda en convertirse en efectivo.

Los indicadores de Gestión son una herramienta de medición en el cumplimiento de los objetivos planteados en la empresa.

- a) **Rotación de la cartera:** Esta mide la frecuencia de recuperación de cuentas por cobrar, Es decir que la empresa convierte en efectivo su cuenta por cobrar cada 19 días en el 2020 y cada 20 días en el 2019.

- b) **Rotación Caja Banco:** Esta ratio nos indica que la firma cuenta con liquidez para cubrir 13 días de ventas para el año 2020 y 18 días de ventas para el año 2019.
- c) **Rotación de Activos:** Esta ratio nos indica que la empresa está colocando entre sus clientes 4.40 veces el valor de la inversión efectuada durante el periodo 2020 mientras que en el periodo 2019 colocó 7.11 veces el valor de la inversión efectuada.

Los indicadores de endeudamiento miden el nivel de obligaciones que tiene la empresa.

- a) **Estructura de Capital:** Esta ratio nos indica que por cada utilidad aportada por los dueños hay un 26% aportado por los acreedores durante el periodo 2020, mientras que para el 2019 hubo un 19% de aportaciones por parte de los acreedores.
- b) **Endeudamiento:** Esta ratio nos indica que la empresa para el año 2020, el 21% de los activos totales es financiado por los acreedores, mientras que para el año 2019 es de un 16%. Lo que significa que durante el periodo 2020 la empresa obtuvo un mayor financiamiento.

Los indicadores de Rentabilidad nos ayudan a medir la efectividad de la administración y a controlar sus costos y gastos.

- a) **Rendimiento sobre patrimonio:** Esta ratio nos dice que por cada utilidad que el dueño mantiene genera un rendimiento de un 9% durante el 2020 y 26% durante el 2019 sobre el patrimonio, es decir que mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor de los accionistas.
- b) **Rendimiento sobre inversión:** Esta ratio nos indica que cada utilidad invertida en el 2020 en los activos produjo un rendimiento de un 7% sobre la inversión, mientras que en el 2019 los activos produjeron un rendimiento de un 22% sobre la inversión.

- c) **Utilidad Neta:** Esta ratio nos dice que en el 2020 por cada utilidad marginal que vendió la empresa, se obtuvo una utilidad de un 3%, mientras que en el 2019 se obtuvo una utilidad de un 7%.

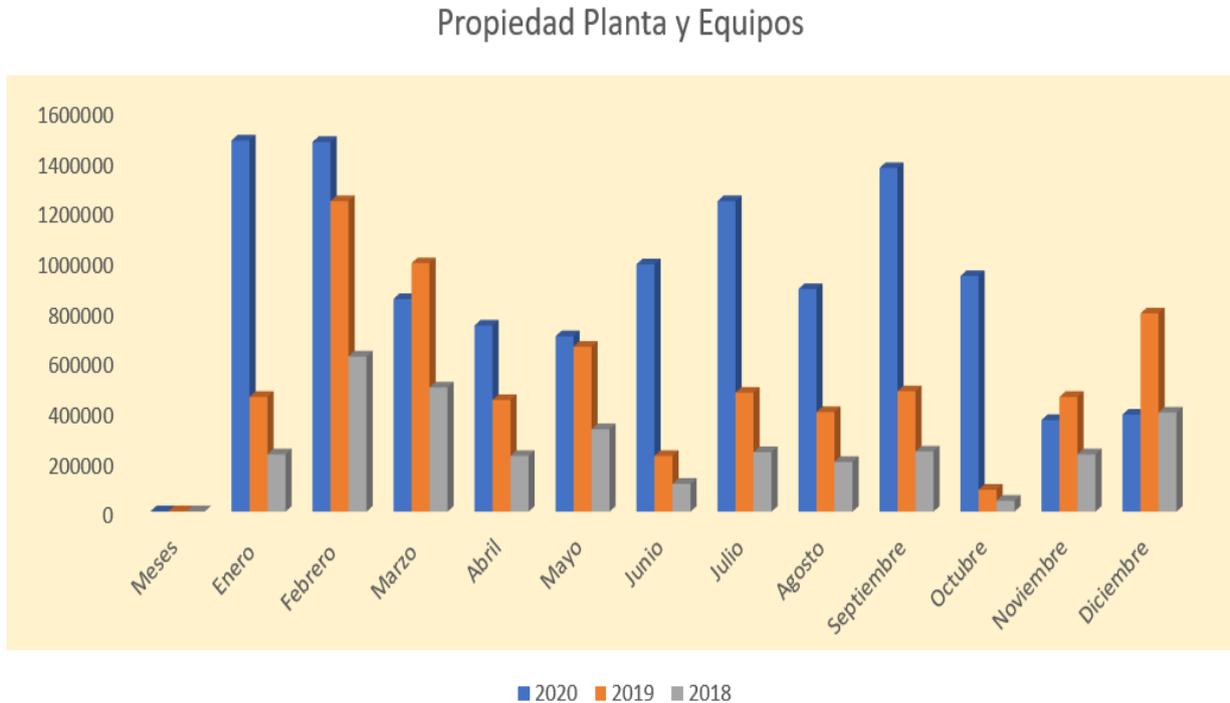


Grafico 1 Evolución del Rubro Propiedad Planta y Equipo, fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa

En este grafico se puede apreciar el crecimiento para el 2020 versus 2019 de 41.32% y para 2019 versus 2018 el crecimiento ha sido de 49.98%, estas inversiones han sido necesarias para mantener sus operaciones y garantizar el crecimiento de sus ingresos, pues al ser una empresa de servicios cuyos clientes son principalmente instituciones reguladas por la superintendencia de bancos (SIB). Para los años 2020 y 2019 ha sido preciso realizar grandes inversiones en equipos informáticos como laptops más actualizadas para todo el personal, así como servidores con las capacidades requeridas por los nuevos softwares implementados, diríamos que estas han sido un aumento del capital de trabajo ya que esta empresa se dedica a realización de auditorías y sus equipos de trabajo requieren de equipos más modernos para la realización de su trabajo.

