

UNIVERSIDAD DEL CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

TESINA

Balanced Scorecard

**Diseño de un Balanced Scorecard
para el Departamento de Impuestos**

Autor: Mariano Gschwend

**Profesores: Falco Alejandra
López Diego**

ÍNDICE

ÍNDICE	2
OBJETIVO DEL TRABAJO	3
QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD	3
Definición conceptual.....	3
Ventajas de su implementación	4
PERSPECTIVAS	4
Perspectiva Financiera.....	4
Perspectiva del cliente.....	5
Perspectiva de procesos internos	5
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	5
LA EMPRESA	6
EL DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS DE LA EMPRESA.....	7
Responsabilidades del Departamento de Impuestos.....	7
Inserción del Departamento de Impuestos en la estrategia general de la Empresa .	7
Misión y objetivo estratégico del Departamento de Impuestos	8
MAPA DE LA ESTRATEGIA DEL DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS	8
DESCRIPCIÓN DEL MAPA DE LA ESTRATEGIA DEL DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS	10
Perspectiva Financiera.....	10
Perspectiva del cliente.....	10
Perspectiva de Procesos Internos	11
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	12
DESARROLLO DEL BSC DEL DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS	13
CONCLUSIÓN	22
BIBLIOGRAFÍA	23

OBJETIVO DEL TRABAJO

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar el Balanced Scorecard (BSC) del Departamento de Impuestos de una empresa autopartista multinacional y establecer las ventajas de su implementación.

En adelante, cuando me refiera a la empresa lo haré utilizando la sigla "LC" a fin de preservar la identidad y la confidencialidad de la información de la compañía utilizada para el desarrollo del BSC.

Consecuentemente el presente trabajo consistirá en relevar y analizar la Misión y Estrategia del Departamento de Impuestos de LC para luego traducirlas en objetivos para cada una de las cuatro perspectivas del BSC y elaborar el Mapa Estratégico de dicho departamento.

Finalmente, identificaré los indicadores que mejor se adapten para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por el Departamento de Impuestos e incluiré, cuando ello fuese posible atento la información disponible, la cuantificación de los valores target a los que se espera llegar para cada uno de los indicadores.

QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD

Definición conceptual

El Balanced Scorecard (en adelante el "BSC") es un sistema de información que nos ayuda a exponer y medir la estrategia para alinear los esfuerzos a favor del cumplimiento de los objetivos propuestos. Su principal característica es reconocer que las mediciones financieras, por sí mismas, no son suficientes por cuanto sólo indican los resultados de las inversiones y de las actividades, pero no contemplan los impulsores de la rentabilidad a largo plazo. Por esta razón, el BSC busca complementar los indicadores financieros con otros no financieros. El BSC mide el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Ahora bien, la estrategia es una hipótesis. Implica el movimiento de una organización desde su posición actual hacia una posición futura deseable pero incierta. Debido a que la organización nunca ha estado en esa posición deseada, el camino para llegar a ella involucra una serie de hipótesis vinculadas entre sí. El BSC permite describir esas hipótesis estratégicas como un conjunto de relaciones de causa – efecto, explícitas y verificables.

Ventajas de su implementación

Una empresa que implementa el BSC advierte que es necesario tener una buena performance en varias dimensiones, no sólo en la financiera, para lograr éxito a largo plazo. En términos de beneficios adicionales, se podría decir que ofrece una visión sobre el futuro y un camino para llegar hasta él.

PERSPECTIVAS

Para describir la estrategia, el BSC sugiere ver a la empresa a través de cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva Financiera

¿Cómo nos ven los accionistas?

Desde la perspectiva financiera, es importante determinar cómo nos ven los accionistas, y como perciben su inversión en la empresa. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la compañía, su implementación y su ejecución están aportando al estado de resultados. Las metas financieras típicas tienen que ver con rentabilidad, crecimiento y el valor percibido por el accionista y tienen una relación causa – efecto con las metas de las restantes perspectivas.

El cumplimiento de cada una de las metas de las demás perspectivas dará como resultado el cumplimiento de las metas financieras.

Perspectiva del cliente

¿Cómo nos ven los clientes?

