



UCEMA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**SEMINARIO DE TESIS: BALANCED SCORECARD Y DIAGNOSTICO
ESTRATÉGICO**

**MAPA ESTRATÉGICO Y BALANCED SCORECARD DEL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LEAR ARGENTINA**

TUTORA: ALEJANDRA FALCO

ALUMNO: FERNANDO E. LÓPEZ

NOVIEMBRE 2014

SI/ NO autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.

FIRMA

ACLARACIÓN

DNI

ÍNDICE

1. Objetivo de la tesina	4
2. Lear Corporation	4
2.1. En el mundo	4
2.2. Visión y misión	6
2.3. En la Argentina	7
3. Estructura y responsabilidades del área financiera, contable y administrativa	8
4. Los procesos estratégicos	13
4.1. Los componentes de una estrategia eficaz	13
4.2. Las dimensiones de la estrategia	14
4.3. Criterios para una estrategia eficaz	16
5. Cómo lograr implementar una estrategia con éxito	16
5.1. Fundamentos teóricos del Balanced Scorecard y el mapa estratégico	17
5.2. El mapa estratégico del Depto. de Contabilidad de Lear Argentina	22
5.2.1. La perspectiva financiera	24
5.2.2. La perspectiva del cliente	24
5.2.3. La perspectiva de los procesos internos	26
5.2.4. La perspectiva del aprendizaje y del crecimiento	27
5.3. El Balanced Scorecard	28
6. Conclusiones	36
7. Bibliografía	37

1. Objetivo de la tesina

El objetivo de esta tesina es diseñar un mapa estratégico y un *Balanced Scorecard* aplicado al departamento de Contabilidad de Industrias Lear de Argentina S.R.L., en adelante Lear Argentina.

El área contable tiene como objetivo fundamental proporcionar a los gerentes financieros de cada una de las plantas, información continua, ordenada y sistemática tanto de los hechos económicos y financieros, como así también del cumplimiento de las normas Sarbanes – Oxley¹ (SOX) de todos los sectores de la organización.

A través del diseño de un mapa estratégico y un *Balanced Scorecard* se espera obtener una herramienta de gestión que monitoree todos los elementos importantes en el departamento de Contabilidad para asegurar su correcta alineación con la estrategia de la empresa, permitiendo lograr una mejora continua, afianzar el trabajo en equipo y llegar a nuestro objetivo final: la excelencia en nuestro trabajo diario.

2. Lear Corporation

2.1. En el mundo

Lear Corporation fue fundada en 1917 en Detroit, Michigan. En sus inicios su nombre era American Metal Products y se dedicaba a la fabricación de tubos, soldaduras y montajes para las industrias aeronáutica y automotriz.

Durante los años 1980 y 1990 creció a través de una serie de adquisiciones y en 1996 cambió su denominación social por Lear Corporation. La compañía se había convertido en un proveedor de sistemas de interiores de automóviles completos, es decir, un proveedor de asientos, pisos, acabados interiores, paneles de instrumentos eléctricos, mazos de cables, etc.

¹ La Ley Sarbanes Oxley, es una ley de Estados Unidos también conocida como el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista. También es llamada SOX, Sarbox o SOA.

Sin embargo, en el año 2005 Lear Corporation decidió desprenderse de una de las tres divisiones de negocio que desarrollaba, la División de Sistemas de Interiores, quedándose así en el negocio de Asientos y Sistemas Eléctricos.

En la actualidad, es considerada una de las empresas más importantes a escala mundial de autopartes y ocupa el lugar número 177 entre las empresas de Fortune 500². Sus productos de clase mundial son diseñados y fabricados por un diverso equipo de 122.000 empleados en 221 localizaciones, operando en 36 países.

Sus principales clientes en el mundo son: BMW, FORD, GENERAL MOTORS, FIAT y VOLKSWAGEN.



Las acciones de Lear se cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York bajo el símbolo [LEA].

Sus principales competidores a nivel mundial son: Johnson Controls Inc., Faurecia SA, Intier Automotive Inc., Collins & Aikman Corporation, Rieter Holding Ltd.; Visteon Corporation, Delphi Corporation, Yazaki Corporation, Sumitomo Corporation, Alcoa Fujikura Ltd. y Valeo.

² La lista Fortune 500 es una lista publicada de forma anual por la revista Fortune listando las 500 mayores empresas estadounidenses de capital abierto a cualquier inversor (es decir, no solo empresas cotizadas) según su volumen de ventas.