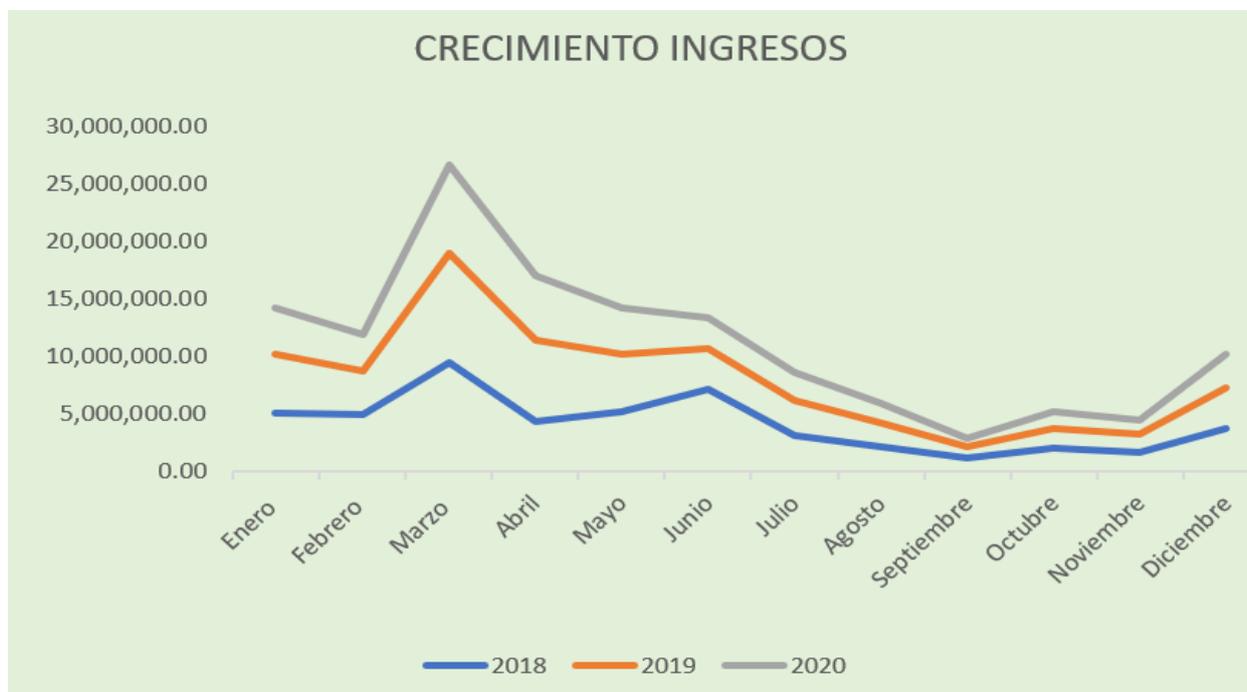


Grafico 2 Comportamiento de los Ingresos, fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa

En grafico se puede apreciar el crecimiento para el 2020 versus 2019 de 5.92% y para 2019 versus 2018 el crecimiento ha sido de 25%, este crecimiento ha sido producto de la nueva incorporación de equipos de trabajos (auditores), captación de nuevos clientes y el desarrollo de políticas de capacitación continua, con la finalidad de elevar el nivel profesional de empresa y por ende el crecimiento de sus ingresos, no obstante le recomendamos explorar nuevas nichos de negocios o más bien ampliar el abanico de clientes con otros tipos de empresas comerciales pues como destaca el grafico para los meses de agosto, septiembre, octubre y noviembre los ingresos caen bastante, la estrategia debe ir dirigida a ofertar sus servicios a empresas que deben presentar cierres fiscales para los meses de junio y septiembre tal como establece el código tributario de la Republica Dominicana.