Desde la perspectiva del cliente, debemos poder entender cómo nos ven los clientes, si estamos cumpliendo con sus requerimientos de tiempo, calidad, desempeño, servicio, costos, etc. Lo más importante es poder identificar si el cliente percibe valor a través de nuestras transacciones con él.

Para poder construir la propuesta de valor que deseamos entregar al cliente, es importante definir dos cuestiones fundamentales:

- a) Quiénes son nuestros clientes
- b) Cuáles son sus necesidades

Perspectiva de procesos internos

¿En qué debemos ser excelentes?

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. La consigna es identificar los procesos clave para la generación de valor para el cliente y prestarles especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta.

Cuatro aspectos debemos considerar en esta etapa: a) gestión de innovación; b) gestión de clientes; c) gestión de operaciones; d) gestión de procesos regulatorios y de responsabilidad social.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

¿Podemos seguir mejorando y creando valor?

Es la perspectiva donde mayor atención debemos poner, sobre todo si se desea obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí es donde debemos identificar la

infraestructura necesaria para crear valor. Para ello es necesario desarrollar tres áreas fundamentales: personas, sistemas y clima organizacional.

LA EMPRESA

LC fue constituida en los Estados Unidos de América en el año 1917. Es considerada como una de las empresas más importantes a escala mundial dedicada al diseño, manufactura y venta de módulos o sistemas de componentes interiores automotrices.

Los artículos producidos por LC son destinados principalmente a las compañías ensambladoras y manufactureras de equipos originales para automóviles más destacadas del mundo.

Uno de los principales objetivos de LC es el crecimiento continuo y para poder cumplirlo, en los últimos tiempos, ha efectuado importantes adquisiciones estratégicas. LC realiza sus actividades a través de una extensa red de filiales en todo el mundo, abarcando aproximadamente 33 países en los cuales cuenta con más de 330 instalaciones.

Su estrategia de negocios tiene como principal objetivo fortalecer su actual posición en el mercado ya que LC es reconocida como uno de los proveedores líderes de sistemas de interiores automotores a lo largo del mundo.

LC inició sus actividades en Argentina en el año 1995 a través de un *joint venture* conformado por otras dos empresas del sector. A fines de dicho año, más precisamente el 13 de diciembre, se constituye la sociedad LC Argentina S.A. con la adquisición del fondo de comercio de una firma de capitales nacionales dedicada a la fabricación de autopartes para la industria automotriz. Actualmente, LC cuenta con dos plantas industriales y emplea a 700 personas aproximadamente.

LC define su misión como: "Exceder las expectativas de los clientes y desarrollar equipos altamente competitivos, motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa, garantizando la satisfacción a los clientes, colaboradores, accionistas y el apoyo a la comunidad".

EL DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS DE LA EMPRESA

El Departamento de Impuestos está compuesto por dos personas y cuenta, además, con el asesoramiento externo de un estudio de consultoría internacional.

En la actualidad, la carga tributaria representa una variable económica fundamental que debe considerarse a la hora de medir los resultados de la empresa. Por esta razón el responsable de este departamento reporta en forma directa al Director de Finanzas de Argentina.

La concreción de nuevos negocios, que se suman a los ya existentes y la complejidad que todos ellos representan para toda la operación de LC en el país, enfrenta al Departamento de Impuestos antes dos grandes desafíos:

- 1) La evaluación económica de las diferentes clases de tributos que recaen en cabeza de la organización o de sus inversionistas y
- 2) La consideración de alternativas que faciliten una real optimización de dichas obligaciones.

Responsabilidades del Departamento de Impuestos

Las actividades desarrolladas en el área de impuestos son:

- Interpretación de las normas fiscales vigentes.
- Elaboración de normas internas para adecuar los efectos impositivos derivados de las actividades que desarrolla cada área de LC a los requerimientos de la legislación fiscal.
- Control del cumplimiento de dichas normas internas.
- Liquidación y determinación de los impuestos que afectan las actividades de la empresa.
- Actuación ante las autoridades impositivas correspondientes.
- Planeamiento estratégico impositivo.

Inserción del Departamento de Impuestos en la estrategia general de la Empresa

El Departamento de Impuestos contribuye al cumplimiento de la estrategia de LC de la siguiente manera:

- a) Focalizándose en el planeamiento y mejora de la gestión de impuestos, detectando en forma periódica áreas de oportunidad para optimizar el costo fiscal e incrementar las utilidades.
- b) Administrando el riesgo, a través de una rápida detección de contingencias derivadas de una inadecuada práctica tributaria.