2.2. Visión y misión

La visión que Lear Corporation se ha fijado, es decir hacia donde se dirige en el largo plazo y en qué se deberá convertir, es:

“Ser reconocido constantemente por sus clientes, empleados, accionistas, proveedores y las comunidades donde hacen negocios como líder y la empresa de primera elección”

Mientras que su misión, su motivo, propósito o razón de ser, lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, es:

- 1) Superar las necesidades y expectativas de los clientes a través de:
 - La entrega de productos y servicios de mayor calidad;
 - Proporcionar a bajo costo, soluciones de alto valor agregado;
 - Mejorar continuamente la eficiencia operativa;
 - La realización del negocio con integridad;
- 2) Proporcionar a los empleados, el recurso más valioso:
 - Los valores de una experiencia única, la diversidad y la contribución de cada empleado;
 - Tratar a todas las personas con dignidad y respeto;
 - Permitir que todos puedan alcanzar su máximo potencial;
 - Alentar la inclusión y la participación activa;
 - Nutrir el espíritu “Poder hacer” del equipo de Lear;
- 3) Maximizar el valor para los accionistas;
- 4) Tratar a los proveedores con respeto y fomentar las relaciones mutuamente beneficiosas;
- 5) Apoyar a las comunidades en las que hacen negocios y proteger el medio ambiente.

2.3. En la Argentina

En 1995, Lear Corporation inició sus actividades en Argentina a través de un Joint Venture³ conformado por otras dos empresas: Tekno Seating S.A. y Tapizados Lear (del grupo Lear Seating Corporation). A fines de dicho año, se constituyó la sociedad Industrias Lear de Argentina S.A., transformada en Sociedad de Responsabilidad Limitada en octubre de 1999, con la adquisición del fondo de comercio de la firma Dinavan S.A., empresa de capitales argentinos dedicada a la fabricación de autopartes para la industria automotriz.

Para llevar a cabo la producción de los diferentes sistemas de interiores, Lear Argentina cuenta con tres plantas industriales: dos de ellas radicadas en la Provincia de Buenos Aires, en las localidades de Escobar y General Pacheco y la tercera en la localidad de Ferreyra, Provincia de Córdoba. Los productos son vendidos a las terminales automotrices FORD, FIAT y PSA (Peugeot y Citroën).

Para optimizar sus actividades, la Sociedad desarrolla planes estrictos de producción que permiten cumplir con las entregas "Just in Time"⁴ requeridas por sus clientes, sin sufrir problemas de abastecimiento y sin generar stocks obsoletos. El planeamiento de la producción se encuentra basado en las órdenes suministradas por sus clientes, de acuerdo a los horizontes de producción proyectados por los mismos.

La Sociedad cumple con las normas de calidad exigida por las terminales automotrices, como es usual en el mercado automotriz. Asimismo, dichas terminales homologan a los proveedores de la Sociedad.

A continuación se presenta un resumen acerca del negocio de cada una de las plantas de Argentina:

³ Empresa conjunta o Joint Venture es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas, normalmente personas jurídicas.

⁴ El método Just in Time es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. También conocido como método Toyota o JIT que permite aumentar la productividad.

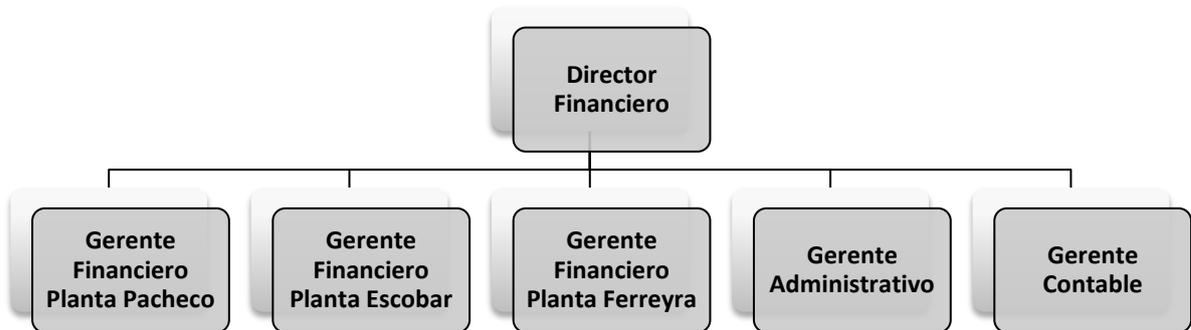


	PACHECO	ESCOBAR	FERREYRA
Negocio	Sistemas eléctricos	Asientos	Asientos
Provincia	Buenos Aires		Córdoba
Facturación 2013	ARS 400 Millones	ARS 120 Millones	ARS 150 Millones
Principal Cliente	FORD	PSA	FIAT
Cantidad de Empleados	800	150	120