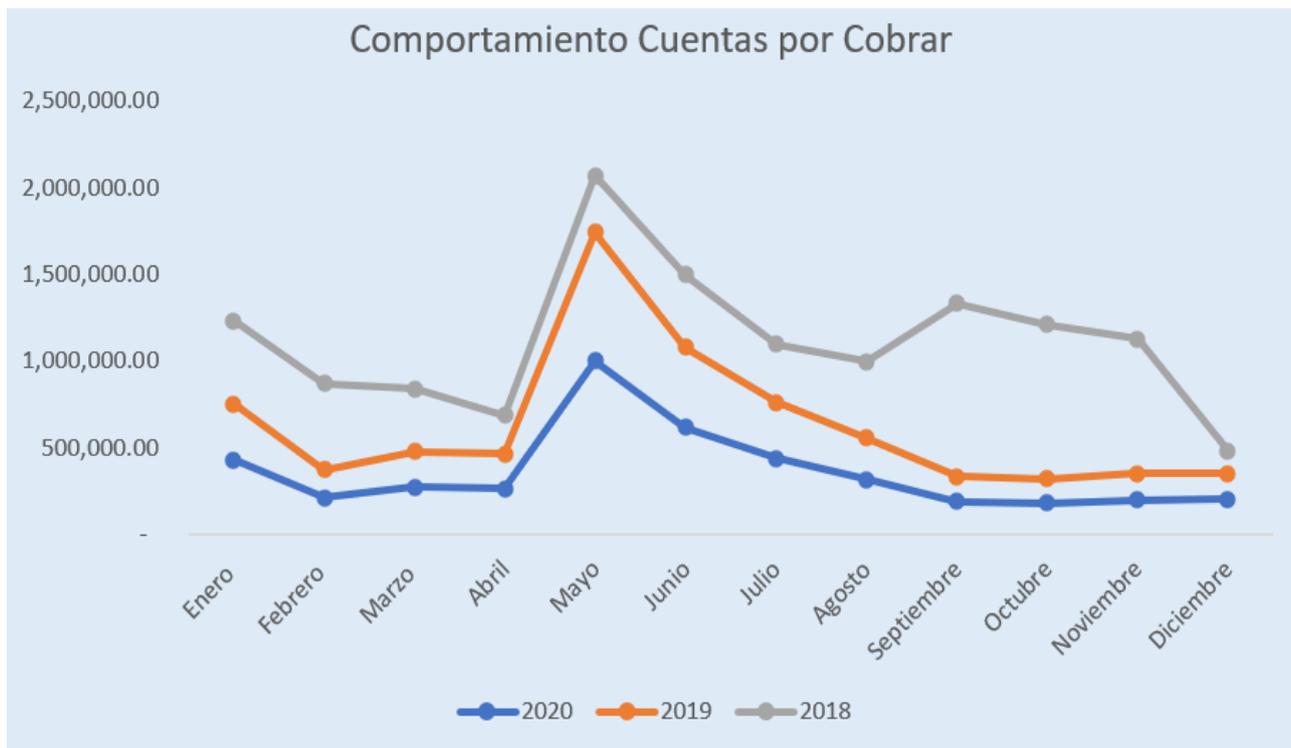


Grafico 3 Comportamientos de cuentas por cobrar, Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa

En presente grafico podemos ver el comportamiento de las Cuentas por Cobrar para el 2020 versus 2019 muestra un crecimiento de 35% y para 2019 versus 2018 un decrecimiento ha sido de 45.17%, nos enfocamos en el decrecimiento del 2019,- pues pudimos verificar que no se le está dando el debido seguimiento a la recuperación de las cuentas por cobrar, por lo que recomendamos actualizar las políticas de cobros ya que por la naturaleza del negocio la rotación de las propias no deben ser ciclos muy largos; ya que esto afecta el flujo de efectivo y afecta el crecimiento y expansión de la empresa.

Este indicador actúa en favor de la buena salud financiera de la empresa de manera preventiva evitando situaciones que igual pueden afectar el capital de trabajo.

CAPITULO III: Propuesta de implementación del cuadro de mando integral

Proponer la Implementación del cuadro de mando integral en la firma Montero de los Santos & Asociados.

3.1 Creación e implementación del modelo de cuadro integral basado en la firma de auditoría Montero de los Santos y Asociados

El objetivo del trabajo de este trabajo de investigación es proponer la implementación del cuadro de mando integral, el cual facilitara la gestión del desempeño de la firma de auditoría Montero de los Santos & Asociados, Auditores y Consultores al igual que evaluar el logro de los objetivos y metas planteadas por la organización. Con la disposición de esta herramienta la firma pasará del método tradicional donde los directivos plantean los objetivos sin tomar en consideración las diferentes perspectivas del negocio a un enfoque por gestión de indicadores tanto financieros como no financieros, siendo esto un termómetro de la efectividad de las iniciativas y acciones adoptadas por la organización. Para efectuar el presente trabajo analizaremos la data suministrada por la entidad con la finalidad de cumplir con el objetivo deseado.

Según los Autores Norton y Kaplan para la creación e implementación del cuadro de mando integral se tomarán en consideración a los socios o accionistas de la firma, así como las áreas más factibles para proponer las perspectivas del cuadro de mando integral (Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje & Crecimiento). Cada una de las perspectivas esta relacionadas una con otra, en sentido se debe lograr el equilibrio en cada una de ellas porque de no cumplirse una de ellas dificultaría la realización de las demás.

El desarrollo del cuadro de mando integral en las diferentes áreas a implementar (Auditoría, Impuestos, Tecnología de la Información y Contabilidad) de la firma Montero de los Santos & Asociados, Auditores y Consultores nos apoyara como referencia para poder determinar la razonabilidad, Funcionalidad, objetividad e importancia que posee esta herramienta, cabe destacar que una vez obtenidos los resultados de la

propuesta, la firma a futuro podrá implementar el cuadro de mando integral en las áreas que considere necesaria para su desarrollo y crecimiento.

En la configuración del mapa estratégico se ha tomado como base las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la firma en la actualidad, con la finalidad de proponer acciones e indicadores que se ajusten a las necesidades del negocio y a la realidad de su mercado.

Para el diseño del cuadro de mando integral iniciaremos con la elaboración de un mapa estratégico de la firma de auditoria Montero de los Santos y Asociados donde determinaremos la relación de causa y efecto que existente entre los objetivos estratégicos de la firma de auditoria, este diseño está enfocado en el área de auditoria, lo cual nos será muy útil a la hora de desarrollar el cuadro de mando integral ya que dentro del mapa estratégico podemos implementar el concepto de cuadro de mando integral, que es donde se puede visualizar de forma más completa cuales son los objetivos que se desean alcanzar:

3.2 Firma de Auditoria Montero de los Santos & Asociados, Auditores y Consultores

3.2.1 Misión

Tener un posicionamiento sostenible en el mercado local e internacional, en base a la calidad del servicio que brindamos, proporcionada por profesionales proactivos, utilizando renovadas técnicas e intelectualmente capacitados y con un alto sentir humanístico. Estamos conscientes de la importancia que dan nuestros clientes en adquirir productos de calidad, por lo que estamos constantemente evolucionando con los avances en nuestro mercado.