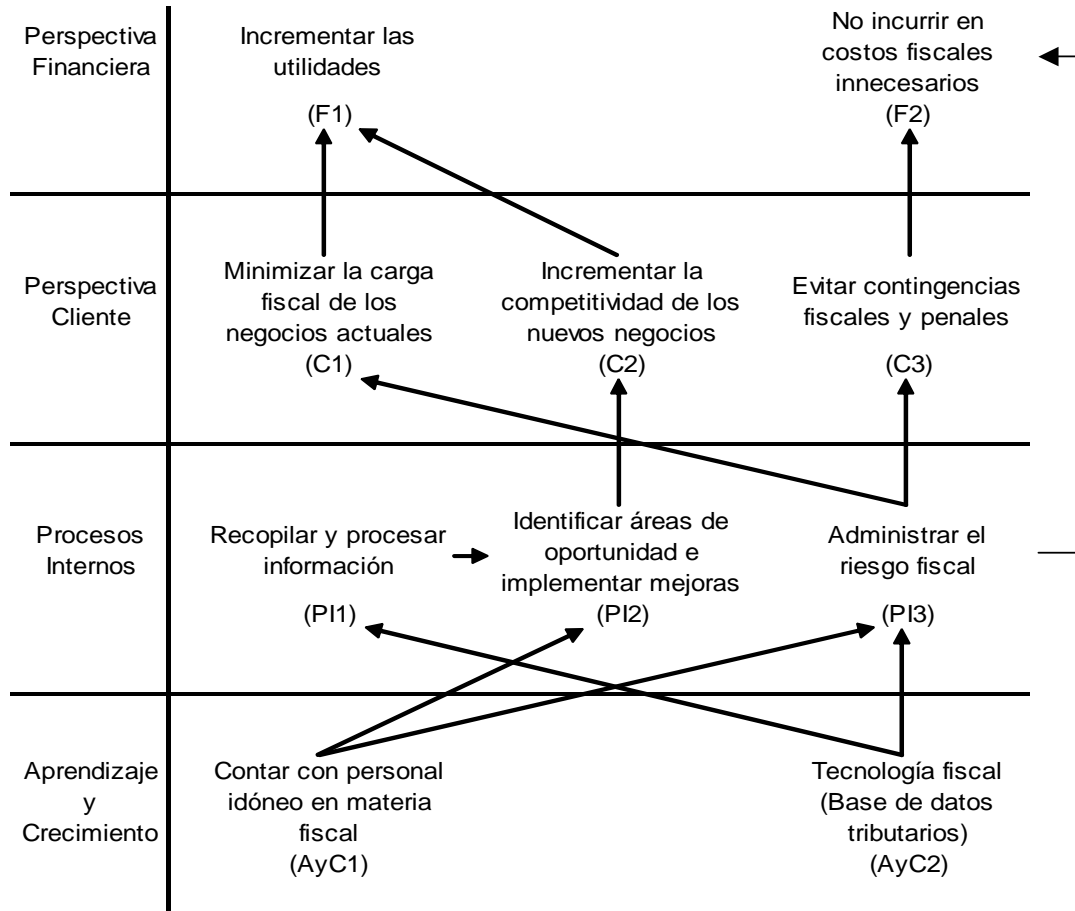
Misión y objetivo estratégico del Departamento de Impuestos

En el entorno actual de los negocios, los impuestos constituyen un área crítica en la contribución al resultado de las actividades de la empresa. Por lo tanto, el objetivo fundamental del Departamento de Impuestos es: " Integrar los impuestos al negocio a través del planeamiento y la revisión permanente, logrando que el planeamiento surja del trabajo en equipo de todas las áreas de la compañía ".

En función de las expectativas de LC y del modo en que el Departamento de Impuestos proyecta su inserción en ellas, el departamento define su misión de la siguiente manera: " Comprender el funcionamiento de los impuestos y su impacto en los resultados de la empresa, involucrando y comprometiendo positivamente a toda la organización para generar un sistema de planeamiento proactivo y monitoreo fiscal permanente, creando un proceso continuo de emisión e implementación exitosa de sugerencias ".

