

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

**Trabajo de Investigación Final para Optar por el Título de Máster en
Gerencia y Productividad en el Programa de:**

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

**“Desarrollo de un plan estratégico para una firma de auditores
por un período de cinco (5) años, comprendido del 2014 al 2018”.**

Caso: BC & Asociados, S. R. L.

Sustentante:

Nombre:	Matrícula
Maria Liliana Beriguete Enc.	2000-2735

Tutor:

Edda Freitas, MBA

Santo Domingo, D. N.

2014

RESUMEN

Esta investigación consistió en el desarrollo de un plan estratégico para una firma de auditores para un periodo de cinco (5) años, comprendido del 2014 al 2018, caso BC & Asociados, S. R. L. El problema de estudio partió del hecho de que en dicha firma no existía un plan estratégico que contemplara los planes de acción futuros y las acciones a realizar por la alta gerencia para ejecutar los mismos, así como los resultados esperados. Dicha investigación tuvo como propósito evaluar los conceptos sobre la planeación estratégica de acuerdo a los parámetros establecidos por los distintos autores que han tratado el tema, por lo que fue desarrollada una propuesta para el desarrollo de un plan estratégico para esta firma de auditores sujeta de estudio. Para esta investigación se utilizaron los métodos de estudio exploratorio, descriptivo y explicativo, los cuales ayudaron a desarrollar el planteamiento del problema y las hipótesis, así como determinar las variables que intervienen en la problemática, y explicar los hechos y fenómenos que se presentan en las hipótesis de la investigación. Las técnicas de investigación utilizadas fueron la investigación documental y la revisión bibliográfica. Estas técnicas ayudaron a la recolección de información en el proceso exploratorio como descriptivo de las fuentes seleccionadas para sustentar la teoría. Para desarrollar el plan estratégico de la firma de auditores BC & Asociados, S. R. L., que actualmente es requerido por la ausencia del mismo como mecanismo de control para la medición de la eficacia de la firma, es necesario considerar los resultados de esta investigación que se muestran y que servirán de base para poder realizar el diseño apropiado de este proceso y lograr la implementación y posterior mantenimiento con los resultados deseados.

RECONOCIMIENTOS

Son muchas las personas a las que debería agradecerles por haberme ayudado a alcanzar esta meta. Una meta que me ha tomado el tiempo tan precioso de compartir y vivir con mis seres queridos; esos momentos inolvidables. Hoy quiero expresarles: *“gracias por permitirme concluir este pendiente, agradecerles por ser mi soporte y la inspiración para mantener el espíritu de continuar”*.

Mis hijos Ethan y Monserrat, quienes día a día esperan lo mejor de mí y que con sus miradas me expresan todo el amor que sienten por mí.

Edward mi esposo, por su paciencia y espera. Gracias por apoyarme.

Mi madre, Ana, quien fuera de sus preocupaciones, sé que me brindo su apoyo constante.

A mi padre, que se que desde el cielo nunca se ha separa de mi.

A Dios, por darme la oportunidad de vivir este momento.

A la empresa en la que laboro, mis profesores, compañeros de maestría y amigos cercanos, por el aporte e intercambio de conocimientos y la amistad compartida. En especial a la Prof. Edda Freitas, por haber guiado el desarrollo de esta investigación e impulsado la conclusión de esta etapa.

INDICE GENERAL

Pág.

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CONCEPTOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	5
1.1 Estrategia.....	5
1.2 Plan Estratégico.....	7
1.3 Planeación Estratégica	8
1.4 Proceso Para Llevar a Cabo la Planeación Estratégica	15
1.4.1 Misión y Visión	17
1.4.2 Investigación Interna	18
1.4.3 Investigación Externa.....	20
1.4.4 Definir los Objetivos Estratégicos.....	22
1.4.5 Seleccionar e Implementar la Estrategia.....	23
1.4.6 Retroalimentación	26
1.4.7 Medición y Evaluación.....	26
1.5 Necesidad de una Buena Planeación Estratégica	28
CAPÍTULO II: LA EMPRESA Y SUS GENERALIDADES	31
2.1 Orígenes.....	31
2.1.1 Historia.....	31
2.1.2 Afiliación Internacional	33
2.2 Objetivo, Misión, Visión y Valores.....	34
2.3 Estructura Organizacional.....	35
2.4 Servicios que Ofrece.....	39
2.5 Posicionamiento	41

2.6	Análisis del Entorno	41
2.6.1	Fortalezas	42
2.6.2	Oportunidades.....	42
2.6.3	Debilidades	43
2.6.4	Amenazas	43
2.6.5	Factores Económicos y Financieros.....	43
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MEDICIÓN DE LA EFICACIA DE LA FIRMA DE AUDITORES BC & ASOCIADOS, S. R. L.		45
3.1	Situación Actual de la Firma	45
3.2	Objetivos Estratégicos	47
3.3	Líneas Estratégicas	51
3.4	Mapa Estratégico	52
3.5	Directrices Fijadas por la Gerencia.....	59
3.6	Ciclo de Vida, Evaluación y Monitoreo de las Estrategias	70
CONCLUSIÓN.....		74
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		76

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfico No. 1. Surgimiento de la Planeación Estratégica.	11
Gráfico No. 2. Esquema del Proceso de Planificación Estratégica.....	16
Gráfico No. 3. Organigrama de la Empresa.....	37
Gráfico No. 4. Mapa Estratégico de la Estrategia: Incrementar el Valor de los Accionistas de la Firma.	53
Gráfico No. 5. Mapa Estratégico de la Estrategia: Agilizar el Proceso de Preparación de Propuesta de Servicios en un Tiempo Óptimo de Acuerdo a los Lineamientos de BC Internacional.	54
Gráfico No. 6. Marco para la Evaluación de Estrategias	71

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA No. 1. Diferencias Claves entre un Presupuesto y un Plan Estratégico.....	12

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se fundamenta en la planificación estratégica y su aplicación para el caso de estudio en la firma de auditores BC & Asociados, S. R. L.

El objetivo principal de una empresa es maximizar sus resultados y para ello necesita de los medios y herramientas apropiadas para llevar a cabo este proceso de la manera más eficiente y controlable posible. Este proceso debe involucrar cada uno de los integrantes y líneas del negocio, así como considerar la forma en que las problemáticas detectadas serán enfrentadas y como serán medidos sus resultados en la aplicación de mejoras.

BC & Asociados, S. R. L. actualmente se encuentra en la etapa de diseño estratégico y está planteando en papeles, cómo este proceso contribuirá a mejorar su funcionamiento tanto a nivel organizativo como operacional.

El objetivo general de esta investigación es presentar un plan estratégico para la firma de auditoría BC & Asociados, S. R. L., por un período de cinco (5) años, comprendidos del 2014 al 2018, en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, en el 2014. Así mismo, los objetivos específicos, son:

- Conceptualizar los aspectos literarios sobre la planificación estratégica,
- Describir la empresa y sus generalidades, y
- Presentar la propuesta del plan estratégico para ayudar al mejoramiento organizativo y operacional de BC & Asociados, S. R. L.

La metodología usada para el desarrollo de este trabajo se basa en la utilización de varios métodos y técnicas de recolección de información, los cuales se detallan a continuación:

- La investigación es documental apoyada en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.
- Revisión bibliográfica: para la determinación de los antecedentes del proceso de planificación estratégica.

Por otro lado, las fuentes y bibliografía utilizadas, se basan en libros y documentos que contienen el origen y esencia de la planificación estratégica y el proceso de preparación, mantenimiento y monitoreo de la misma.

Las tareas de investigación son:

1. Determinar los antecedentes del proceso de planificación estratégica, el diseño e implementación de dicho proceso.
2. Caracterizar el proceso de planificación estratégica en base a la propuesta para la firma de auditores BC & Asociados, S. R. L.
3. Presentar los beneficios y oportunidades de la utilización de la planificación estratégica para el control y monitoreo de la misión y visión de la firma.

Durante el desarrollo de esta investigación, las limitaciones se enfocaron en la falta de casos relacionados al tipo de empresa seleccionada para la presentación de la propuesta de planificación estratégica. Esta deficiencia

literaria, surge porque la mayoría de los autores seleccionan empresas de servicios o comerciales, enfocadas a otras líneas de negocios, para la aplicación de este proceso, por ser estos sectores los más comunes de nuestra sociedad. Las fuentes de información se centran en libros escritos por autores sobre el tema, investigaciones en tesis y monográficos, escritos en páginas virtuales, así como folletos y resúmenes de escritos de profesionales interesados en el tema.

Este trabajo está desarrollado en tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

- a. Capítulo I: Conceptos y principios básicos de la planeación estratégica, la cual contiene la revisión literaria realizada en los diferentes escritos por diversos autores sobre el tema. Este capítulo se subdivide en secciones, dentro de las que se encuentran: estrategia, plan estratégico, planeación estratégica, proceso para llevar a cabo la planeación estratégica y la necesidad de una buena planeación estratégica.
- b. Capítulo II: La empresa y sus generalidades, enfocado básicamente en el origen, objetivo, misión, visión, valores, estructura organizacional, servicios que ofrece, posicionamiento y análisis del entorno (FODA).
- c. Capítulo III: Propuesta de planeación estratégica para la medición de la eficacia de la firma de auditores BC & Asociados, S. R. L., en esta sección presentaremos la conformación de los pasos realizados para la creación del proceso de planeación estratégica para el caso de estudio. Los subtemas a tratar son la situación actual de la firma, los objetivos estratégicos, las líneas estratégicas, mapas estratégicos, directrices fijadas por la Gerencia y el ciclo de vida, evaluación y monitoreo de las estrategias.

- d. Por último tenemos las conclusiones y referencias bibliográficas que contienen un resumen de los resultados de la investigación y las fuentes que se utilizaron para realizar la misma.

Esperando con la esperanza de que en la presentación de esta investigación, se reflejen informaciones útiles y conocimientos calificados, además de cumplir con los requerimientos exigidos.

CAPÍTULO I: CONCEPTOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El presente capítulo busca abordar, tal como su nombre lo indica, los conceptos y principios básicos que encierra la idea de una planeación estratégica. El uso de la planeación estratégica conlleva sin duda alguna, a que las compañías enfoquen sus recursos y ajusten sus planes y expectativas para reflejar con mayor precisión lo que pueden cumplir. Esta metodología de trabajo, plantea la modalidad a seguir en un período de tiempo determinado, el cual normalmente oscila entre tres (3) y cinco (5) años, y en el que se incluyen metas, objetivos y actividades que serán desarrolladas a lo largo de ese tiempo y que requerirán de costos y recursos para llevarlas a cabo, tal como lo plantean los autores Macleod, Paige, León, Patricia y Esquivias, Pedro. (2002). *Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no Gubernamentales*. Arlington, Virginia, Estados Unidos de América: The Nature Conservancy: “En la planificación estratégica y financiera integrada, las actividades individuales del plan estratégico son traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación del plan estratégico.

1.1 Estrategia

El autor Bernardo Ballesteros plantea en su investigación (2007. *Planeación Estratégica. Guía Didáctica y Módulo*. Medellín, Colombia. Fundación Universitaria Luis Amigó), que “la estrategia de una empresa determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios (en caso de que hubiere más de uno)

respondiendo a las oportunidades, amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades del sistema empresarial”.

La palabra estrategia significa literalmente “guía de los ejércitos”. Por otro lado estrategia deriva tanto de los conceptos griegos *Strategike episteme* (la visión del general) y *strategon sophia* (la sabiduría del general). Posteriormente, a partir de éstos términos, aparecieron el francés *stratégie* y el italiano *strategia*.

Otros autores, plantean el término estrategia de la siguiente manera:

- a) Son las prioridades o direcciones en conjunto que han sido adoptadas por una organización (opcional). (Macleod, Paige, León, Patricia y Esquivias, Pedro. (2002). *Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no Gubernamentales*. Arlington, Virginia, Estados Unidos de América: The Nature Conservancy)
- b) Estrategia es una palabra que constantemente se está usando en el lenguaje cotidiano, generalmente, para referirse a cómo se logrará un determinado objetivo o bien a cuál será el camino que se seguirá para conseguirlo. (Aramayo, Orión. *Manual de Planificación estratégica*. Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen).
- c) Una estrategia es, en pocas palabras, un conjunto de acciones que son planificadas de manera tal que contribuyan a lograr un fin u objetivo que nos hemos determinado previamente (Definicion.mx: <http://definicion.mx/estrategia/#ixzz338EOWzhO>).

Las estrategias le sirven a la dirección ejecutiva para:

- Mejorar y consolidar la situación financiera.
- Obtener un crecimiento del mercado potencial.
- Obtener un crecimiento de las actuales líneas de crecimiento que se poseen.

1.2 Plan estratégico

Hoy en día las empresas, realizan diversas actividades para planificar y controlar su futuro, a este proceso se le denomina como plan estratégico y normalmente estos se conciben pero no llegan a ejecutarse cien por ciento. Por otro lado los directivos de las empresas rara vez tienen el conocimiento sobre el contenido del plan estratégico y en el momento de ser cuestionados sobre los resultados y avances de este, no encuentran palabras para responder y consideran que son los presidentes de las empresas que tienen esta responsabilidad en sus hombros.

Según los autores Macleod, Paige, León, Patricia y Esquivias, Pedro, en su libro *Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no Gubernamentales*, página 25, plantean que un plan estratégico define claramente el propósito de una organización, establece metas y objetivos realistas consistentes con su misión y establece el marco de tiempo (a mediano plazo) de la capacidad de implementación de la organización. Además, nos dicen que el enfoque del plan es hacia el futuro, y su preocupación fundamental es la adaptación a los cambios constantes del ambiente.