3.2.2 Visión

Ser una empresa competitiva en el mercado nacional, ofreciendo soluciones factibles en las ramas de: auditoría externa y consultoría; a las empresas tanto nacionales como internacionales y de carácter público o privada, garantizando confidencialidad, calidad de servicio y entrega oportuna.

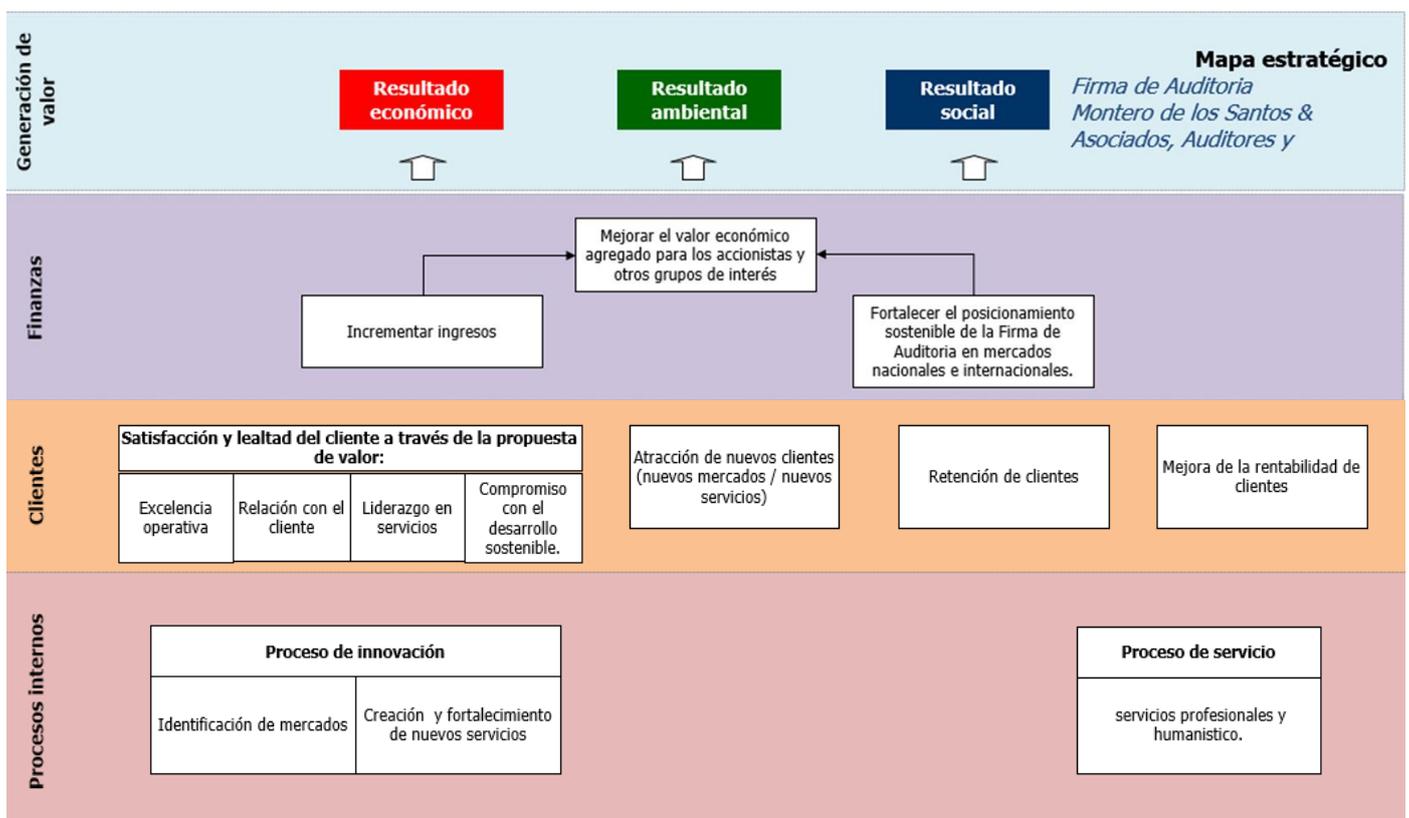


Figure 10 Mapa Estratégico

El mapa estratégico elaborado nos muestra los objetivos estratégicos presentados por la firma de auditoría, los cuales han sido clasificados de acuerdo con las perspectivas del cuadro de mando integral. Las flechas blancas indican la relación de causa-efecto considerada en cada perspectiva; estas se analizan de abajo hacia arriba. Los elementos de abajo se consideran efectos y los de arriba causas.

Al analizar el mapa estratégico propuesto anteriormente lo podemos analizar de la siguiente manera:

El principal objetivo de la misión y visión de la firma de auditoría Montero de los Santos & Asociados es tener el posicionamiento sostenible del mercado nacional e internacional (Perspectiva Financiera); en base a la calidad del servicio que brindamos, proporcionada por profesionales proactivos (perspectiva procesos Internos); utilizando renovadas técnicas e intelectualmente capacitados y con un alto sentir humanístico (Perspectiva aprendizaje y crecimiento) y Estamos conscientes de la importancia que dan nuestros clientes en adquirir productos de calidad, por lo que estamos constantemente evolucionando con los avances en nuestro mercado (Perspectiva Clientes).