MAPA DE LA ESTRATEGIA DEL DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS

A continuación se describirá la estrategia funcional del Departamento de Impuestos diseñada para el logro de su misión.



DESCRIPCIÓN DEL MAPA DE LA ESTRATEGIA DEL DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS

Perspectiva Financiera

Una de los objetivos más importantes del Departamento de Impuestos es no incurrir en costos fiscales innecesarios (F2). La correcta aplicación de las normas tributarias ayudará a optimizar los resultados de la empresa en la medida que se evite el pago de sanciones por incumplimientos de los deberes formales e intereses por la cancelación extemporánea de las deudas impositivas.

Por otro lado, con una adecuada planificación de impuestos y focalizando la atención en aquellas áreas con potenciales mejoras, se puede asegurar que el costo fiscal esté en su mínima expresión, sea un factor competitivo y de rentabilidad muy importante para LC, en este último caso a través del incremento de las utilidades (F1).

Perspectiva del cliente

La estrategia del Departamento de Impuestos está orientada a satisfacer las necesidades de dos importantes áreas dentro de la organización a escala mundial: la Dirección de Finanzas de Argentina y la Dirección de Impuestos Regional.

- a) Dirección de Finanzas de Argentina: Su objetivo principal es la rentabilidad financiera de la empresa. Para ello define las políticas necesarias a fin de poder generar los recursos propios para atender las necesidades de capital a corto y largo plazo sin acudir a endeudamiento externo, con un alto costo financiero. Una adecuada planificación tributaria, que implique las menores obligaciones tributarias posibles y la garantía que no se pagarán impuestos en exceso a lo legalmente exigido aportará a dicha rentabilidad.
- b) Dirección de Impuestos Regional: Ubicada en el Distrito Federal de México, tiene a su cargo definir la estrategia de tributación para todas las actividades entre Argentina, Brasil, Venezuela y México. La distribución óptima de los

costos impositivos con relación a la presión tributaria por país contribuye a mejorar el aporte de la región a los resultados globales de la corporación.

Tanto la Dirección de Finanzas de Argentina como la Dirección de Impuestos Regional, requieren la minimización de la carga fiscal de los negocios actuales (C1) y el incremento de la competitividad de los nuevos negocios (C2). La existencia de un adecuado sistema de comunicación de datos económico – financieros de los distintos departamentos de LC es condición esencial para una correcta recopilación y procesamiento de la información (PI1) por parte del Departamento de Impuestos. A partir de dicha información, se espera poder identificar áreas de oportunidad e implementar las mejoras (PI2) que conduzcan a la satisfacción de tales necesidades.

Otro aporte del Departamento de Impuestos a las Direcciones de Finanzas e Impuestos Regional consiste en evitar cualquier contingencia fiscal derivada de prácticas inadecuadas en materia tributaria que impliquen, en cabeza de quienes conducen los negocios de la empresa en el país, asumir responsabilidades del tipo penal (C3). La realización sistemática de auditorías fiscales internas posibilitará una rápida detección y corrección de desvíos en la aplicación de las mejores prácticas fiscales.

Sobre la base de lo descripto anteriormente, la propuesta de valor a entregar a los clientes del Departamento de Impuestos es: asegurar a través del planeamiento proactivo que la carga fiscal de todos los negocios de LC esté en su mínima expresión y sea un factor competitivo garantizando asimismo, mediante la realización de auditorías fiscales recurrentes, el estricto cumplimiento de la legislación tributaria vigente.

Perspectiva de Procesos Internos

Los procesos clave para poder lograr los objetivos de clientes y financieros son: recopilar y procesar información (PI1), identificar áreas de oportunidad e implementar mejoras (PI2) y administrar el riesgo fiscal (PI3).

La información es un elemento fundamental que contribuye al funcionamiento efectivo y eficiente del área de impuestos. El proceso de recopilación y procesamiento de información (PI1) implica el relevamiento de las principales características del negocio a través de la realización de reuniones con las distintas gerencias, con el fin de

determinar el impacto económico de la carga impositiva y evaluar su efecto en la estrategia de negocio de LC.