El tiempo definido para la ejecución del plan estratégico no es exacto, el mismo se mueve en el tiempo. El período de tiempo normalmente utilizado oscila entre tres y cinco años y monitoreados mensual o anualmente; este monitoreo dependerá básicamente de los cambios que puedan surgir en el ambiente interno o externo de la empresa.

1.3 Planeación estratégica

Antes de adentrarme en lo que es la parte conceptual propiamente dicha de la planeación estratégica, es necesario conocer un poco del concepto de planeación y su derivación hacia la planeación estratégica, además de cómo esta debe combinarse con los planes financieros para formar esta metodología de trabajo.

El concepto de planeación ha tenido resultados en el transcurso del tiempo, por lo que es interesante que veamos en cuáles momentos de la historia ha sido un factor de importancia:

- En 1918 en la antigua Soviética, cuando se implementó la Ley de Justas Proporciones, para organizar y hacer funcionar la sociedad.
- En el siglo XVI, cuando Francois du Noyer idealiza la creación organizada de una empresa denominada en ese entonces como “Real Compañía Francesa del Santo Sepulcro de Jerusalén”.
- Antes de Cristo hasta la Segunda Guerra Mundial, donde surgieron algunos eventos que ocasionaron la necesidad de contar con una planeación.
- Luego de la Segunda Guerra Mundial, cuando hubo que controlar en las empresas los cambios internos y externos en el medio ambiente.

- En la actualidad, luego de estos procesos, en las empresas se habla de planeación estratégica.

Grandes obras literarias escritas por pensadores que tuvieron una influencia significativa en el mundo, también consideran a la planeación como el punto más importante para que los eventos o procesos ocurran apropiadamente y se logren los resultados deseados, dentro de estos escritores y obras, están:

- a) Pensamiento de Sun Tzu en su libro: "El Arte de la Guerra", antes de Cristo.
- b) Nicolás Maquiavelo con su libro el Príncipe.
- c) Von Neuman y Morgen Stern con su libro: "La Teoría del Juego.

La planeación contiene las bases sobre las que se tomaran las decisiones que provocarán la evolución de los modelos de negocios utilizados. Por lo tanto es un modelo, una herramienta, una forma de funcionar, una cultura organizativa, en esencia una forma de controlar.

Podemos clasificar la planeación en tres vertientes:

- i. Planeación Normativa: Aquella que traza las metas y acciones a través de planes, programas y proyectos a seguir.
- ii. Planeación Social: Son teorías y métodos que ayudarán a medir los resultados y a mejorarlos, basados en escalas geográficas y grupos sociales.
- iii. Planeación Estratégica que será tratada más adelante.

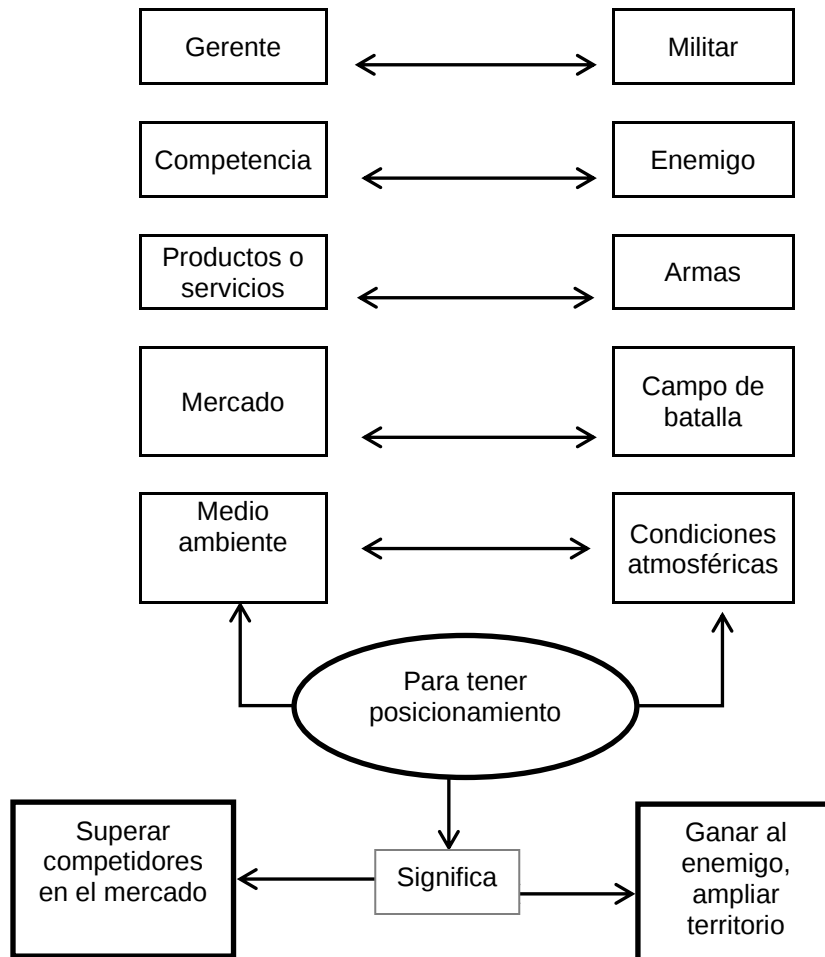
Tras la conclusión de la Segunda Guerra Mundial, resultaron algunos indicadores económicos que no permitieron fijar el interés en la planeación estratégica, dentro de los que podemos mencionar:

- Estabilidad a nivel mundial,
- Poca recesión económica,
- Disminución en la tasa de inflación, desempleo e interés,
- Abundancia de inventarios y
- Abundante energía.

Posteriormente en los años setenta, algunos de estos indicadores se deterioraron, incluyendo escases del petróleo y el surgimiento de la alta competencia mundial, ocasionando que nuevamente se pusieran los ojos en la planeación estratégica.

La planeación estratégica surge básicamente en el sector empresarial y el sector militar, tal como se muestra más adelante:

Gráfico No. 1. Surgimiento de la planeación estratégica.



Fuente:

<https://docs.google.com/document/d/1bT0EMWwrBDHp7qDrGS5VqrMkcWrn2X7dvZ721WmitY8/edit?pli=1>

La planificación estratégica se da cuando combinamos conceptos, procedimientos, herramientas y procesos con miras a guiar a las empresas en su futuro y decidido por el conjunto de personas que poseen la

responsabilidad del curso de la misma. Esta planificación no considera necesariamente los recursos financieros con los que disponen las empresas en ese momento, por lo que para que éstas metas sean medibles en el tiempo, es necesario realizar una combinación con esta parte para formar lo que se denomina Planeación Estratégica es aquí donde las estrategias son adaptadas para que las mismas se traduzcan en resultados financieros de modo que se cubran las necesidades económicas existentes.

La planeación estratégica se basa en la proyección de los ingresos y gastos futuros relacionándolos directamente con la herramienta de presupuesto. Sin embargo entre una metodología y otra existen marcadas diferencias, tal como lo plantean los autores Macleod, Paige, León, Patricia y Esquivias, Pedro, en su libro *Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no Gubernamentales*, página 13, presentado en la tabla siguiente:

Tabla No. 1. Diferencias claves entre un presupuesto y un plan estratégico.

Factor	Presupuesto	Plan estratégico y financiero integrado
Tiempo	Anual	Mediano plazo (3 - 5 años)
Aplicación	Monitorea y evalúa la situación financiera actual.	Proyecta futuras situaciones. Herramienta de mediano plazo.
Grado de detalle	Detallado y preciso	General, estimaciones proyectadas; sujeto a cierta inseguridad.
Variabilidad	No cambia	Se modifica constantemente para incluir los cambios más recientes de la organización (después que se aprueban los cambios).

Tal como puede apreciarse en la tabla anterior, las informaciones del presupuesto sirven para controlar financieramente las actividades de las empresas en sentido monetario, así como detectar los recursos que serán necesarios en el momento en que los ingresos proyectados no cubran los gastos supuestos. Por el contrario del plan estratégico y financiero, el cual se basa en supuestos a alcanzar para cumplir con los objetivos trazados.

Las principales decisiones contenidas en una planeación estratégica son las siguientes:

- Objetivos organizacionales globales que la empresa pretende alcanzar a largo plazo y su descomposición en objetivos por departamento, detallados para cada uno de sus departamentos o unidades.
- Las actividades seleccionadas, es decir, los productos (bienes o servicios) que la empresa quiere ofrecer.
- El mercado previsto por la empresa, o sea, los consumidores o clientes que la empresa pretende atender con sus productos o servicios.
- Las utilidades esperadas con cada una de sus actividades.
- Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades (mantener el producto actual, desarrollar el producto actual, introducir nuevos productos).
- Alternativas estratégicas en cuanto al mercado (mantener el mercado actual, mayor penetración en el mercado actual, desarrollar nuevos mercados).
- Integración vertical, orientada hacia los proveedores de recursos o integración horizontal, orientada hacia los consumidores o clientes finales.

- Nuevas inversiones en recursos (materiales, financieros, máquinas y equipos, recursos humanos, tecnología, etc.) para innovación (cambios) o para crecimiento (expansión), etc.

Algunos autores plantean que en la planeación estratégica lo más importante es la forma en que se direccionan los procesos de modo que se ajusten en la medida de su realización y en el momento en que se determinen que los factores sociales se interpongan en el cumplimiento del proceso del plan estratégico.

Existen algunos factores que hay que considerar para comprender lo que es la planeación estratégica, los mismos son planteados a continuación (Cátedra de Control Interno y Organización de Sistemas Contables de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de Uruguay, Goodstein, Leonard, Nolan, Timothy y Pfeiffer, J. William, McGraw-Hill, Inc., USA., <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/estrategica.PDF>):

- Estrategia es un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador. El desarrollo de la estrategia es consciente, explícito y proactivo.
- Estrategia es un medio de establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, los planes de acción y la asignación de recursos.
- Estrategia es una definición del poder de competencia de la organización.
- Estrategia es una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas a efectos de desarrollar una ventaja competitiva.
- Estrategia deviene en un sistema lógico de diferenciar tareas y roles de dirección y de ejecución a nivel general de la organización, a nivel

de la realización de las actividades comerciales y a nivel funcional, de modo que la estructura se adecue a la función.

- Estrategia es una forma de definir la contribución económica o no que la organización hará a cada uno de los interesados en su buen desempeño (accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad, etc.).

La planeación estratégica se integra por estrategias que están diseñadas en función de la misión, visión y escenarios de las empresas. Sus principales características son:

- Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional.
- Es definida por la cima de la organización (Presidente, director o gerente general) corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

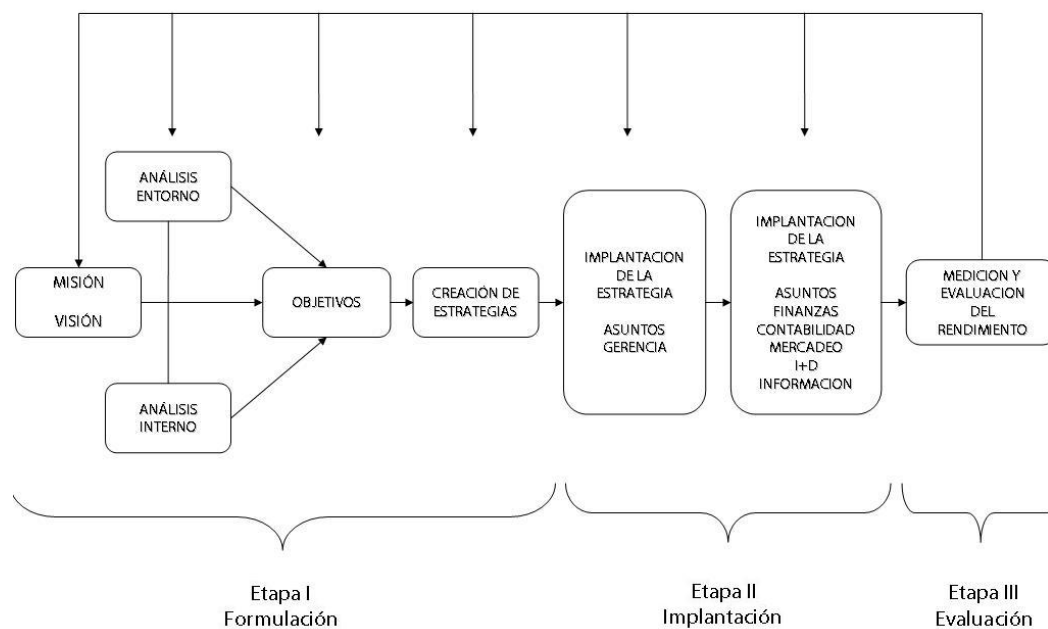
El proceso de la planeación estratégica se enfoca en la revisión y consideración de diversos componentes, como son: la misión y metas a seguir, la investigación interna y externa de la empresa, la selección de las estrategias y el proceso de retroalimentación para conocer los resultados obtenidos y las posibles mejoras a aplicar.

1.4 Proceso para llevar a cabo la planeación estratégica

La planeación estratégica incluye diferentes etapas que muestran el origen, evolución y resultados finales de las estrategias definidas, así como las herramientas utilizadas para la implementación y desarrollo de las mismas.

Este proceso, además permite realizar una medición constante de los factores internos que son las fortalezas y debilidades de las empresas, ayudando a la búsqueda de soluciones a los componentes que requieren de mayor atención.

Gráfico No. 2. Esquema del proceso de planificación estratégica.