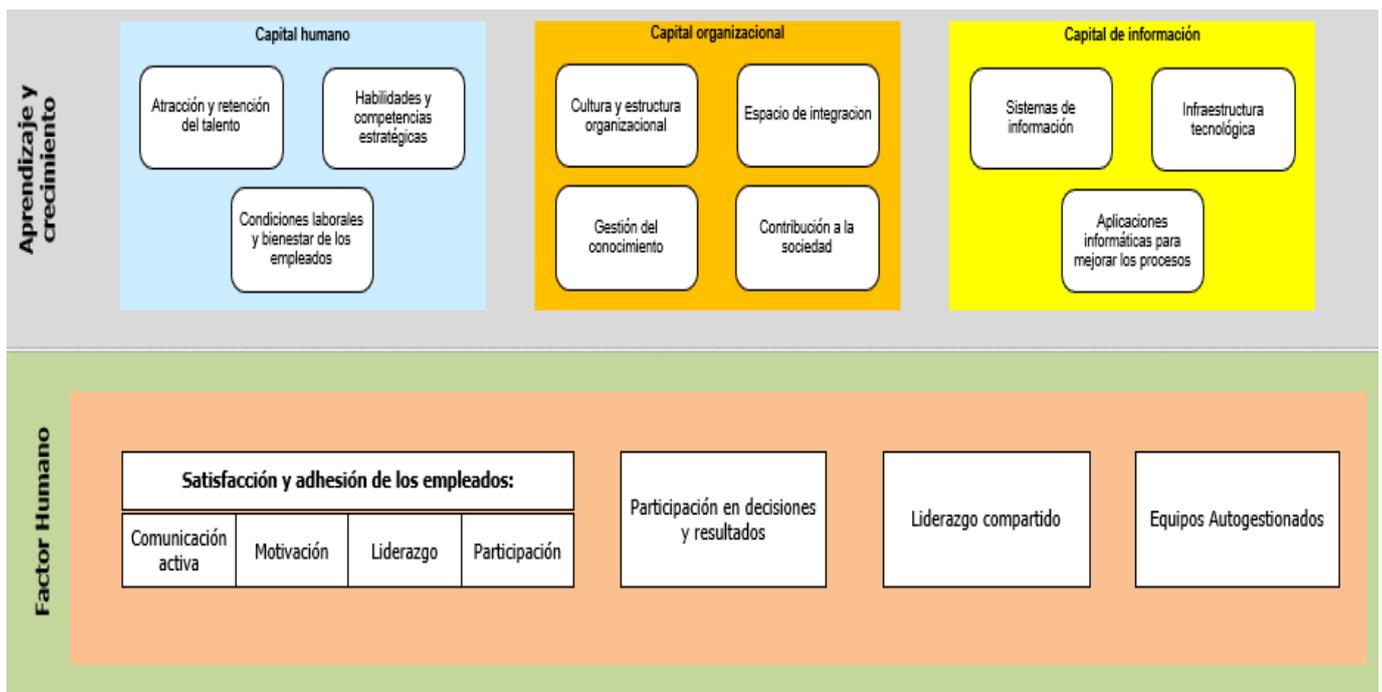


Figure 11 Plan estratégico de la Firma de Auditoría Montero de los Santos & Asociados

3.3 Diseño de Indicadores

En el diseño de los indicadores partiremos de los objetivos estratégicos de la firma de auditoría Montero de los Santos y Asociados, planteados en el mapa estratégico anterior, el cual tiene la finalidad de proponer los indicadores que nos ayudaran a conocer la rentabilidad y desempeño de la firma de auditoría.

Para el diseño de los indicadores hemos seleccionado el plan estratégico y el presupuesto o plan operativo y entrevistas con la gerente de gestión humana y el socio de auditoría y consultoría de la firma de auditoría, con la finalidad de extraer los aspectos más importantes, los cuales nos aporten más informaciones relevantes sobre la Misión, Visión y Estrategia de la firma.

En el cuadro de mando integral podremos presenciar los indicadores propuestos tanto cuantitativo (lo que se pueden medir) como cualitativo (lo que no se pueden medir), en el caso de los indicadores cualitativos verificaremos y analizaremos su cumplimiento, para esto es necesario realizar una revisión con la ayuda de los recursos designados por la firma de auditoría de manera de que estos recursos sean presentados con eficacia a la hora de su implementación.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Calculo	Línea Base N	Meta (Año N+1)	Estrategia	Responsable	Fuente
Clientes	Desarrollar un programa de Fidelización de los clientes, que proporcionen informaciones relevantes para acciones efectivas.	Cantidad de clientes prioritarios satisfechos con el servicio entregado.	Cantidad de clientes prioritarios satisfechos con el servicio entregado/Total Clientes.	91%	95%	Desarrollar estrategias de atención permanente establecidos para clientes.	Encargada de Mercadeo	Encuesta realizada a la encargada de Mercadeo y/o clientes.
		Cantidad de Clientes Nuevos ingresados	No. de Clientes año N/No. De Cliente N-1	4	6	Establecer campañas publicitarias en todos los medios de comunicación	Encargada de Mercadeo	Base de datos de clientes nuevos.
		Cantidad de Clientes Perdidos o Inactivos	Clientes Perdidos/Total de Clientes	3	2	Realizar encuesta de satisfacción al final de las auditorias.	Encargada de Mercadeo	Base de datos de clientes Inactivos.
Procesos Interno	Fortalecer la capacidad de la Firma en la compras de dispositivos electrónicos en actividades operativas.	Tecnología de la Información	No. de equipos electrónicos/No. de empleados.	94%	96%	La firma tiene la capacidad para continuar de manera remota.	Socia de TI	Departamento de TI.