El proceso de identificación de áreas de oportunidad e implementación de mejoras (PI2) comprende la revisión de las actividades desarrolladas por cada una de las gerencias, con el propósito de analizar la estructuración de sus operaciones, de manera que permita optimizar la situación fiscal de LC.

El proceso de administración del riesgo fiscal (PI3) comprende la realización de auditorías fiscales permanentes para garantizar que todas las obligaciones fiscales a cargo de LC, ya sean financieras o de otra índole, se cumplan en tiempo y forma. La rápida detección y corrección de actividades que se apartan de las mejores prácticas en materia fiscal contribuyen positivamente al objetivo financiero de no incurrir en costos fiscales innecesarios (F2) minimizando la magnitud económica de los incumplimientos. También contribuye a la generación de valor para los clientes del Departamento de Impuestos disipando cualquier posibilidad de responsabilidad penal que pudiese recaer sobre éstos (C3).

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los impuestos constituyen un área crítica en la contribución al resultado de las operaciones de LC, dado que, muchas de las decisiones de negocio que se toman tienen directa o indirectamente consecuencias tributarias y por ello deben ser analizadas en profundidad a fin que la estrategia fiscal sea tanto innovadora como demostrablemente efectiva en la creación de valor.

Por otro lado, la incertidumbre y complejidad que caracteriza cada vez más a la legislación fiscal es hoy acompañada por un crecimiento sostenido del nivel de litigiosidad. Para hacer frente a este entorno, la especialización profesional en materia fiscal es determinante. Para ello, el Departamento de Impuestos requiere de personal idóneo (AyC1) que cuente con un conocimiento profundo de las leyes y reglamentaciones tributarias.

Un factor clave en la gestión fiscal lo constituye sin dudas el acceso a un sistema de información integral que cuente con herramientas únicas y adaptadas a las necesidades

de LC. Debido a la multiplicidad de información a manejar y la velocidad de sus cambios es fundamental que la base de datos tributarios (AyC2) brinde rápido acceso y alta precisión en la búsqueda de información concreta, actualización permanente y resolución de situaciones no previstas por la legislación.

Además, el manejo de volúmenes de información cada vez mayores sumado a los avances de los fiscos en materia informática hace imprescindible el uso de tecnología fiscal de avanzada (AyC2) para todos los procesos de impuestos, de manera que quede garantizada la funcionalidad fiscal de los sistemas y los mecanismos de control en materia tributaria.

DESARROLLO DEL BSC DEL DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS

Antes de ingresar en el desarrollo del BSC del Departamento de Impuestos de LC, es necesario explicar conceptualmente el significado de la terminología técnica – tributaria que se utilizará para construir y describir los indicadores.

Obligación tributaria: Se la define como el vínculo jurídico en virtud del cual un sujeto (el deudor) debe dar a otro sujeto que actúa ejercitando el poder tributario (“Estado”) una suma de dinero determinada por ley. A través de este vínculo o relación jurídica – tributaria el acreedor posee una facultad para cobrar el impuesto a los particulares.

Declaración Jurada: Es el formal reconocimiento de una relación jurídica perfeccionada con anterioridad. En dicho instrumento, los responsables declaran su interpretación de las normas impositivas materiales, aplicándolas a la situación comprendida en el ámbito de influencia del gravamen, valorando también su contenido.

Intereses resarcitorios: Constituyen una indemnización correspondiente al estado de mora del responsable de la obligación tributaria. La constitución en mora se produce en forma automática, es decir por el solo vencimiento de los plazos para el pago y sin necesidad de requerimiento previo (interpelación) por parte del fisco.

Intereses punitivos: Son aquellos que se generan cuando es necesario que el fisco accione judicialmente a fin de hacer efectivos los importes que se le adeudan. Los intereses punitivos no sólo persiguen el resarcimiento del daño causado al fisco por la mora del responsable de la obligación tributaria sino también reprimir dichos incumplimientos con sanciones más agravadas de acuerdo al tipo de ilícito cometido.

Infracciones e ilícitos tributarios: Las infracciones tributarias constituyen vulneraciones de normas jurídicas derivadas de la relación jurídica tributaria material y formal. Los ilícitos formales significan trabas a la labor de verificación y fiscalización de la administración tributaria, en tanto los ilícitos materiales son aquellos en los cuales el responsable de la obligación tributaria (deliberadamente o no) omite el pago del impuesto que constituye un deber material y la principal obligación que las leyes tributarias ponen a su cargo.