Fuente: Manual de Planificación Estratégica, Diplomado “Comunicaciones, Políticas públicas y Estrategias de desarrollo, Dr. Ing. Orión Aramayo, Universidad de Chile Instituto de la Comunicación e Imagen.

El proceso de planeación estratégica posee tres grandes etapas, las cuales están integradas por los pasos individuales del proceso. Estas etapas son:

- Etapa I, utilizada para la formulación, tanto de la misión, visión, objetivos y estrategias, así como la verificación de los factores que se

encuentren en el ambiente interno y externo, con miras a su corrección.

- Etapa II, implantación de la estrategia tanto de asuntos gerenciales, así como asuntos de finanzas, contabilidad, operacional y la generación de información para la toma de decisiones.
- Por último la etapa III sobre la evaluación, donde se diseñan los procesos que ayudarán al control y monitoreo de la implementación de las estrategias seleccionadas.

1.4.1 Misión y visión

Para asegurarse de que la planeación estratégica de una empresa está alineada con la misión, es preciso que la Dirección este consciente de las respuestas ante las siguientes preguntas:

- ¿Qué funciones desempeña la Empresa?
- ¿Para quién desempeña la Empresa estas funciones?
- ¿De qué manera trata de desempeñar estas funciones?
- ¿Por qué existe la Empresa?

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. Responde a la pregunta: “¿Cuál es nuestra razón de ser?”.

Lo recomendable es que la primera pregunta, sobre la cual se derivan las demás, sea respondida en función a las necesidades que poseen los clientes que posee la Empresa, esto permitirá que sea más fácil y objetiva la identificación de las funciones que ejecuta para ofertar sus servicios y productos, y se desencadenará en la obtención de nuevos negocios que permitirán su crecimiento.

Por otro lado, la visión debe expresar claramente la declaración de los valores, aspiraciones y metas de la Empresa. La visión ha sido la guía de grandes entes influyentes en el mundo, logrando la transformación para bien o para mal con los resultados obtenidos. La visión guía la misión y las estrategias de una empresa. Es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿Qué queremos ser?”.

1.4.2 Investigación interna

La investigación interna de la Empresa debe ser realizada en función a las fortalezas y debilidades que ésta posee, las cuales se generarán internamente con los empleados y los procesos internos. Con este análisis la Empresa se afianza en las fortalezas que la empujarán al logro de sus objetivos y deberá realizar la planificación para la corrección o solución de sus debilidades.

Tal como lo exponen Macleod, Paige, León, Patricia y Esquivias, Pedro, en su libro *Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no Gubernamentales*, página 29, los principales elementos que deben ser evaluados son los siguientes:

- La capacidad del consejo de socios o accionistas, de esto dependerán las decisiones y planes que conducirán a la empresa, pues es esta parte de la gerencia, la responsable de definir las líneas por las cuales el negocio se desarrollará.

- Capacidad y experiencia del personal, siempre es importante contar con el recurso humano adecuado. Estas cualidades servirán para poder materializar cada proyecto que se idealice en la planificación diseñada por el consejo de socios o accionistas.
- Voluntarios, estas terceras partes que de una manera u otra colaboran para que los planes y estrategias se realicen tal como fueron diseñadas. Estos voluntarios son suplidores, asesores, inversionistas, entidades relacionadas, entre otras.
- Reputación de la organización y sus programas. Es importante contar con una reputación adecuada, esto permitirá que muchas puertas se abran sin el mínimo esfuerzo, así mismo contar con las herramientas tecnológicas adecuadas para la realización de los trabajos, permitirá alcanzar la eficiencia en los resultados presentados a los clientes. Sin duda alguna, estas características atraerán a clientes y posibles empleados para conformar la organización.
- Calidad de los programas. Los programas con que se cuenta para realizar los trabajos ayudaran a la efectividad y oportunidad en el cumplimiento de los procesos.
- Manejo de información, de una forma tal que toda la organización y los involucrados estén adecuadamente informados en relación a los resultados que se han obtenido de la ejecución de los pasos y procesos.
- Sistemas financieros y de contabilidad adecuados para procesar las informaciones (entradas) y procesar los reportes (salidas) que justificarán las tomas de decisiones por la alta gerencia.
- Contactos que se convertirán en potenciales clientes y que de una forma u otra pueden ser punto de referencia para el incremento de la participación en el mercado.
- Fuentes financieras para poder poner en ejercicio los planes y metas fijadas, ya que cada una de estas metas conlleva un esfuerzo

financiero por más mínimo que resultare. Estas fuentes financieras pueden ser alimentadas por la propia operación del negocio, solicitada a entidades financieras o entidades relacionadas en forma de financiamiento o a través de los accionistas como aportes para el desarrollo del capital de trabajo con que se cuenta.

Bernardo Ballesteros (2007. *Planeación Estratégica. Guía Didáctica y Módulo*. Medellín, Colombia. Fundación Universitaria Luis Amigó), nos dice que el propósito de realizar la investigación interna es identificar las debilidades que deben ser administradas o evitadas al formular el plan estratégico y también las fortalezas que pueden ser capitalizadas para el logro del futuro deseado.

Muchos autores hacen hincapié en identificar esas debilidades que pueden hacer daño al negocio, ya que los directivos siempre se enfocan en solo focalizar las fortalezas para explotarla y generar ganancias. Las debilidades no solo están asociadas a los empleados, también a la forma en que fueron diseñados los procesos y la asignación de funciones, o la forma de operar para producir el bien o servicio. En cuanto a las fortalezas, las mismas pueden ser sobreestimadas o subestimadas, dependiendo del nivel de conocimiento del personal involucrado en realizar esta tarea.

1.4.3 Investigación externa

Según los planeamientos realizados en la investigación interna sobre las fortalezas y debilidades, así mismo es el caso de la investigación externa, la cual completa los dos componentes del FODA, para ser considerados en la planeación estratégica. En esta parte, lo principal es identificar las

oportunidades que se poseen en el ambiente externo que puedan ser aprovechadas para lograr o incrementar los resultados de sus estrategias, tal es el caso de decisiones relacionadas a fusiones o intercambios con otras entidades del mismo sector. También, se deben de identificar las amenazas que están latentes y que pudieran afectar el desenvolvimiento de la Empresa. Algunos elementos a evaluar en esta etapa, son:

- Las tendencias de las fuentes financieras en relación al alza o baja de las tasas de intereses que se ofertan en el mercado financiero. Esto sin duda afecta la posibilidad de financiamiento que requiera la empresa ante la necesidad de cubrir posibles costos o proyectos;
- Cambios o tendencias en el área de trabajo de la organización, básicamente relacionados con nuevas normativas que surjan relacionados a los estilos de trabajo o a los requerimientos adicionales para poder ofertar los servicios o productos a los clientes;
- Ambiente político, social y económico, pues muchas veces la situación del país incide para que ciertos aspectos afecten de manera directa la forma o la oportunidad con que se toman las decisiones en la empresa;
- Factores demográficos en términos poblacional. La empresa dependiendo de su ubicación geográfica, podrá cubrir las zonas que por la tendencia demográfica y localización de los clientes, requieran de una mayor participación y requisición de servicios o productos;
- Innovaciones tecnológicas que al igual que la capacitación de los empleados, servirán para ofrecer un adecuado y más efectivo servicio o producto, al igual que una reducción en los tiempos que se toman los procesos;
- Cambios regulativos o legislativos definidos por el gobierno de turno y que afectan directamente las finanzas y las decisiones del negocio; y

- Competencia, que puede o no tener una participación importante en el mercado, además de marcar tendencias en el requerimiento de los clientes y que afecten la forma de operar.

1.4.4 Definir los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos definen el fin perseguido y las metas que se necesitan alcanzar en una empresa. Estos pueden ser medidos a corto o largo plazo dependiendo de la necesidad e intensidad de la alta gerencia. Estos objetivos están estrechamente relacionados con la visión, misión y valores de las empresas y por lo tanto son los que definen las acciones a seguir para el logro y cumplimiento de los ideales planteados. Se logran a través del esfuerzo intencionado y en el contexto de los desafíos que plantea la visión declarada.

Los objetivos estratégicos deben poseer algunas características, tales como:

- a. Claros y comprensibles: Que sean entendibles por todo el personal que se involucrará en el logro de los mismos.
- b. Coherentes: Que posean la relación con la misión, visión y valores declarados.
- c. Medibles: Que los objetivos puedan ser monitoreados y verificados su realización y cumplimiento por parte del equipo responsable.
- d. Alcanzables y realistas: A ser cumplidos en un lapso de tiempo prudente con miras a la obtención de los resultados deseados.
- e. Motivadores: Deben ser una declaración que ayude a impulsar los planes y deseos de la alta gerencia.

Los objetivos estratégicos forman parte del plan de trabajo general de la empresa y los mismos deben ser revisados en la misma proporción que se revisa dicho plan.

La creación de los objetivos estratégicos viene dada luego del análisis del entorno externo e interno, en el cual se analizan las condiciones relacionadas con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Esta información debe estar orientada y justificada en función al entorno como a los integrantes de la organización. Es de mucha utilidad y su fin es facilitar el análisis para formar la base de las ideas que luego justificarán las decisiones y visiones generales.

1.4.5 Seleccionar e implementar la estrategia

Cuando las empresas deciden definir dónde llegar y cómo lo logrará, proceden a elaborar los modelos a seguir y la forma en que monitorearán y medirán los resultados que obtendrán de estos modelos. Para llevar a cabo esto, se debe asignar un equipo responsable que definirán los escenarios y decidirán sobre cuales se encaminarán los trabajos. Estos esfuerzos del equipo no se apartarán de la declaración de la misión definida, ni de la visión; los modelos estratégicos serán confeccionados partiendo de estas directrices.

Los pasos a seguir antes de definir las estrategias, se enfocarán en evaluar cuales líneas de negocios son más favorables para que la empresa se desarrolle y sobre cuales se cuenta con recursos suficientes para su implementación y desarrollo. De igual manera, es aconsejable

evaluar los factores de riesgos que se identifican en cada modelo de negocio elegido; la consideración del riesgo proporcionará una clara idea para que el equipo designado tome las decisiones más oportunas. Partiendo de lo anterior, es recomendable que se evalúe lo siguiente, antes de elegir las estrategias:

- Imagen de la empresa,
- Tecnología utilizada,
- Industria y mercado al que pertenece,
- Factores económicos,
- Capacidad y recursos
- Innovación,
- Competencia: costo, liderazgo, enfoque, posicionamiento y nuevos productos.
- Factores externos e internos (FODA), y
- Los objetivos e intereses de los inversionistas y accionistas.

La formulación de las estrategias consiste en desarrollar diversas alternativas estratégicas y para ello, debemos realizar lo siguiente:

- a. Fijar los objetivos: Que es el resultado esperado de la implementación de las estrategias elegidas. Indican la dirección a seguir, la forma de evaluación, la medición de incertidumbres y sus riesgos,
- b. Evaluación del FODA: La cual consiste en realizar una matriz de los factores internos y externos,
- c. Definición del posicionamiento estratégico de la empresa y la comparación con el entorno, y
- d. Decidir la estrategia, enfocada en las limitaciones y capacidades de la empresa.

Luego de seleccionar la estrategia que la empresa entiende que definirá su futuro, es preciso agotar el proceso de implementar la misma. Este proceso es el que posee las debilidades e inconvenientes más difíciles de vencer, pues dependerá de la intención del grupo de personas que sean seleccionados para poner en marcha lo que pudo haber costado días de reuniones y discusiones.

Algunos pasos importantes que deben ser tomados en cuenta para la implementación de la estrategia, son:

- Tomar acciones para modificar la estructura organizacional de acuerdo a los requerimientos necesarios, que ayuden a materializar los deseos de los estrategas en cuando a los logros que se obtendrán luego de implementar las estrategias. Estos cambios incluyen definir las jerarquías en cuanto a mando, la forma de integración de los procesos, niveles de toma de decisiones, la resistencia al cambio que poseen las personas ante las modificaciones que pueden afectar el estilo de trabajo.
- Adecuación de los sistemas de controles existentes. Esto es la forma en que se logra controlar y medir el desempeño de las funciones de los integrantes de la organización, así como brindar las acciones necesarias para promover que los procesos se cumplan y se logren tal como fueron diseñados.
- Manejar los conflictos, diseñar las políticas necesarias y promover el cambio necesario en la organización, de modo que todos los intereses estén unificados, evaluar los distintos estilos de trabajo y que puedan afectar la implementación de la estrategia. En esta parte también se debe considerar la cultura organizacional que predomina en la

institución, pues esto ayudará a que los perfiles de los empleados puedan adaptarse con facilidad a los cambios que surgirán.

1.4.6 Retroalimentación

El proceso de retroalimentación es un proceso permanente, que debe darse en cada paso y momento del proceso de planeación estratégica. Este paso viene luego de implementarse la estrategia y su objetivo es determinar si los objetivos estratégicos que han sido definidos, se están logrando y cuáles son las medidas de corrección a aplicar para mejorar las situaciones que entorpezcan el logro.

Normalmente este proceso es responsabilidad de la alta gerencia de la empresa, pues requiere de disponibilidad, intensión y valoración que eleve los logros al máximo nivel de realización.

La retroalimentación, sirve para confirmar los objetivos estratégicos ya definidos o para modificarlos, de manera que el proceso se realice de la forma más eficiente posible.

1.4.7 Medición y evaluación

La medición y evaluación del plan estratégico, se realiza una vez se finalicen todas las acciones que se han planificado y ambas fases están relacionadas una al control de gestión y la otra a la eficiencia, respectivamente.