Figure 12 Cuadro de Mando Integral

Financiera	Fortalecer el posicionamiento de la firma de auditoría Montero de los Santos y Asociados, para alcanzar la rentabilidad anual.	Tasa de Crecimiento de los ingresos en el año 2020.	$\frac{\text{Ingresos 2020} - \text{Ingresos 2019}}{\text{Total de ingresos 2019}} * 100$	6%	10%	Mayor participación en licitaciones de sector público y privado..	Encargado de Contabilidad	Departamento de Finanzas.
		Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes.	$\frac{\text{Ingresos por nuevos servicios y clientes}}{\text{Total de ingresos}}$	2%	5%	Diseñar estrategias para mantener un crecimiento rentable en los nuevos servicios y clientes.	Encargado de Contabilidad	Departamento de Finanzas.
		Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2%	4%	La Firma deberá obtener mayores ingresos por clientes y/o servicios	Encargado de Contabilidad	Departamento de Finanzas.
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar la gestión de talento humano mediante capacitaciones continuas, Reclutamientos efectivos, espacio de integración y promoción continua.	Porcentaje de empleados capacitados en el año 2020.	$\frac{\text{No. de empleados capacitados}}{\text{No. de empleados}} * 100$	36%	40%	Establecer planes de capacitación semestral a todo el personal de la firma.	Encargada de Gestión Humana	Departamento de Gestión Humana.
		Porcentaje de empleados promovidos en el año 2020 a puestos superiores.	$\frac{\text{No. de empleados promovidos}}{\text{No. de empleados}} * 100$	20%	30%	Elaboración de plan de incentivos	Encargada de Gestión Humana	Departamento de Gestión Humana.

3.4 Análisis de la evaluación del Cuadro de Mando Integral

3.4.1 Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente Se ha logrado alcanzar un 91% de los clientes prioritarios satisfechos con el servicio brindado por los profesionales de la auditoría financiera; lo que significa que la firma de auditoria deberá enfocarse un poco más allá de los resultados arrojados por el cuadro de mando integral, para mejorar aquellas debilidades que los clientes perciben a la hora de finalizar la auditoria o cualquier servicio que el cliente contrate. Ya sea por la calidad del servicio o el tiempo de entrega de los estados financieros auditados; de manera que los clientes prioritarios como los regulados por la superintendencia de bancos se sientan satisfecho con el servicio brindado; lo que permitirá alcanzar una mayor ventaja competitiva en el mercado.

Mediante el indicador de cantidad de clientes nuevos ingresados por lo que se ha logrado alcanzar un total de 4 clientes en el año 2020 más de la mitad de lo que se tenía proyectado que era 6, por lo que podemos determinar que fue debido al alto nivel de competencia que existe en el mercado; lo que se interpreta que el incremento de los clientes para ese año se debe a que la firma introdujo servicios competitivos y profesionales especializados en el área por lo cual los clientes demandaron más de la firma.

La firma debe de realizar más campañas publicitarias, promociones y otros medios de captaciones de clientes por ejemplo la firma Montero de los Santos para aumentar la fidelidad de los clientes y/o captaciones de nuevos clientes; esta realiza descuentos especiales a clientes con más de 3 años consecutivos y los invita a la fiesta de fin de año que realiza la firma. En el caso de los clientes nuevos, esta les envía tarjeta de regalos y descuentos de un 5%. Con el objetivo de que los clientes se sientan satisfecho.

3.4.2 Perspectiva Financiera

Montero de los Santos y Asociados al ser una firma de auditoria mediana, brinda a sus clientes una imagen en la calidad de los servicios ofrecidos por esta; analizamos que para el año 2020 casi llega a la meta establecida de un 10% logrando un 6% de incremento sobre sus ingresos por servicios, lo que nos indica que la empresa se encuentra saludable y con las intenciones de continuar en marcha en el mercado.

La firma de auditoria puede mejorar sus ingresos a través de nuevos accionistas, lo que contribuye a un aumento del capital y a la adquisición de una nueva cartera de clientes tanto en el sector público o privado, así obtendrá una óptima rentabilidad.

En los ingresos por nuevos servicios, la firma ha logrado un 2% de los ingresos y al ser comparado con la meta establecida que es un 5%, se interpreta que la firma ha obtenido un promedio moderado de sus ingresos, aunque menor a lo esperado, el cual entre sus nuevos servicios que ofrece es el de prevención lavado de activo y financiamiento del terrorismo.

3.4.3 Perspectiva de los Procesos Internos

En esta perspectiva se analizó la capacidad de compras en dispositivos electrónicos que tiene la firma de auditoria Montero de los Santos y Asociados a la hora de aplicar el indicador de tecnología de la información TI; la firma ha logrado un 94% de capacidad de compra y al ser comparado con la meta establecida que es un 96%, se interpreta que la firma tiene una adecuada capacidad de compra de los dispositivos electrónicos, la cual tiene la facilidad de continuar laborando de manera remota en caso de ser necesario.

3.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se enfoca en desarrollar estrategias competitivas mediante la capacitación del personal que labora en la firma de auditoría en este caso tenemos que para el año 2020 alcanzó un 36% del total de empleados de la firma es capacitado, lo cual indica que el departamento de gestión humana debe mejorar para poder alcanzar la meta establecida que es un 40%.

Es muy importante que la firma de auditoría incentive al personal a capacitarse periódicamente, ya que a través de esta implementación podrán ofrecer mejores servicios a los clientes, pues los auditores y consultores externos son la imagen de la firma, por lo que es vital estar capacitado en las diferentes áreas financieras a la hora de ofrecerle el servicio al cliente.