Requerimiento fiscal: Se lo define así al acto administrativo emanado de la autoridad fiscal en ejercicio de sus especiales facultades impositivas de verificación y fiscalización de la situación impositiva de los responsables, mediante el cual se solicita información y/o documentación de trascendencia tributaria a fin de tener un conocimiento cierto de la obligación jurídica sujeta a investigación.

Sanciones tributarias: Es el castigo que se le impone al infractor por la violación del orden jurídico protegido, infringiéndole a dicho sujeto un sacrificio con un fin corrector y represivo. La sanción tributaria es un concepto conexo a la infracción tributaria; en este sentido se puede afirmar que se trata de una punición como consecuencia del ilícito configurado. Tiene por objeto reparar, compensar o resarcir un perjuicio derivado del incumplimiento de una preceptiva tributaria. Estas sanciones pueden ser pecuniarias (multas) y no pecuniarias (prisión, publicación, clausura, etc).

Cumplimiento de obligaciones tributarias (pecuniarias y no pecuniarias) en término.

Vencimiento general: Entre las facultades que se confieren a la administración tributaria se encuentra la de fijar los vencimientos de los plazos generales para el pago de las obligaciones fiscales, así como para la presentación de declaraciones juradas (DDJJ) y

toda otra documentación que el responsable está obligado a presentar a requerimiento del fisco. En consecuencia, lo que en este trabajo se define como "presentadas o pagadas en término" significa que el cumplimiento de la obligación tributaria se efectiviza hasta la fecha de vencimiento inclusive del plazo establecido para hacerlo.

Instrucción de sumarios: Es un procedimiento mediante el cual se deja constancia en forma clara los cargos que se le imputan al sumariado, precisando el acto u omisión que se le atribuye (circunstancias de hecho) y las normas legales (fundamento de derecho) que permiten, prima facie, encuadrar la conducta en algunos de los tipos infraccionales previstos en la legislación tributaria. Es dable destacar que el sumario se produce una vez agotada la vía administrativa.

Tasa efectiva tributada por impuesto: La tasa efectiva surge de dividir el cargo de impuesto determinado por la empresa sobre la base imponible sujeta a imposición. La base imponible la constituyen las transacciones efectuadas por la empresa que de acuerdo a las normas tributarias son de naturaleza gravada.

Tasa testigo de impuesto: Es la tasa de impuesto definida por la ley y las normas reglamentarias vigentes que se debe aplicar sobre las transacciones sujetas a tributación.

A continuación se desarrolla un cuadro resumen con los objetivos estratégicos del Departamento de Impuestos y los indicadores elegidos para medir su cumplimiento.

<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores</u>
<u>Financiera</u> F1 Incrementar las utilidades	1) Resultado neto del ejercicio (después de impuestos) comparativo con el año anterior
F2 No incurrir en costos fiscales innecesarios	2) Sanciones tributarias (multas) abonadas en pesos 3) Intereses impositivos (resarcitorios,

	punitorios) abonados en pesos
<u>Cliente</u>	
C1 Minimizar la carga fiscal de los negocios actuales	4) Contribución marginal por línea de producto
C2 Incrementar la competitividad de los nuevos negocios	5) Costo fiscal de LC vs. Costo promedio de la industria
C3 Evitar contingencias fiscales y penales	6) Cantidad de sumarios fiscales recibidos por infracciones tributarias cometidas 7) Cantidad de denuncias penales recibidas por ilícitos tributarios cometidos 8) Tasa efectiva tributada por impuesto vs. tasa testigo de impuesto
<u>Procesos Internos</u>	
P1 Recopilar y procesar información	9) ABC de impuestos comparativo por período
P2 Identificar áreas de oportunidad e implementar mejoras	10) Estado de resultado proyectado con mejoras implementadas 11) Estado de resultado proyectado con el costo de oportunidad por las mejoras detectadas no implementadas
P3 Administrar el riesgo fiscal a través de auditorías fiscales permanentes a fin de controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias	12) DDJJ presentadas en término/ total DDJJ presentadas 13) Requerimientos fiscales cumplidos en término / total requerimientos recibidos 14) Obligaciones tributarias pagadas en término/ total de obligaciones tributarias devengadas
<u>Aprendizaje y Crecimiento</u>	
AYC1 Contar con personal idóneo en materia fiscal	15) Horas de capacitación/ cantidad de horas trabajadas 16) Medición de desempeño