La medición es comparar lo que fue planificado versus lo que fue realizado y determinar las posibles diferencias surgidas en el proceso, además

muestra el nivel de satisfacción con que el proceso se ha realizado. Es una descripción cuantitativa no cualitativa y depende básicamente de los procedimientos que hayan sido definidos previamente.

En cuanto a la evaluación, es un proceso de obtener información y emplearla para formarse juicios que luego serán considerados para la toma de decisiones. No es un proceso simple, amerita tener el control de las variables que intervienen en este proceso, de igual manera se debe tener principios previamente que justifiquen los objetivos estratégicos fijados. Por otro lado, el proceso de evaluación debe ser realizado de manera integral, es decir, incluir todas las partes que conforman la entidad y realizarlo de manera continua en el día a día del ciclo de vida de la empresa.

La combinación de estas dos etapas darán como resultado si las estrategias que han sido definidas, no conducen a las metas formuladas, así como resultarán los inconvenientes que deben ser solucionados para el reenfoque a seguir de los planes. En esta parte es que radica la gran importancia de realizar un adecuado proceso de medición y evaluación del plan estratégico; en este proceso se evalúan las bases donde las estrategias afectan, comparando los resultados con las metas que se han propuesto para tomar las medidas pertinentes con miras al logro de los objetivos iniciales.

Por otro lado, es conveniente tener una evaluación oportuna y adecuada, para controlar la presión que se deriva cuando es necesario medir resultados que servirán de base para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia.

1.5 Necesidad de una buena planeación estratégica

Según Bernardo Ballesteros (2007. *Planeación Estratégica. Guía Didáctica y Módulo*. Medellín, Colombia. Fundación Universitaria Luis Amigó), dentro de los beneficios a obtener al utilizar la planeación estratégica están:

- a) Mejora en las estrategias; esto se logra gracias al uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la toma de decisiones.
- b) Mejora en procesos estratégicos; lo que contribuye a crear prácticas de negocio dinámicas que se ajustan al mercado.
- c) Aporta lazos de compromiso dentro de la organización; ya que los empleados entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional.
- d) Se genera una comprensión y conciencia colectiva de los empleados frente a los objetivos organizacionales.
- e) Aporta creatividad e innovación; ya que se da la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir.
- f) Favorece la comunicación organizacional; además de eliminar en muchos casos barreras entre los niveles jerárquicos de la organización.
- g) Favorece el aprendizaje organizacional.
- h) Provee una estructura para la acción que está incrustada en las formas de pensar de la organización y de sus empleados. Esta estructura para la acción permite a gerentes y empleados evaluar en forma similar situaciones estratégicas, analizar alternativas con un lenguaje común y decidir (en base a valores y entendimientos compartidos) sobre acciones que deben ser tomadas en un razonable lapso de tiempo.

- i) Permite a los líderes de la organización liberar la energía de la misma detrás de una visión compartida y una creencia compartida de que la visión puede ser lograda.
- j) Aumenta la capacidad de la organización de implantar integralmente y en forma oportuna, el plan estratégico.
- k) Ayuda a la organización a desarrollar, organizar y utilizar una mejor comprensión del entorno en el cual trabaja, de la industria en la que opera, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones.
- l) Provee la oportunidad de ajustarse constantemente sobre una base por lo menos anual a los acontecimientos y acciones de sus competidores.
- m) Debe proveer los propios incentivos para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización.

La importancia de la planeación estratégica radica en que esta es la única vía para que las empresas puedan conducirse en el presente y en el futuro. La misma va ligada firmemente a la visión de la empresa, hacia donde quiere llegar, tanto a corto como a largo plazo. Es por esto que muchos autores han coincidido en decir que sin planes no hay como organizarse ni saber cuáles son las necesidades que deben ser cubiertas, de modo que los accionistas reciban los rendimientos esperados de sus inversiones, al igual que el otorgamiento a los empleados de sus retribuciones por participar en el proceso.

Otros autores, como Macleod, Paige, León, Patricia y Esquivias, Pedro, en su libro *Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no Gubernamentales*, página 16, exponen otros beneficios en función a los resultados que obtendrá la dirección de la empresa. Estos beneficios se presentan a continuación:

- a. Permite a los directores de la organización determinar sus acciones prioritarias de acuerdo con la disponibilidad de fondos.
- b. Los directores de la organización obtendrán una idea clara de cuáles objetivos estratégicos son posibles con los recursos disponibles y cuáles de ellos están fuera del alcance de las acciones de corto o mediano plazo.
- c. Los directores de la organización podrán determinar objetivos de recaudación a mediano plazo basado en la prioridad de las actividades que desean llevar a cabo. Esto puede permitir la implementación de campañas en recaudación o generación de ingresos para varios años, con montos para actividades o proyectos específicos.
- d. La planificación financiera permite a la organización mostrar a los donantes un panorama claro y coherente de las necesidades financieras a mediano plazo, generando una mayor credibilidad y evitando la necesidad de visitar al mismo donante año tras año. Esto último es importante para evitar el “cansancio del donante” (causa potencial para la reacción negativa del donante al solicitarle fondos muy frecuentemente).
- e. El personal de proyectos tendrá actividades detalladas para desarrollar planes de operaciones anuales y una manera de monitorear y evaluar la efectividad en la implementación de estos planes.
- f. Si se desean iniciativas comerciales, el plan financiero permite que estas iniciativas estén ligadas a las necesidades de financiamiento de la organización, y permite analizar y determinar si los resultados esperados encajan con las expectativas creadas.

CAPÍTULO II: LA EMPRESA Y SUS GENERALIDADES

Luego de revisar la información literaria relacionada con los conceptos y principios de la planeación estratégica, es momento de conocer un poco de la empresa que nos servirá para aplicar estos principios y métodos que darán como resultado un conjunto de informaciones destinadas a ofrecer planes futuristas sobre el camino a seguir por los estrategas que la dirigen.

2.1 Orígenes

La importancia del origen de la empresa, radica en que es el elemento final al cual aplicaremos los conceptos teóricos y prácticos relacionados al diseño de la planeación estratégica. Es importante para ello conocer cómo esta empresa junto con sus recursos humanos como tecnológicos y metódicos ha surgido y la evolución que la misma ha tenido en el transcurso de sus años de vida.

2.1.1 Historia

La historia de BC International (Casa Matriz) se ha venido escribiendo con el transcurrir del tiempo. En noviembre de 1970 el Lic. Juan Collado, quien hasta ese momento se desempeñaba como Gerente de la Firma Internacional Peat Marwick, Mitchell & Co., decidió formar su propia firma de auditores que en ese entonces fue nombrada como Collado & Asociados. El rápido crecimiento logrado en corto tiempo, lo convenció de la necesidad de buscar otro socio para atender la demanda de su clientela y el 1ero. de enero de 1975 decidió asociarse con el Lic. Osvaldo Benz,

adaptando la firma a partir de esa fecha con el nuevo nombre de Benz Collado & Asociados.

En junio de 1980 las oficinas donde hasta esa fecha operaban la firma, fueron destruidas por un incendio, sin embargo estos líderes se impulsaron y tomaron la decisión de aunar los esfuerzos para seguir adelante, ofreciendo con más empeño y entusiasmo sus servicios.

Para el 1999, se había terminado la construcción de un edificio propio donde se alojarían las nuevas instalaciones. Este edificio actualmente está ubicado en la Av. 27 de Febrero No. 187 de la ciudad de Santo Domingo y lleva por nombre Edificio Profesional BC. Posee una excelente ubicación y es de fácil acceso desde las principales vías de la ciudad. De igual manera, posee una sucursal en la ciudad de Santiago de los Caballeros, en el Centro Comercial Plaza Palma Real, en la Av. Bartolomé Colón.

Luego de pasar por el proceso de afiliación y desafiliación con diferentes firmas internacionales, la firma se consolida a partir de octubre del 2010 bajo el nombre comercial BC que son las siglas de los apellidos de los socios fundadores. Posteriormente en octubre del año 2012, se realiza una fusión con la Firma local PRM & Asociados, quienes representaban en el país a PRM International, desde 1991. PRM & Asociados fue creada en el año 1989 por el Licenciado Francisco Caamaño. De esta fusión, se crea la matriz BC Internacional la cual dirige siete (7) diferentes unidades de negocios enfocadas a distintas áreas tales como la de auditoría, la cual lleva por nombre BC & Asociados, S. R. L. una de las unidades más exitosas de las que conforman el grupo económico.

2.1.2 Afiliación internacional

Desde 1980 hasta el 2000, la firma poseía un acuerdo de representación internacional con Arthur Andersen & Co., una de las firmas más grandes y de mayor reputación del mundo, para ese entonces. A partir de agosto del 2002, por los inconvenientes internacionales que sufrió la firma Arthur Andersen & Co., la firma local tuvo que buscar otras opciones de afiliación y representación, así que fue entonces cuando el Lic. Collado estratégicamente llega a un acuerdo con BC Global Coordination. Esta firma, con sede en Alemania, con un posicionamiento de ser la quinta organización multinacional de Auditoría, Contabilidad y Consultoría más grande del mundo y la número uno en su nicho de mercado de la mediana empresa y con más de 600 oficinas en 100 países alrededor del mundo.

Esta nueva afiliación ayuda a que BC & Asociados, S. R. L., con su nuevo nombre, consolide su posicionamiento en el mercado nacional. Posteriormente, a partir de octubre de 2010, BC es la marca que identifica la red BC International y cada una de sus Firmas Miembro, por lo que, a partir de ese entonces, su nombre solamente es representado por su marca.

La red BC fue fundada en 1963, cuando firmas del Reino Unido, Alemania, Holanda, EEUU y Canadá se unieron para atender a sus clientes con operaciones internacionales bajo el nombre de Sheridan International. Más tarde, la organización adoptó como denominación las siglas BC, acrónimo de los socios fundadores: Binder y Cijker.

2.2 Objetivo, misión, visión y valores

Objetivo:

El objetivo de la Empresa está planteado en función a ofrecer a los clientes el mismo servicio de calidad en todo el mundo. Las personas que direccionan la Empresa saben que las relaciones cercanas y efectivas les importan y por ello están comprometidos a una relación a largo plazo, como sus asesores de confianza.

Misión:

La misión de BC & Asociados, S. R. L., se enfoca en ser una organización profesional de servicios múltiples, con capacidad de trabajo en equipo y un alto grado de excelencia, para asegurar su crecimiento continuo y el de sus clientes.

Visión:

En su visión se plantea que se quiere ser líderes en servicios profesionales, bajo la mística de un concepto social y humano, inspirado en su filosofía y en la de su matriz BC Global Coordination.

Valores:

Los principios que orientan el comportamiento de los profesionales como componen a BC & Asociados, S. R. L., se detallan a continuación:

- *Ética:* Actuar con respeto ante los clientes, empleados y el entorno social, regido por normas y leyes establecidas.
- *Responsabilidad:* Estar comprometidos a cumplir con la entrega de resultados satisfactorios, de acuerdo a fechas previamente acordadas, con la finalidad de servir de soporte en la toma de decisiones de los clientes.

- *Calidad profesional:* El servicio al cliente es el motivo fundamental de las acciones de la Firma, por lo que se esfuerzan permanentemente en satisfacer con calidad las demandas, apoyándose en las cualidades profesionales y las herramientas tecnológicas.
- *Respeto a la dignidad de las personas:* Supone un respeto general que se debe a todas las personas.

2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional debe dejar claro para cada uno de los integrantes de la firma, quienes deben realizar las tareas y quiénes son los responsables de los resultados. Esto facilitará que aquellas dificultades que puedan entorpecer la realización de las asignaciones, sean revisadas oportunamente, de modo que se puedan tomar las decisiones con miras al logro de los objetivos.

BC & Asociados, S. R. L. es una sociedad de personas, cuyos socios representan, individualmente, la autoridad total de la misma en las relaciones con los clientes y asumen solidariamente la responsabilidad de los servicios ejecutados. La organización de la Firma permite a la gerencia, establecer políticas y procedimientos generales y supervisar su ejecución.

La política de la Firma requiere cierta tolerancia en dos de sus místicas fundamentales:

- a) Cuando se presentan elementos inciertos o controversiales, ningún socio, gerente, senior o auxiliar individual, debe asumir personalmente las consecuencias de tomar una decisión final sin consultar primero con otros miembros de la Firma.

- b) La firma habla con una sola voz. Hasta el grado que sea posible, la firma expresa una postura en los asuntos contables y de auditoría. Toda persona que sea un vocero de la Firma se espera que determine, sin embargo, la intención de silenciar la discusión interna. Dentro de BC & Asociados, S. R. L. se promueve la libertad de pensamiento y de expresión, tanto para las posturas establecidas como para los problemas que surgen.