En el indicador de empleados promovidos, nos permite analizar qué cantidad de empleados han sido promovidos durante el año 2020, la firma de auditoría alcanzó un 20% de empleados promovidos con resultados satisfactorios ya que anualmente la firma realiza evaluaciones de desempeño del personal, lo que mantiene al personal activo y con miras a continuar capacitándose y desarrollándose en las diferentes áreas financieras. Por lo tanto, es necesario que la firma continúe reforzando la motivación al personal ya sea realizando reconocimientos y premiaciones al personal.

Conclusiones

Hemos realizado un análisis a la firma de auditoría Montero de los Santos y Asociados, Auditores & Consultores, en el cual se propuso la implementación del cuadro de mando integral que permite visualizar los objetivos estratégicos de una manera más íntegra; la misión, visión y estrategias establecida por la firma de auditoría. El cuadro de mando integral fue aplicado en base a las cuatro perspectivas de modo que se lleve a cabo un mejor control y enfoque sobre el cumplimiento de las estrategias, procurando que exista un nivel de comunicación entre los departamentos involucrados hacia el logro de las metas.

Podemos decir que la Firma de auditoría no posee un manual de inducción y procedimientos lo que dificulta el proceso de selección y reclutamiento del personal idóneo para ingresar a la firma, así mismo la firma de auditoría no cuenta con un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de modo que la firma no sabe hacia dónde se dirige, no conoce lo que tiene que mejorar ni sus fortalezas para hacer frente al mercado y a sus competidores.

La firma de auditoría posee una cartera diversificada de clientes, los cuales cada año se ven afectados por la rotación del personal, lo que causa que los clientes duden de la capacidad de la firma de auditoría para realizar el trabajo de revisión de manera correspondiente; así mismo, el auditor que es asignado en el cliente pierde más tiempo tratando de conocer la estructura de este y sus procesos de negocios lo que dificulta la entrega oportuna de los trabajos de auditoría externa.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la firma no realiza capacitaciones de manera continua, ni contribuye a que sus colaboradores realicen maestrías y diplomados, esto dificulta el aprendizaje de sus empleados a la hora de realizar los servicios que el cliente contrata, lo que hace que el

cliente dude de la capacidad del profesional asignado a ese servicio y la imagen de la empresa se vea afectada por este proceso.

Así mismo la firma de auditoria a la hora de que un colaborador renuncia esta no quiere realizar el pago correspondiente a las prestaciones laborales al colaborador, lo que conlleva a que el empleado tenga que recurrir al Ministerio de Trabajo para que esta pueda hacerle el desembolso de manera forzosa al empleado. Al igual que el pago de los incentivos mensuales que esta no lo realiza en el momento oportuno lo que causa que los empleados no realicen sus funciones de la manera más eficiente y provoca el aumento de la rotación de personal.

Recomendaciones

Después de analizar la Firma de auditoria Montero de los Santos y Asociados, con la ayuda de la herramienta del cuadro de mando integral podemos realizar las siguientes propuestas de recomendaciones:

Al momento de la implementación del cuadro de mando integral se recomienda comunicar a todos los departamentos lo que se desea lograr, de manera que el personal operativo y el personal administrativo aporten ideas para la elaboración de un plan de incentivo a auditores y consultores externos con la finalidad de aumentar las caras felices y evitaran presentarle un senior o auxiliar de auditoria diferente a los clientes cada año.

Mejorar el equilibrio en las asignaciones de trabajo a los equipos de auditoria, ya que hay equipos con menos cargas de trabajo y otros con mayores cargas de trabajo y estos se encuentran exhaustos; provocando que los auditores cometan errores a la hora de la revisión de las documentaciones de los clientes, así mismo provocarle estrés laboral y este no pueda realizar sus funciones de la manera más correcta.

La firma debe de crear un fondo de caja chica a consultores y auditores externos, ya que cuando se solicita los reembolsos de taxis y almuerzo o algún viaje al interior; esta caja no tiene fondos para cubrir esas reposiciones utilizadas por los auditores y consultores.

Es muy importante que la firma de auditoria incentive al personal a capacitarse periódicamente, ya que a través de esta implementación podrán ofrecer mejores servicios a los clientes, pues los auditores y consultores externos son la imagen de la firma, por lo que es vital estar capacitado en las diferentes áreas financiera a la hora de ofrecerle el servicio al cliente.

Debido a que la empresa no ha implementado un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se recomienda que se implemente el análisis propuesto en el presente trabajo de investigación,

ya que en el mismo se detallan los principales aspectos que impactan de manera positiva y/o negativa a la firma de auditoría.

Para finalizar, en base a las evaluaciones realizadas en el presente trabajo se recomienda establecer alianzas estratégicas que aumenten el liderazgo en el mercado manteniendo la reputación de la firma en la mente de los clientes y lograr un mayor grado de fidelización; al igual que para aumentar sus ingresos es factible realizar las alianzas estratégicas con nuevos socios o accionistas para así adquirir clientes en el sector público o privado.

Bibliografía

- Díaz, L. (2018). *Planificación y gestión estratégica Repositorio Institucional*.
- Felani, C. (2018). Diseño e implementación del cuadro de mando integral para Pymes. Repositorio universidad nacional de buenos aires. Buenos Aires.
- González, M. (2013). *Manual Práctico de planeación estratégica*. Gran Bretaña.
- Jacome, A. F. (2014). *Propuesta de implementación del cuadro de mando integral para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa Don Bosco*.
- MATTHEWS, J. R. (2008). Scorecard for results: a guide for developing a library Balanced Scorecard, Westport: Libraries Unlimited.
- Muñoz, E. (2009). En *Cuadro de Mando Integral* (pág. 115). Mexico.
- Niven. (2012). *Cuadro de Mando Integral paso a paso*.
- Norton, R. K. (2009). *Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*.
- Norton, R. K. (2010). *Cuadro de mando integral The Balanced Scorecard 3era Edición*. España: Gestión 2000.
- Norton, R. K. (2010). *Mapas Estratégicos - Como convertir los activos intangibles como resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Norton, R. S. (2004). *Mapas Estratégicos*. Boston: Gestión 2000.
- Walter, D. (2014). *Planificación Estratégica Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Gestión S.A.A.P.