AYC2 Invertir en tecnología fiscal de avanzada y en bases de datos tributarios	17) Inversión en pesos destinada a software de gestión tributaria/ ingresos totales 18) Inversión en pesos destinada a sistemas de información fiscal (bases de datos tributarios)/ ingresos totales
--	---

A continuación se efectúa un análisis detallado de cada uno de los indicadores propuestos y el objetivo o target que se persigue en su construcción.

<u>Indicadores</u>	<u>Descripción y objetivo/target</u>
<u>Financieros</u> 1) Resultado neto del ejercicio (después de impuestos) comparativo con el año anterior	El indicador se construye con información que surge del estado de resultados de los Estados Contables de LC. El objetivo es visualizar el impacto impositivo en las operaciones de LC.
2) Sanciones tributarias (multas) abonadas en pesos	Este indicador se construye a partir de información que surge del balance de sumas y saldos. El análisis se efectúa trimestralmente y el objetivo para este indicador es que sea cero.
3) Intereses impositivos (resarcitorios, punitivos) abonados en pesos	El indicador se construye a partir de información que surge del balance de sumas y saldos. El análisis se efectúa trimestralmente y el objetivo para este indicador es que sea cero.
<u>Cliente</u> 4) Contribución marginal por línea de producto	Este indicador se calcula a través de la ecuación ventas menos costos directos y tiene como objetivo medir en forma

	<p>trimestral la incidencia de los impuestos directos en cada uno de los componentes de la fórmula. Por ejemplo, las ventas están incididas directamente por el impuesto a los ingresos brutos, entonces mediante el planeamiento fiscal se intenta arbitrar mecanismos de atribución de ingresos a la jurisdicción tributaria provincial donde LC cuente con incentivos fiscales o la presión tributaria sea menor. Por otra parte, el costo sufre el impacto de impuestos tales como sellos o los asociados al comercio exterior. Aquí el objetivo es optimizar el costo fiscal a través de mecanismos que minimicen la carga fiscal (alternativas de concertación de compras locales que eviten el impuesto de sellos, ingreso y/o estadía de mercaderías importadas por zonas francas, etc).</p>
5) Costo fiscal de LC vs. Costo promedio de la industria	<p>El costo fiscal de LC calculado trimestralmente, medido en términos porcentuales, se obtiene dividiendo el costo fiscal total por los ingresos totales y a este resultado se lo compara con el costo promedio de la industria, en términos porcentuales, que es obtenido de diversas fuentes asociadas a la industria (ADEFA, ACARA). El target buscado es que el costo LC sea menor al costo promedio de la industria.</p>

6) Cantidad de sumarios fiscales recibidos por infracciones tributarias cometidas	El indicador se construye a partir del relevamiento trimestral de notificaciones recibidas en la empresa de los organismos fiscales mediante los cuales se instruyen sumarios por incumplimientos de los deberes formales y materiales a cargo de LC. El target perseguido es cero.
7) Cantidad de denuncias penales recibidas por ilícitos tributarios cometidos	Este indicador se elabora a partir del relevamiento semestral de información acerca de denuncias sobre ilícitos tributarios radicados en el fuero penal económico de los tribunales federales. El target perseguido es cero.
8) Tasa efectiva tributada por impuesto vs. Tasa testigo de impuesto	Este indicador se construye a fin de asegurar que las tasas de impuesto estén aplicadas en forma adecuada de acuerdo a las leyes y normas reglamentarias vigentes. El análisis se realiza trimestralmente y el objetivo es que el indicador sea siempre igual a 1.
<u>Procesos Internos</u>	
9) ABC de impuestos comparativo por período	Este indicador se elabora a partir de las cuentas de impuestos que integran el estado de resultados. Se desarrolla un ranking de tres niveles de necesidad de monitoreo, sobre la base de los montos involucrados, a fin de determinar el impacto de la carga impositiva por período trimestral y comparar la evolución respecto del período anterior para determinar los desvíos y establecer cursos