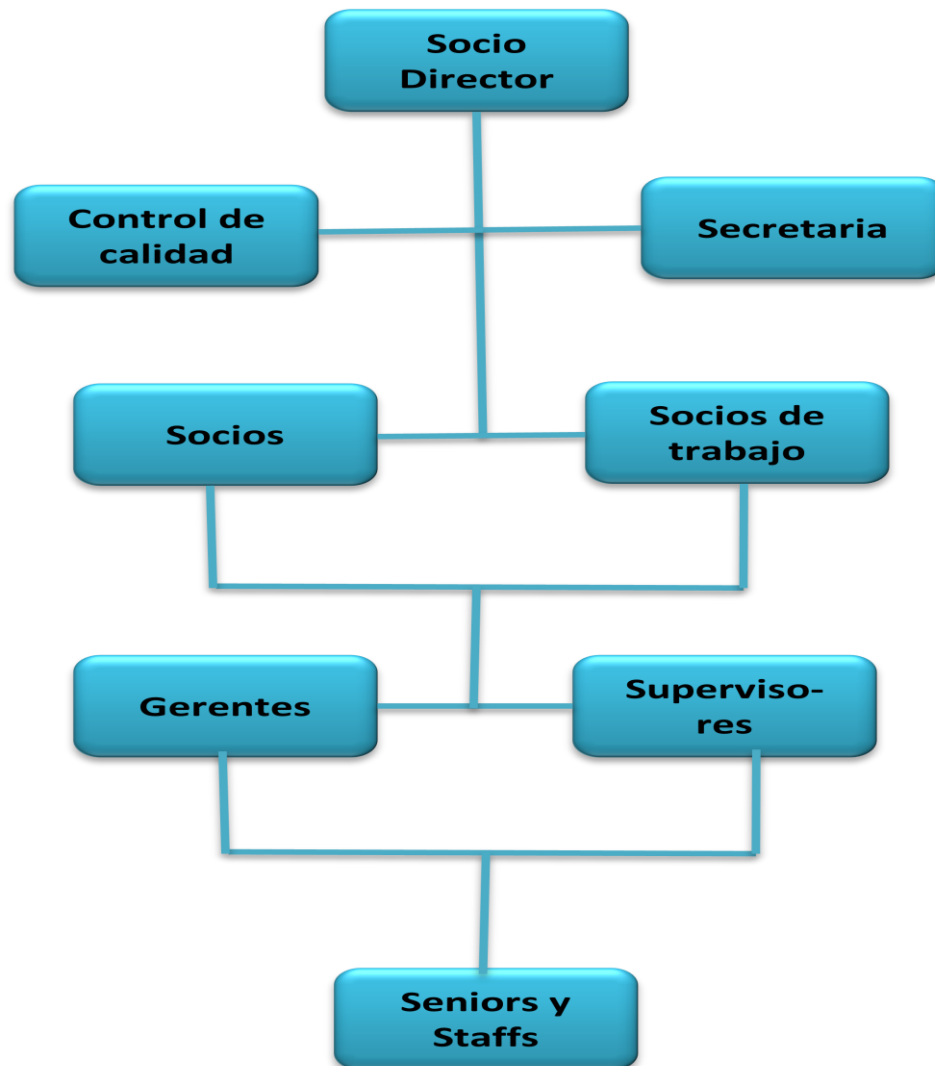
Al implantar estas místicas de organización, la Firma resalta la importancia de una comunicación directa entre su personal y aquellas personas que estén mejor capacitadas para ayudar a resolver un problema relacionado con el cliente. Se aprecia más la comunicación directa que la adhesión rígida a una cadena jerárquica. Los clientes de la Firma están integrados por un variado número de empresas e instituciones especializadas dentro del ramo industrial, comercial, servicios, gubernamental, financiero y otros.

El personal profesional que compone esta unidad de negocios, se clasifica de la siguiente manera:

- Auditores sin experiencia (Staff I)
- Auditores con experiencia (Staff II)
- Semi-senior
- Senior (I, II y III)
- Senior supervisor
- Supervisor
- Gerente
- Gerente senior
- Socio

La estructura organizativa de dirección y seguimiento, se muestra en la gráfica siguiente:

Gráfico No. 3. Organigrama de la Empresa.



Fuente: Manual de Principios y Organización Interna, BC, Septiembre 2004.

Las responsabilidades de cada uno de los integrantes de la estructura, pueden verse a continuación:

- a) Socio Director: Responsable del área. Dirige los socios y la gerencia, también traza las pautas a seguir, de acuerdo al apego de las normas y políticas de la Firma. Tiene participación en la toma de decisiones administrativas.
- b) Socios y socios de trabajo: Comparten individual y colectivamente la responsabilidad de la Firma. Tiene la responsabilidad del área de trabajo y empleados bajo su dependencia. Atrae los clientes y obtiene nuevos trabajos. Participa en la toma de decisiones de carácter administrativo y gerencial. Podrá firmar comunicaciones y emitir informes.
- c) Gerentes: Pertenecen al grupo de gerencia del área, participan de la toma de decisiones del personal que está bajo su cargo. Para decisiones que afecten la Firma, deberá consultar a los socios, también deberá tener suficiente experiencia y capacidad para dirigir su personal y capacidad para desarrollar nuevos trabajos o negocios. De acuerdo a su experiencia, podrá firmar y autorizar comunicaciones dirigidas a sus clientes.
- d) Supervisores: Posición intermedia entre el gerente y senior supervisor, también es parte de la gerencia del área. Debe coordinar las cartas de acuerdo con los clientes, controlar los presupuestos, dirigir el staff bajo su cargo, ordenar las facturaciones y gestionar el cobro, también revisar los papeles de trabajo preparados por los seniors y staff incluyendo los estados financieros y reportes de clientes. Debe proyectar una imagen de respeto de parte del staff inferior, logrado en base a su capacidad técnica y atributos personales.
- e) Seniors: Esta posición depende básicamente de la capacidad y desarrollo de cada individuo, es un auditor de por lo menos tres (3)

años de experiencia. Se les dan las asignaciones de mayor responsabilidad y donde se requiere el uso de un mayor número de asistentes.

- f) Staff: Esta clasificación puede ser sin o con experiencia. Su labor consiste en realizar el trabajo y funciones que les sean asignados por los auditores de mayor rango, quienes se encargaran de ayudarlos y orientarlos de la mejor forma posible.
- g) Control de calidad: Las personas que integran esta parte se encargan de monitorear los mecanismos, acciones y las herramientas utilizadas en el desarrollo del trabajo de auditoría, con miras a la detección de la presencia de errores y lograr el cumplimiento con los estándares de la profesión.
- h) Secretarias: Personal de soporte ante la realización de los trabajos, principalmente aquellos relacionados a la preparación de los reportes.

2.4 Servicios que ofrece

Los servicios que ofrece la Firma, están presentados de la siguiente manera:

- Auditoría financiera: Esta es el área que genera un mayor volumen de trabajo en la Firma. No quiere decir que las demás, sean menos importantes. Cada auditoria es planeada y ejecutada bajo la supervisión general de un socio encargado. Es importante el tamaño, la composición y los niveles de experiencia del equipo que desarrollará el trabajo, que tendrán asignadas tareas en específico para las que requieren de entrenamiento y experiencia adecuada para realizarlas.
- Auditoría operativa o de gestión: Es una forma a través de la cual los auditores enfocan sus trabajos, analizan los asuntos de su competencia y consideran los resultados; para ello deben adoptar las técnicas y

enfoques desde la perspectiva de un director. Este tipo de trabajo puede realizarse desde el punto de vista funcional u organizacional. Es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general, además permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos.

- **Revisión y compilación de estados financieros:** Al revisar y compilar los estados financieros para un cliente, se presenta la información y no expresa opiniones ni garantías sobre los reportes. Las compilaciones no requieren investigaciones de la gerencia ni procedimientos analíticos.
- **Procedimientos acordados:** Es el proceso mediante el cual los auditores acuerdan realizar ciertos pasos o procedimientos, en conjunto con el cliente, para realizar un trabajo en específico con miras a obtener o comprobar ciertos resultados o expectativas.
- **Due Dilligence:** Es realizar detalladamente una serie de pequeñas auditorías financieras, legales y operativas de una empresa. Este proceso tiene como objetivo examinar minuciosamente las cifras financieras de una entidad o compañía objetivo que está en proceso de ser adquirida o fusionada con otra compañía y de la cual sólo se desean adquirir o fusionar los activos productivos y los pasivos reales de dicha compañía, a través de la compra directa de dichos activos y pasivos o, mediante la adquisición de las acciones de la sociedad poseedora de los activos y pasivos involucrados en la negociación. Ayudan a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos y en la mejora de sus operaciones, reforzando el foco de las mismas en los controles internos y en la mejora de sus procesos de gobierno corporativo.

2.5 Posicionamiento

En el ranking nacional realizado en República Dominicana en el 2012, BC & Asociados, S. R. L. ocupa la tercera posición siendo la primera y segunda posición ocupadas por las firmas KMG y PricewaterhouseCoopers, respectivamente. Esta determinación se basa en algunos factores como son:

- Conducta estratégica: Relacionado con la especialización por sector y tamaño de las empresas sujetas a auditoria.
- Economía de escala: Tamaño de la firma y la utilización de métodos y herramientas para desempeñar el trabajo.

Los factores anteriores permitirán que la firma alcance los siguientes objetivos:

- Manejo de costos: Con una buena estructura, el manejo de los costos invertidos, se recupera.
- Ventaja competitiva: Obtenido de los resultados ofrecidos a sus clientes, quienes desarrollaran la fidelidad en el servicio.
- Liderazgo en el mercado: El posicionamiento alcanzado, surgido del fruto de su trabajo ante sus clientes.

2.6 Análisis del entorno

La alta gerencia de BC & Asociados, S. R. L., monitorea su situación interna y externa, a través de la identificación de los factores que componen el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este estudio es realizado de manera estratégica anualmente y sobre estos resultados se

toman las decisiones más oportunas, de modo que los objetivos y políticas se alineen a las necesidades reales.

2.6.1 Fortalezas

- Marca de prestigio Internacional, situada entre las primeras 5 del mundo y 3 en el país.
- Proximidad con el cliente.
- Grupo directivo con experiencia probada en las distintas áreas, y una permanencia constante de la Firma por muchos años en el mercado.
- Inicio de un programa de reducción de costos que contribuirá a reducir de forma sistemática los costos de los servicios de apoyo, para lograr una mayor rentabilidad en los negocios.
- Buen clima laboral.
- Amplitud y diversidad de servicios.

2.6.2 Oportunidades

- Desarrollo en nuevos nichos del mercado. En ese sentido, se enfoca a incursionar en la realización de auditorías para aquellos sectores, que hasta este momento no han sido captados como clientes.
- Seguir consolidando la marca BC a nivel nacional e internacional.
- Se posee un sistema de acreditación que colabora, refuerza y hace necesario el proceso de mejoramiento continuo.
- Posibilidad de mejorar la eficiencia administrativa que permita el crecimiento orgánico facilitando nuevas fusiones o adquisiciones, y alianzas.

2.6.3 Debilidades

- Información financiera y administrativa deficiente, por procesos inadecuados.
- Falta de profesionalidad en la entrega de servicios, en especial en la comunicación por escrito, interno y externo.
- Falta de presupuesto y control de gestión.
- Falta de monitoreo de las políticas.
- Ausencia de una cultura de mejoramiento continuo.
- Ausencia de una base de datos homogénea de todos los clientes.
- No difusión (comunicación) de información relevante en la comunidad nacional e Internacional, falta de un mejor posicionamiento de BC en la comunidad.

2.6.4 Amenazas

- Riesgo contingente de BC & Asociados, S. R. L. por una presunta mala práctica, o relacionados con aspectos inherentes al accionar del negocio.
- Violación de los criterios o preceptos establecidos en los acuerdos con BC Internacional, organismos reguladores sectoriales y de la profesión puede devenir en consecuencias de negocio en marcha.

2.6.5 Factores económicos y financieros

La evaluación económica financiera de la Firma, está realizada en función a los siguientes parámetros:

- a) Sector o rama económica a la que pertenece: Servicios enfocados principalmente a los relacionados con auditorías financieras, asesorías de negocios e impuestos.
- b) Campo de actividad: La Firma está enfocada en prestar sus servicios a todos los sectores económicos existentes, ya que los servicios que ofrece, pueden ser consumidos por cualquier tipo de negocio.
- c) Localización: Las oficinas principales están ubicadas estratégicamente en el centro de la ciudad, permitiendo la accesibilidad de sus clientes y todo aquel que esté interesado, sin menores contratiempos.
- d) Dimensión en términos de tamaño: Actualmente es la Firma que ocupa el tercer lugar a nivel nacional. Es subsidiaria de BC International. posee alrededor de 80 empleados.
- e) Personalidad jurídica: La afiliación internacional a la que pertenece, le permite llegar a otras jurisdicciones y territorios.
- f) Estructura organizacional: BC & Asociados, S. R. L., está conformada por una estructura definida de puestos y funciones, las cuales conjuntamente con los equipos de trabajo que existen, hacen del capital humano, la mejor solución a elegir por los clientes externos.
- g) Ciclo de vida actual de la Firma: Luego de haber pasado por un proceso de fusión, la firma se ha fortalecido en cuanto a estructura, permitiendo el crecimiento y desarrollo de su personal y de nuevos negocios. Es una firma innovadora y con un crecimiento previsto, ya que las condiciones del mercado así lo definen.
- h) Recursos financieros: Estos surgen de la prestación de los servicios y se utilizan para cubrir la necesidad de flujo de caja. Actualmente cuenta con un balance financiero favorable para la ejecución de sus estrategias financieras.
- i) Recursos de operación: Posee buena reputación, excelente marca internacional, inversión tecnológica, cultura de servicio y rendimiento.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MEDICIÓN DE LA EFICACIA DE LA FIRMA DE AUDITORES BC & ASOCIADOS, S. R. L.

Luego de evaluar los resultados obtenidos del FODA (Factores externos e internos) de la firma, así como revisar la misión y visión definidas por la empresa, se presenta a continuación los componentes necesarios para el diseño y composición del plan estratégico y financiero que pueden ser desarrollados para el periodo indicado de cinco años, abarcados del 2014 al 2018.