Anexos

7.1 Efectivo y equivalentes de efectivo

Un detalle del efectivo y equivalentes de efectivo, al 31 de diciembre de 2020 y 2019, es como sigue:

		<u>2020</u>	<u>2019</u>
Efectivo en caja	RD\$	90,000	60,000
Efectivo en bancos		<u>1,849,957</u>	<u>2,324,672</u>
	RD\$	<u>1,939,957</u>	<u>530,632</u>

7.2 Cuentas por cobrar

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, las cuentas por cobrar se componen como sigue:

		<u>2020</u>	<u>2019</u>
Clientes	RD\$	3,217,993	5,795,113
Funcionarios y empleados		<u>2,800</u>	<u>78,502</u>
	RD\$	<u>3,220,793</u>	<u>5,873,615</u>

7.3 Gastos pagados por anticipado

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, los gastos pagados por anticipado corresponden a las provisiones de las pólizas de seguros que la Empresa adquirió, cuyas vigencias se iniciaron a partir del 1ero. de enero de los años 2020 y 2019, respectivamente, y en el 2020 corresponde a saldo a favor obtenido.

7.4 Mobiliario y equipos

Un desglose de los mobiliarios y equipos de oficina al 31 de diciembre de 2020 y 2019, es como sigue:

		<u>2020</u>	<u>2019</u>
Equipos de transporte	RD\$	23,611,421	17,043,455
Muebles y equipos de oficinas		2,180,222	2,138,425
Otros		<u>45,418</u>	<u>445,418</u>
		26,237,061	19,627,298
Menos: Depreciación acumulada		<u>(14,830,523)</u>	<u>(12,934,862)</u>
	RD\$	<u>11,406,536</u>	<u>6,692,436</u>

7.5 Cuentas por pagar

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, un detalle de las cuentas por pagar es como sigue:

		<u>2020</u>	<u>2019</u>
Empresas relacionadas	RD	1,025,741	246,106
	\$		
Proveedores nacionales		<u>41,772</u>	<u>48,870</u>
	RD	<u>1,067,513</u>	<u>294,976</u>
	\$		

7.6 Acumulaciones por pagar

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, las acumulaciones por pagar se detallan de la manera siguiente:

		<u>2020</u>	<u>2019</u>
Impuestos	RD\$	26,011	26,011
Bonificaciones		2,053,347	1,567,804
Seguridad Social		41,824	37,592
Otras		<u>599,966</u>	<u>565,392</u>
	RD\$	<u>2,721,148</u>	<u>2,196,799</u>

7.7 Reserva legal

El Artículo 47 de la Ley de Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, No. 479-08, requiere que toda compañía por acciones o cuotas sociales transfiera anualmente por lo menos un 5% de sus beneficios líquidos a una reserva legal, hasta que tal reserva sea igual al 10% de su capital pagado. Dicha reserva no está disponible para distribución entre los socios.

7.8 Compromisos y contingencias

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, un detalle de los compromisos y contingencias que posee la Entidad es como sigue:

7.8.1 Contingencias

a) Con Efecto Fiscal

La Empresa asume riesgos en el curso ordinario de su negocio derivado principalmente de la interpretación de la legislación vigente que es aplicable por prácticas usuales en la industria en que opera. La Gerencia no considera que los pasivos, si los hubiera, concerniente a estos asuntos, puedan afectar materialmente la situación financiera y el resultado de sus operaciones, como consecuencia de las eventualidades revisiones a las que ésta pueda someterse por la Dirección General de Impuestos Internos.

b) Con Efecto Jurídico.

La Empresa, a la fecha de emisión de estos estados financieros, no presenta contingencias legales de importancia material que tengan que ser revelados, ya que su efecto, en caso de que fuese adversa a la Entidad, no variará de manera significativa su situación financiera y operativa en el corto y mediano plazo.

7.9 Hechos posteriores al cierre

Entre el 31 de diciembre de 2020 y a la fecha de emisión de estos estados financieros, el 17 de febrero de 2020, no han ocurrido hechos posteriores de relevancia de carácter financiero o de otra índole que afecten de forma importante los saldos o interpretaciones de los estados financieros referidos.

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, **Eduardo Serrano Delgado** cédula 402-2231963-0, matrícula de la Universidad APEC 2019-1582, estudiante de término del programa de **Maestría en Administración Financiera**, cursando la asignatura de Trabajo Final, solicita la autorización de **Montero de los Santos y Asociados, Auditores y Consultores** para realizar mi trabajo final sobre: **Impacto Financiero e Implementación del cuadro de Mando Integral en la Firma Montero de los Santos & Asociados, Auditores y Consultores**, y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo,

Proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral en la firma de auditoría Montero de los Santos & Asociados como herramienta para la planificación estratégica y consecución de los objetivos de la empresa.

Eduardo Serrano D. (Firma)

Yo, Stanylis Montero con el cargo de Encargado de RRHH, cédula 400.2299122-2 autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad
- APEC
- Includo dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.



[Firma] (Firma y sello)