	de acción correctivos.
10) Estado de resultado proyectado con mejoras implementadas	La medición de los ahorros fiscales se visualiza a través del estado de resultados proyectado que cuantifica el impacto que los ahorros tienen en el resultado operativo del período (sobre la base del ejercicio económico anual).
11) Estado de resultado proyectado con el costo de oportunidad por las mejoras detectadas no implementadas	La medición del costo de oportunidad se visualiza a través del estado de resultados proyectado que cuantifica el impacto que las sugerencias no implementadas (tanto económicas como financieras) tienen en el resultado operativo del período (sobre la base del ejercicio económico anual).
12) DDJJ presentadas en término/ total DDJJ presentadas	Este indicador se confecciona trimestralmente para determinar el grado de cumplimiento de LC con relación a los plazos de vencimiento establecidos por la autoridad fiscal para la presentación de las DDJJ en base a la terminación de la clave de identificación tributaria (CUIT) designada a la empresa. Este indicador debería ser siempre igual a 1.
13) Requerimientos fiscales cumplidos en término/ total requerimientos recibidos	Este indicador se calcula trimestralmente para determinar el grado de cumplimiento a las solicitudes de información y datos por parte de la autoridad fiscal dentro del plazo establecido para hacerlo. El resultado del indicador debería ser siempre igual a 1.
14) Obligaciones tributarias pagadas en	El presente indicador tiene como objetivo

término/ total de obligaciones tributarias devengadas	medir trimestralmente el porcentaje de obligaciones tributarias devengadas que fueron canceladas dentro de los plazos de vencimiento establecidos por la autoridad fiscal en relación con el total de DDJJ presentadas por LC. Este indicador debería ser siempre igual a 1.
<u>Aprendizaje y Crecimiento</u>	
15) Horas de capacitación/ cantidad de horas trabajadas	Este indicador es calculado trimestralmente a partir de la información que suministra Recursos Humanos en función de las horas de capacitación y horas totales trabajadas.
16) Medición de desempeño	Este indicador se calcula a partir del resultado de cumplimiento de objetivos y metas definidos para cada año en el programa de medición de desempeño (PED). El desempeño se mide de 0 a 100 puntos y el target perseguido es lograr 70 puntos por cada empleado (mínima puntuación para que la calificación sea satisfactoria).
17) Inversión en pesos destinada a software de gestión tributaria/ ingresos totales	Este indicador se elabora anualmente con datos que surgen de la contabilidad. Representa el porcentaje de los ingresos totales que fue destinado para adquirir software de gestión tributaria.
18) Inversión en pesos destinada a sistemas de información fiscal (bases de datos tributarios)/ ingresos totales	Este indicador se elabora anualmente con datos que surgen de la contabilidad. Representa el porcentaje de los ingresos totales que fue destinado para adquirir bases de datos tributarios (La Ley).

CONCLUSIÓN

En base al análisis efectuado en los capítulos anteriores, es posible decir que la implementación del BSC en el Departamento de Impuestos traería aparejada una serie de ventajas muy importantes para LC entre las cuales se distinguen las siguientes:

- Propiciar el planeamiento en base al trabajo en equipo de todas las áreas de LC.
- Complementar la labor del Departamento de Impuestos de LC y de los asesores fiscales externos, enriqueciendo el resultado de la gestión fiscal a través del aporte de cada uno.
- Asegurar el control metódico y periódico de los impuestos por parte de la dirección general.
- Detectar riesgos y oportunidades en forma oportuna y periódica.
- Identificar diferentes cursos de acción para la implementación de propuestas.
- Centralizar toda la información fiscal de LC (costos y erogaciones financieras).
- Visualizar los impuestos que poseen mayor impacto en las operaciones de LC.
- Cuantificar en pesos cualquier efecto fiscal (soluciones implementadas o costo de oportunidad de soluciones no implementadas).

BIBLIOGRAFÍA

1. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). "The Balanced Scorecard – Measures that drive performance." *En Harvard Business Review*, Jan-Feb 1992, páginas 64 a 72.
1. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system." *En Harvard Business Review*, Jan-Feb 1996, páginas 75 a 85.
2. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, EE. UU.