3.1 Situación actual de la firma

La evaluación de la situación actual de la firma nos proporciona varias informaciones que servirán para el diseño de las estrategias, dentro de esta evaluación es necesario enfocarse en:

- Capacidad productiva y posibilidades de subcontratación
- Formación e integración de los RRHH
- Capacidad financiera
- Mezcla de ingresos
- Cuota de mercado
- Márgenes medios de aportación
- Cuenta de explotación comercial
- Posicionamiento real

Durante el 2010, BC & Asociados, S. R. L. realizó conversaciones estratégicas con la firma PRM & Asociados para realizar la fusión que se materializó a finales del 2012. Luego del proceso de fusión y producto del crecimiento estratégico que obtuvo BC & Asociados, S. R. L., fue necesario adoptar la cultura de preparar la planificación estratégica anual, ya que anteriormente no era realizado con el nivel de detalle y monitoreo que se supone requiere este proceso. Esta decisión fue tomada en función a los siguientes aspectos:

- a. BC International requería que la firma contara con planes concretos y medibles para demostrar su permanencia y crecimiento en el mercado.
- b. Como medida de control, para documentar los logros a mediano y largo plazo que podían ser desarrollados.
- c. Crear una visión de una organización con procesos más definidos e integrada por un equipo gerencial capaz de desarrollar y alcanzar las metas fijadas.
- d. La organización pasó, de ser un negocio familiar a una empresa compuesta por diferentes personas que poseían sus propios intereses, y que demandaban de información más detallada que comunicara hacia donde se dirigían sus intereses.
- e. Los clientes externos habían percibido, que la fusión realizada había tenido su efecto y que realmente la firma era vista de otra manera, luego de posicionarse en el tercer lugar en el ranking local.

Una vez analizados los aspectos anteriores, es requerido que la gerencia de la firma realice diversos talleres para que cada uno de los componentes aporte sus ideas que luego serán armados y materializados en lo que desean perseguir.

3.2 Objetivos estratégicos

Luego de investigaciones y consultas con el personal clave de la firma, los objetivos estratégicos están enfocados al mejoramiento interno y al crecimiento futuro que se espera alcanzar en función al mercado en el cual se desenvuelve, los principales se detallan como siguen:

Objetivo estratégico 1: Creación de una cultura para el mejoramiento en la profesionalidad de la comunicación.

Objetivo relacionado:

- Establecer y estructurar una cultura de comunicación basada en procedimientos y políticas escritas y orales dirigidas a los clientes internos y externos.

Objetivo estratégico 2: Implementar el uso del presupuesto y el control de la gestión.

Objetivos relacionados:

- Elaborar el presupuesto.
- Monitorear, supervisar y controlar la ejecución del presupuesto trimestral, con el propósito de desarrollar una cultura presupuestaria.
- Establecer un mecanismo de aprobación de las asignaciones presupuestarias.

Objetivo estratégico 3: Monitoreo de las políticas y procedimientos internos.

Objetivos relacionados:

- Revisar las políticas y procedimientos establecidos.
- Empoderar al personal gerencial de las políticas y procedimientos.

Objetivo estratégico 4: Administrar la política, el sistema y la cultura de calidad.

Objetivos relacionados:

- Diseñar la estructura para impulsar el sistema de calidad.
- Programar los entrenamientos requeridos para llevar el conocimiento al staff.

Objetivo estratégico 5: Creación y revisión continua de la base de datos de los clientes.

Objetivos relacionados:

- Realizar una actualización de los clientes en función a las entradas y salidas ocurridas. Esto debe realizarse mensualmente.

Objetivo estratégico 6: Establecer las políticas de información de los aspectos relevantes de BC a la comunidad nacional e internacional con miras a un mejor posicionamiento de la Firma en la comunidad.

Objetivos relacionados:

- Crear la política de comunicación interna y externa acorde con los lineamientos de BC Internacional incluyendo la política actual de comunicación social.
- Implementar los mecanismos de difusión de los eventos e informaciones relevantes, a lo interno y externo.
- Monitorear el cumplimiento de las políticas de comunicación y difusión.

Objetivo estratégico 7: Descripción de puestos.

Objetivos relacionados:

- Realizar el manual de descripción y valoración de puestos por competencias.
- Aplicar descripciones de puestos.
- Realizar la evaluación de desempeño en base a competencias.
- Elaborar y actualizar los perfiles de puestos de la firma.

Objetivo estratégico 8: Desarrollar una cultura de planificación de compromisos

Objetivos relacionados:

- Planificar de manera integral las actividades de la firma.
- Diseñar una matriz de prioridades (requerimientos internacionales, propuestas, estados financieros) para regular las necesidades de respuesta.
- Establecer un manual de organización para evitar el desorden institucional o la anarquía

Objetivo estratégico 9: Agilizar el proceso de preparación de propuesta de servicios en un tiempo óptimo de acuerdo a los lineamientos de BC Internacional

Objetivos relacionados:

- Establecer la política y procedimientos adecuados para el procesamiento de los requerimientos de propuestas.
- Establecer procedimientos que permitan la agilización de las propuestas
- Establecer procedimientos que permitan el adecuado seguimiento de las propuestas.

Objetivo estratégico 10: Incrementar el valor de los accionistas.

Objetivos relacionados:

- Incremento de la cartera de clientes.
- Incremento de facturaciones.
- Alineación de costos y gastos en función al crecimiento de la cartera de clientes.

Objetivo estratégico 11: Optimizar el uso de las herramientas utilizadas para realizar el trabajo de auditoría y los procedimientos que permitan un mayor aprovechamiento en la administración de documentos.

Objetivos relacionados:

- Definir el procedimiento para el manejo de la documentación de la información utilizada.
- Potencializar el uso del sistema de control de documentos.

Objetivo estratégico 12: Analizar los recursos informáticos para maximizar su utilización y beneficio.

Objetivos relacionados:

- Implementar al 100% los diferentes sistemas tecnológicos y aprovecharlos de acuerdo a los beneficios que se puedan obtener.
- Impulsar los avances del desarrollo de herramientas tecnológicas subutilizadas.

Objetivo estratégico 13: Soporte clave para manejar las relaciones públicas ante los medios de comunicación

Objetivos relacionados:

- Lograr una difusión efectiva de las informaciones relevantes y eventos de la firma.
- Integrar al departamento de Marketing a los procesos internos y externos.

3.3 Líneas estratégicas

El plan estratégico de la firma debe ser revisado anualmente y se debe fijar una fecha o fechas intermedias para medir la realización y realizar los ajustes necesarios, estas fechas intermedias podrán ser mensuales, trimestrales o semestrales.

Hacia dónde va la firma:

- a. Consolidarse como una de las firmas que pertenecen a las cinco grandes del mundo (BIG FOUR) y a nivel local ascender del tercer lugar al segundo o primer lugar dentro de las opciones de selección por parte de los clientes.

Para ello es necesario que la firma se enfoque en el incremento de su cartera de clientes de manera variada de modo que le permita tener una mayor participación y ocupación en el mercado. Este proceso debe ser realizado a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos y financieros Nos. 9 y 10 expuestos en la sección 3.1, los cuales serán desarrollados más adelante en la sección del mapa estratégico y donde se plantearán los recursos así como los pasos que deben ser seguidos para que estos objetivos se logren exitosamente.

3.4 Mapa estratégico

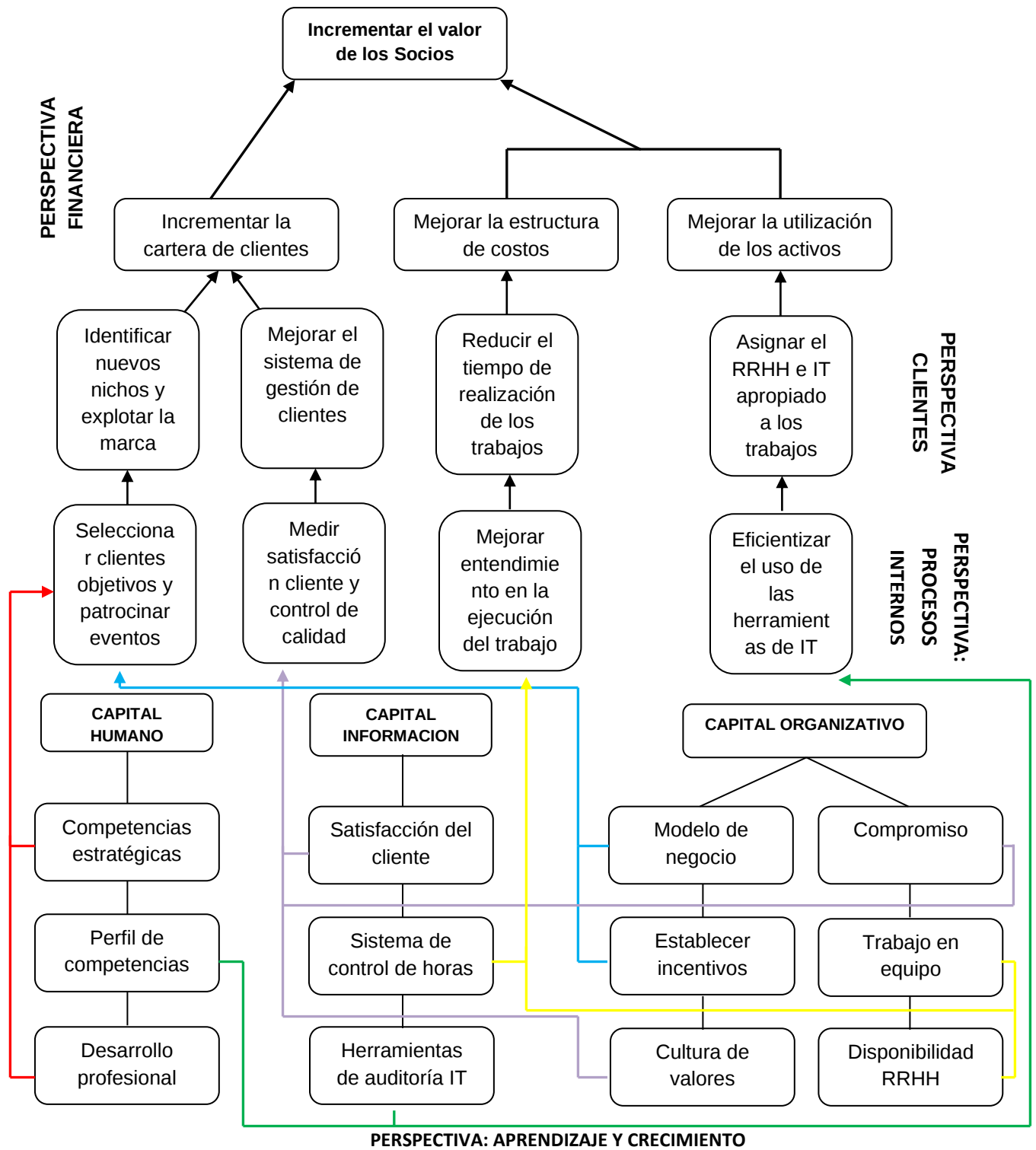
Luego de evaluar la alta competencia que posee la firma en su entorno, así como los procesos cíclicos a la cual está sometida por la regulación de la profesión de la contaduría y por ende la disposición de poco tiempo para el desarrollo de sus estrategias, es preciso crear procesos de gestión efectivos que permitan monitorear oportunamente los resultados deseados. Estos resultados y sus directrices están definidos en lo que llamamos mapa estratégico, que no es más que un instrumento que refleja los elementos principales que conforman las estrategias de una empresa. Normalmente las empresas lo utilizan para comunicar las directrices que se enlazan y como estas generaran valor en el futuro, de igual manera es un medio para controlar la gestión de la Gerencia en la puesta en marcha y realización de sus planes.

Para confeccionar el mapa estratégico, fue necesario llevar a cabo una serie de pasos que se detallan a continuación (<http://www.intras.com.do/managementupdate/articulos/pasos-elaborar-mapa-estrategico.php>):

- Concreción de las grandes líneas estratégicas,
- Definición de los objetivos financieros,
- Establecimiento de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de clientes,
- Deducción y definición de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de procesos e infraestructura, y
- Estudio de las relaciones entre los diferentes objetivos estratégicos.

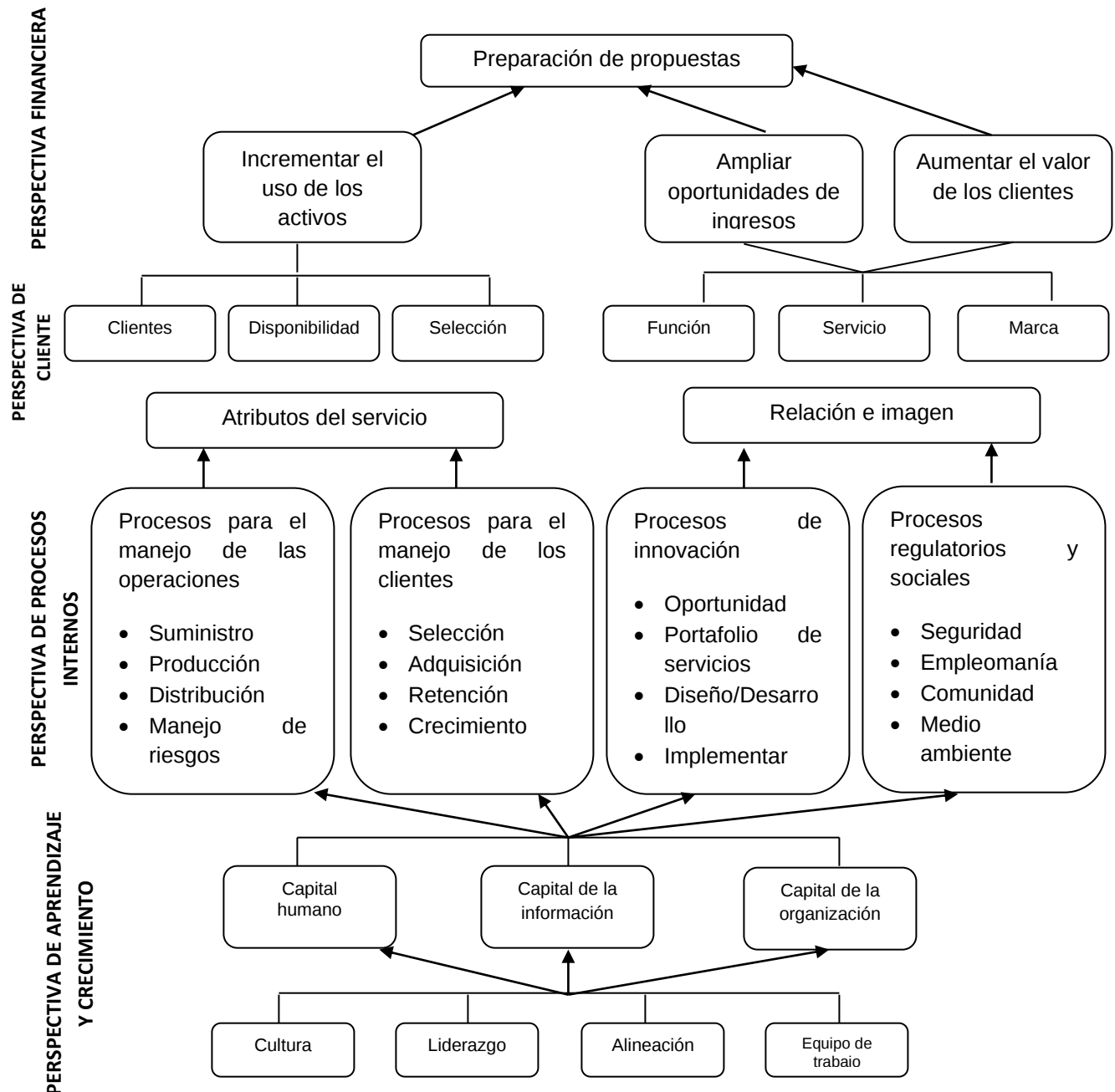
A continuación se presentan los mapas estratégicos para ayudar a la firma a medir y monitorear la gestión:

Gráfico No. 4. Mapa estratégico de la estrategia: Incrementar el valor de los accionistas de la firma.



Fuente: Autoría propia

Gráfico No. 5. Mapa estratégico de la estrategia: Agilizar el proceso de preparación de propuesta de servicios en un tiempo óptimo de acuerdo a los lineamientos de BC Internacional.



Fuente: Autoría propia

Para el cumplimiento de la estrategia del valor de los accionistas y de los objetivos relacionados, es necesario desarrollar la segunda estrategia sobre el mejoramiento del proceso de la preparación de las propuestas de servicios, pues de ella dependerá la captación de nuevos clientes y por ende se incrementarán los ingresos, afectando proporcionalmente la participación en el mercado.

Para tener una visión más detallada de los mapas estratégicos, fueron realizados mapas estratégicos detallados combinados con un Balanced Scorecard (BSC), de manera que los mismos incluyan también los recursos y tareas envueltas para el desarrollo de estas estrategias:

Estrategia No. 1: Incrementar el valor de los accionistas de la firma				
Crecimiento			Productividad	
Perspectiva financiera	Desarrollar nuevos servicios	Aumentar fidelidad de clientes actuales	Mejorar estructura de costos	Mejor utilización de los activos
Perspectiva de los clientes	Identificar nuevos nichos y explotar la marca	Mejorar el sistema de gestión (calidad, tiempo de entrega, relación) Retroalimentación.	Reducir el tiempo de realización de los trabajos	Asignar el recurso humano y tecnológico apropiado

Estrategia No. 1: Incrementar del valor de los accionistas de la firma.				
Crecimiento			Productividad	
Perspectiva procesos internos	Seleccionar clientes objetivos	Medición de satisfacción interna/externa	Mejorar el entendimiento en la identificación de riesgos, diseño de planes y ejecución del trabajo	Eficientizar el uso de las herramientas de auditoría (Audit, IDEA, ACL y Caseware)
	Patrocinar eventos relacionados a la firma	Aplicar el sistema de control de calidad		
		Retroalimentación		
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Identificar competencias estratégicas	Aplicación de proceso de transacción para gestión de clientes (CRM = Net Promoter Score)	Trabajos en equipo	Establecer perfil de competencias
	Comprender negocio	Crear cultura de valores y alto rendimiento	Evaluar disponibilidad del capital humano	Realizar programa de desarrollo
	Formación/ Desarrollo (Incentivos)	Compromiso	Sistema de información de costos	Aplicaciones IT (Audit, IDEA, ALC y Caseware)

Estrategia No. 2: Proceso de propuesta.			
Tipo de perspectiva	Productividad	Crecimiento	
Perspectiva del cliente	Incrementar el uso de los activos (Recursos Humanos y Tecnologías)	Ampliar las oportunidades de negocio	Aumentar el valor de los clientes (fidelidad)
	1- Reducir tiempo de entrega de propuestas 2- Mejorar la atención al cliente 3- Cero defectos (calidad)	1- Identificar prospectos 2- Mejorar el sistema de gestión 3- Aumentar la participación en el mercado 4- Conocer las necesidades de clientes 5- Promover buenas prácticas 6- Apoyar a clientes en soluciones oportunas	
	1- Mejorar entendimiento de los procesos 2- Eficientizar el uso de las herramientas tecnológicas actuales	1- Identificar oportunidades de nuevos clientes y servicios 2- Adquirir clientes	

Estrategia No. 2: Proceso de propuesta.		
Tipo de perspectiva	Productividad	Crecimiento
Perspectiva de los procesos internos	3- Disponer del inventario de materiales necesarios 4- Distribuir propuesta a clientes	3- Aumentar negocios 4- Considerar medio ambiente 5- Utilizar prácticas eficientes

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento	Activos intangibles		
	Capital humano	Capital de información	Capital de organización
	1- Identificar competencias 2- Evaluar disponibilidad del capital humano	1- Utilizar el sistema de horas 2- Utilizar el NPS 3- Utilizar el BSC 4- Revisar Infraestructura de IT actual	1- Cultura (concientizar y dar a conocer la misión, visión y valores) 2- Liderazgo (identificar líderes y trabajar en equipo) 3- Alineación (objetivos e incentivos alineados a la estrategia). 4- Categorización de los clientes.

3.5 Directrices fijadas por la Gerencia

Las acciones a seguir por la alta gerencia para poner en práctica el plan estratégico a ser realizado en un período de cinco (5) años desde el 2014 al 2018, se detallan por cada uno de los objetivos estratégicos definidos, como sigue:

Objetivo estratégico 1: Creación de una cultura para el mejoramiento en la profesionalidad de la comunicación.

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
1.1	Procedimientos y políticas encaminados a establecer métricas sobre el tiempo de respuesta, estructura de correos, calidad de informes, estándares de comunicación oral interna y externa.	Administración	Enero 2015
1.2	Establecer políticas de supervisión y control con la documentación en general que permitan dejar evidencias por escrito que se ajusten a los estándares establecidos.		
1.3	Entrenamiento o preparación técnica del personal en relación al proceso de comunicación.	RRHH	
1.4	Crear un sistema de información y comunicación definido.	Administración	

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
1.5	Levantamiento de la condición del personal, ver carencias en cuanto a la preparación.	RRHH	Enero 2015
1.6	Hacer plantones para las comunicaciones más comunes.	Administración	
1.7	Hacer un control específico de la ruta de aprobación.		

Objetivo estratégico 2: Implementar el uso del presupuesto y el control de la gestión.

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
2.1	Identificar los objetivos estratégicos que implican la elaboración y calendarización del presupuesto, para los próximos tres años. (Metas de ingresos, inversión, planificación de costos y gastos, porcentaje de crecimiento).	Administración /Finanzas	Junio 2015
2.2	Identificar y cuantificar los posibles ingresos y las necesidades de cada unidad de negocio. (Inversión, materiales, personal, entre otros).		
2.3	Analizar la ejecución del período anterior para determinar e identificar posibilidad de mejora.		

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
2.4	Incorporar el presupuesto en la herramienta de información financiera utilizada.	Finanzas	Junio 2015
2.5	Elaborar las políticas y procedimiento para el manejo de presupuesto y los indicadores de gestión.	Administración /Finanzas	
2.6	Obtener la información financiera oportuna, confiable y comparada con el presupuesto.	Finanzas	
2.7	Analizar y comentar las variaciones de la ejecución versus el presupuesto.	Finanzas	
2.8	Informar a las autoridades pertinentes para que tomen las medidas correctivas de lugar.	Finanzas	

Objetivo estratégico 3: Monitoreo de las políticas y procedimientos internos.

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
3.1	Delimitar claramente las políticas que puedan ser susceptibles de interpretaciones erróneas (gastos y beneficios marginales, reclutamiento y personal interno).	Administración /RRHH	Septiembre 2015
3.2	Revisión cuatrimestral de las políticas bajo supervisión del Consejo de Socios.	Administración /Consejo de Socios	

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
3.3	Concientizar y reentrenar al personal sobre la importancia del cumplimiento de las políticas, mediante una campaña motivacional a través de la intranet y otros recursos. Establecer sanciones y consecuencias por violación de políticas.	RRHH	Septiembre 2015
3.4	Motivar a los supervisores al control de las políticas establecidas. Asignar un responsable de velar por el cumplimiento de cada política.	Administración	
3.5	Concientizar a los supervisores sobre la importancia del cumplimiento de las políticas y repercusión sobre el presupuesto.	Administración /RRHH	
3.6	Crear una metodología que ayude al monitoreo de la políticas. Realizar Scorecard de satisfacción de las políticas.	Administración	

Objetivo estratégico 4: Administrar la política, el sistema y la cultura de calidad.

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
4.1	Designar los miembros del comité de calidad.	Consejo de socios	Diciembre 2015
4.2	Revisar y actualizar los lineamientos establecidos de control de calidad.		
4.3	Promover la cultura de la calidad.		
4.4	Implementar el sistema de calidad.		
4.5	Designar la auditoria y revisión del cumplimiento de la calidad.		

Objetivo estratégico 5: Creación y revisión continua de la base de datos de los clientes.

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
5.1	Depurar la base de datos de los clientes, con todos los datos necesarios.	Administración	Junio 2015
5.2	Asignar una persona para que asuma la responsabilidad de mantener la lista actualizada.		
5.3	Establecer un procedimiento de mantenimiento de la base de datos.		

Objetivo estratégico 6: Establecer las políticas de información de los aspectos relevantes de BC a la comunidad nacional e internacional con miras a un mejor posicionamiento de la Firma en la comunidad.

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
6.1	Levantamiento de los lineamientos establecido por BC Internacional y de los aspectos locales relevantes para difusión.	Administración	Marzo 2016
6.2	Presentar al Consejo de Socios para su aprobación.	Consejo de socios	
6.3	Definir los mecanismos de difusión para promover la política. (Correos, Intranet, Memorándum, Periódicos, Revista, TV, Radio, Facebook, entre otros).		
6.4	Hacer reuniones con el personal para comunicar los eventos e informaciones disponibles y los diferentes medios.	Administración /Consejo de Socios	
6.5	Establecer los procedimientos y responsables del seguimiento del cumplimiento de la política.	Consejo de socios	
6.6	Revisión periódica del impacto de la política de comunicación y difusión de la información, en el posicionamiento de la Firma.	Administración /Consejo de Socios	

Objetivo estratégico 7: Descripción de puestos.

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
7.1	Realizar descripciones de puestos en base a competencias.	RRHH	Septiembre 2016
7.2	Valorar los puestos.		
7.3	Entregar a empleados descripciones de puestos.		
7.4	Supervisar desempeño acorde a descripción.		
7.5	Aplicar evaluación de desempeños.		
7.6	Retroalimentación a empleados sobre su desempeño.		
7.7	Hacer un levantamiento sobre la estructura jerárquica.		
7.8	Valuar la necesidad de unificación de puestos en función a la carga de trabajo.		
7.9	Reubicar los recursos de acuerdo a su capacidad y las necesidades de los puestos.		
7.10	Monitorear y aplicar las mejoras continuas.		
7.11	Difusión y capacitación de las funciones.		

Objetivo estratégico 8: Desarrollar una cultura de planificación de compromisos

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
8.1	Hacer un calendario de los planes y entregables a clientes internos y externos.	Control de gestión	Junio 2015
8.2	Integrar en un calendario general los compromisos.		
8.3	Establecer un checklist para determinar la prioridad de cada tarea, entregable, propuesta e informe.		
8.4	Medición y control del checklist.		

Objetivo estratégico 9: Agilizar el proceso de preparación de propuesta de servicios en un tiempo óptimo de acuerdo a los lineamientos de BC Internacional.

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
9.1	Definir una política que establezca los pasos a realizar cuando por cualquier medio se reciba una solicitud señalando los funcionarios responsables de recibir la información.	Administración	Diciembre 2016
9.2	Aprobación de la política.	Consejo de socios	

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
9.3	Dar a conocer los procedimientos establecidos a las personas que participan en el proceso de elaboración de propuesta.	Administración	Diciembre 2016
9.4	Elaborar los presupuestos de tiempo para la aprobación del descuento anticipado en los compromisos para mejorar la exactitud en los estimados de honorarios.	Gerencia de Auditoria	
9.5	Evaluar la fecha de requerimiento de la propuesta con miras a entregar con tiempo oportuno.		
9.6	Diseñar templates de propuestas para diferentes servicios que ofrece la Firma, con el objetivo de minimizar tiempo en la preparación y entrega.		
9.7	Coordinar oportunamente cuando las propuestas involucren diversos servicios.		
9.8	Fortalecer un control y registro de las propuesta emitidas con el resultado obtenido en la licitación.	Administración	

Objetivo estratégico 10: Incrementar el valor de los accionistas.

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
10.1	Captación de clientes.	Administración / Consejo de Socios/ Gerencia	2015-2017
10.2	Mayor participación en actividades.		
10.3	Control apropiado de gastos.		
10.4	Incremento de un % en honorarios.		
10.5	Incursionar en sectores no poseídos.		

Objetivo estratégico 11: Optimizar el uso de las herramientas utilizadas para realizar el trabajo de auditoría y los procedimientos que permitan un mayor aprovechamiento en la administración de documentos.

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
11.1	Establecer un procedimiento escrito que abarque a todos los involucrados.	Control de gestión	Marzo 2017
11.2	Crear control de recepción y salida de documentos por bandeja.		
11.3	Establecer responsabilidades para el adecuado seguimiento de documentos de entrada y salida.		
11.4	Hacer una jornada de capacitación para reforzar y maximizar el uso de la herramienta.	RRHH	

Objetivo estratégico 12: Analizar los recursos informáticos para maximizar su utilización y beneficio.

No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
12.1	Hacer levantamiento de todos los sistemas y herramientas tecnológicas.	IT	Septiembre 2017
12.2	Investigar y analizar las herramientas para determinar las tareas que puedan realizar.		
12.3	Concientizar y/o capacitar sobre el uso de las herramientas.	IT/RRHH	
12.4	Hacer un levantamiento de aquellas actividades de mejora a nivel de recursos tecnológicos.	IT	
12.5	Dar a conocer y capacitar en los sistemas y sus actualizaciones.	IT/RRHH	
12.6	Implementar de acuerdo a las necesidades de la firma.	IT	

Objetivo estratégico 13: Soporte clave para manejar las relaciones públicas ante los medios de comunicación.

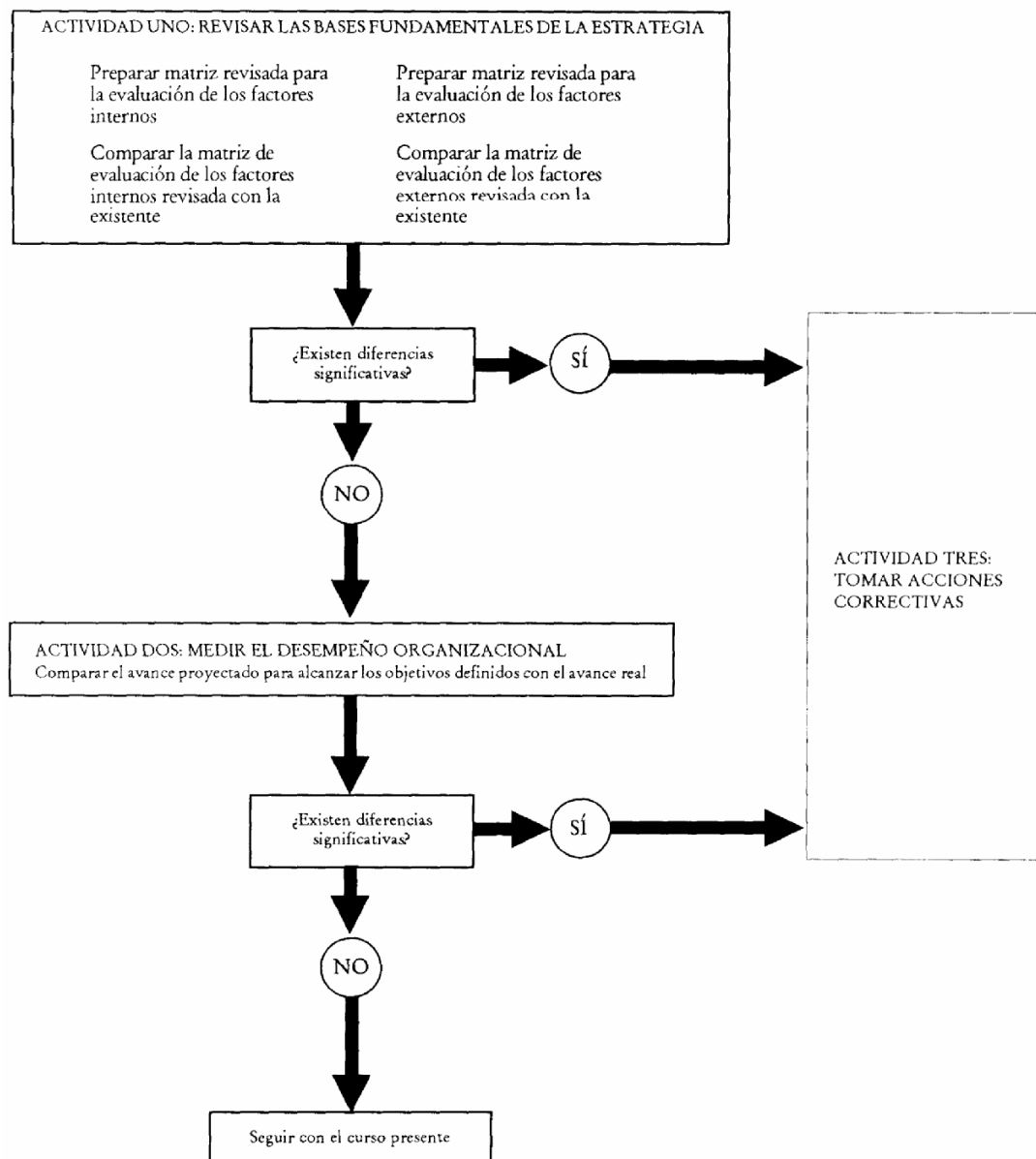
No.	Actividades o Proyectos	Responsable	Fecha tentativa de terminación
13.1	Contratar servicios de Relaciones Públicas externa.	Mercadeo/ Consejo de socios	Diciembre 2017-2018
13.2	Definir mercado meta.		
13.3	Planificar con la campaña de Relaciones Públicas.		
13.4	Dar seguimiento y retroalimentación.		

3.6 Ciclo de vida, evaluación y monitoreo de las estrategias

El proceso de evaluación y seguimiento de las estrategias estará diseñado en función a ir actualizando las mismas en base a los posibles cambios que las impacten y que puedan surgir tanto en el ambiente interno como el externo, que puede ser revisado a través del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Estas decisiones serán tomadas por el equipo responsable en la consecución del propio proceso estratégico.

Para llevar a cabo esta parte del proceso, es preciso enfocarse en tres etapas, que son expuestas por *Ballesteros Días, Bernardo en su Guía Didáctica y Modulo de Planeación Estratégica. Fundación Universitaria Luis Amigo. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Medellín, Colombia. 2007:*

Gráfico No. 6. Marco para la evaluación de estrategias



Para poder medir la gestión realizada por el equipo designado para ejecutar la planificación estratégica, se utilizarán los siguientes indicadores los cuales se encuentran proporcionalmente relacionados a las estrategias principales definidas:

- a. Cash flow
- b. Reporte de facturación
- c. Prueba ácida
- d. EBITDA
- e. Crecimiento Vs competencia
- f. % Nuevos clientes/clientes totales
- g. % Clientes nuevos
- h. Tiempo de respuesta ante solicitud de cliente
- i. % Puntualidad en entrega de propuestas y reportes
- j. % Reducción de tiempo de entrega
- k. Encuesta de satisfacción
- l. Costos por actividad
- m. Costos por nuevos clientes
- n. % Nuevos contactos
- o. Número y % de fallas
- p. % de entrega a tiempo
- q. Número y frecuencia de quejas
- r. Número de proyectos nuevos a desarrollar
- s. Número de proyectos entregados a tiempo
- t. Encuesta de empleados
- u. Cantidad de mejoras prácticas compartidas
- v. % de personal con dirección y objetivos vinculados al CMI (Cuadro de Mando Integral)

Por que utilizar estos indicadores?

Los mismos servirán para medir las cualidades cuantitativas y cualitativas de la ejecución de las estrategias así como ayudarán a medir el aporte que cada persona involucrada aporta a la gestión tanto operativa como organizativa y administrativa, resultando en los beneficios que podrían ser pagados en el futuro. Ciertamente es una manera de documentar como la firma se desarrolla y como sus empleados aportan a ese logro. Los resultados que se obtendrán de estos indicadores ayudarán a que la información financiera que se maneje sea más confiable, tomando como base la eficiencia, la eficacia, la situación económica y la calidad en el servicio que se ofrece.

Y cuáles son las ventajas que se pueden conseguir de implementar indicadores de gestión apropiados? Dentro de ellas podemos mencionar:

- Sirven de motivación a los integrantes del equipo, ya que dependiendo de los resultados de estos indicadores, resultarán los beneficios adicionales o instituidos que serán retribuidos en función a su gestión.
- Lo anterior promueve el trabajo en equipo y el crecimiento tanto del personal como de la firma.
- Se logran tener procesos más eficientes y efectivos.
- Pueden ser utilizados constantemente para la retroalimentación de los resultados del proceso de planeación estratégica.
- Las decisiones que son tomadas por la gerencia, se basan en datos estadísticos confiables.
- Se identifican y monitorean constantemente las amenazas y debilidades de la firma, de modo que estas puedan ser corregidas en el momento oportuno.

CONCLUSIÓN

Después de realizar el trabajo de investigación sobre el desarrollo de un plan estratégico para una firma de auditores, por un período de cinco (5) años comprendido del 2014 al 2018 (Caso: BC & Asociados, S. R. L.), he podido entender sobre la importancia que tiene el proceso de planificación estratégica en las empresas y lo significativo que esto representa en la obtención de resultados idóneos en el proceso organizativo y productivo. Los resultados de la investigación mostraron la falta de un plan estratégico y deficiencia en el proceso definido por la alta gerencia para la toma de decisiones en relación a planes a mediano y largo plazo, en relación a este asunto.

Partiendo de los criterios definidos y los resultados obtenidos en el análisis del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), he desarrollado un plan estratégico para la firma de auditores BC & Asociados, S. R. L., el cual está enfocado en dos estrategias de crecimiento tanto productivo como a nivel financiero. Estas estrategias se basan en:

- a. El incremento del valor de los socios de la firma, así como
- b. El mejoramiento del proceso de preparación de propuestas para la obtención de nuevos clientes o trabajos.

Los planteamientos realizados en la investigación muestran cómo con el uso de los mapas estratégicos se desprenden los resultados e impactos esperados en las perspectivas del área financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas tratan tanto de la parte monetaria que se traducirá en efectivo o beneficios para incrementar los intereses de los socios de la firma; alineación y eficiencia de los procesos

relacionados directamente con los clientes, mejoramiento de los procesos internos para ofertar los servicios a clientes y el efecto sobre los recursos humanos y tecnológicos para el desempeño de las actividades fijadas en la prestación de los servicios.

Un buen proceso de planificación estratégica permite involucrar un personal comprometido con la misión y visión de la firma, con miras al cumplimiento de las metas propuestas. Este involucramiento, va más allá del trabajo en equipo y requiere de aportaciones tanto cuantitativas como cualitativas para que los planes y procesos se realicen tal como han sido definidos. Son muchos los autores que han escrito sobre este tema y todos coinciden en que la planificación estratégica es una responsabilidad final de la alta dirección, sobre quienes recae, no solo la intención, sino los hechos propios para encaminar, poner en función y luego obtener la retroalimentación de este proceso, siendo esta última etapa la que permitirá realizar los ajustes necesarios en la medida en que los cambios, internos o externos, sucedan.

Haber realizado esta investigación contribuirá a aportar las referencias de lugar en relación a la práctica de la planeación estratégica para una firma de auditores, de modo que los lectores tengan una lectura comprensiva tanto de la revisión literaria, como del proceso a considerar para el diseño, implementación y mantenimiento del plan estratégico.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ballesteros Días, Bernardo en su Guía Didáctica y Modulo de Planeación Estratégica. Fundación Universitaria Luis Amigo. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Medellín, Colombia. 2007

Macleod, Paige, León, Patricia y Esquivias, Pedro. (2002). Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no Gubernamentales. Arlington, Virginia, Estados Unidos de América. The Nature Conservancy

Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer. Applied Strategic Planning. McGraw-Hill, Inc. USA.

<https://docs.google.com/document/d/1bT0EMWwrBDHp7qDrGS5VqrMkcWrn2X7dvZ721WmitY8/edit?pli=1> Historia de Planeación.doc. Bajado en fecha 20 de mayo del 2014.

<http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>. Ruiz, Carlos. IPADE Business School, Universidad Panamericana. Diciembre 2013. Bajado el 10 de junio del 2014.

http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf. Dr. Ing. Orión Aramayo. Universidad de Chile. Instituto de la Comunicación e Imagen. Manual de Planeación Estratégica. Bajada en fecha 12 de junio del 2014.

<http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/0/36340/TESISCapitulo10.pdf>.

Brews y Hunt. 1999. Bajado en fecha 26 de mayo del 2014

<http://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>. Heredia, Fernando. Pymempresario. Mayo 2012. Bajada en fecha 18 de junio del 2014.

<http://www.slideshare.net/lili369/evaluacin-y-medicin>. Soto, Lili. Guatemala. 2004. Bajada en fecha 26 de junio del 2014