<u>Cliente</u>	<u>Modelo - Negocio</u>	<u>Volumen (en cantidad de autos)</u>
FORD	Focus C307 - Cables	29.572
	Focus C346 - Cables	23.790
	Ranger T6 - Cables	55.851
PSA (Peugeot Citroën)	Citroën C4 - Asientos	18.363
	Peugeot 308 - Asientos	31.896
FIAT	Fiat Palio/Siena - Asientos	61.820
Total producción año 2013 (en cantidad de autos)		221.292

3. Estructura y responsabilidades del área financiera, contable y administrativa

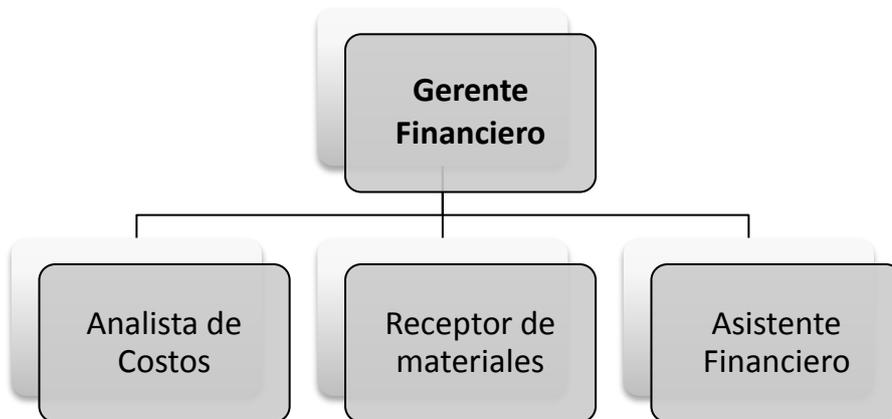
La autoridad máxima financiera de Lear Argentina está a cargo del Director Financiero, que se apoya en 5 gerentes.



Cada una de las tres plantas en Argentina tiene un gerente financiero, o también llamado *Controller*, cuyas principales funciones son:

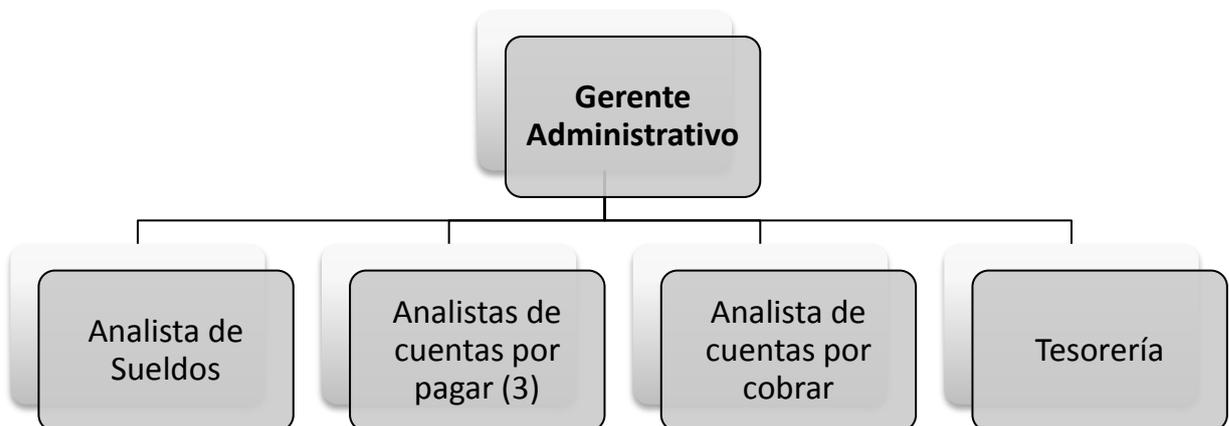
- Realización de los presupuestos de la compañía, así como su seguimiento y análisis de las desviaciones producidas.
- Elaboración del control de gestión de la compañía tanto a nivel comercial como de los procesos productivos.
- Elaboración de todo tipo de informes económico-financieros para dar soporte a las tomas de decisiones (mensuales, trimestrales, anuales), viendo su coherencia con los informes contables y de gestión.
- Realización de trabajos especiales puntuales (asesoramiento en inversiones, auditorías internas, estrategia, etc.).
- Revisión de controles internos y cumplimiento con las normas Sarbanes - Oxley y procedimientos del Grupo. Proposición de mejoras de control interno.
- Definición de los indicadores de seguimiento de la actividad y el control de su aplicación.
- Interacción con el resto de departamentos de la compañía.

Los equipos de trabajo de los gerentes financieros en cada una de las plantas, poseen la siguiente estructura:



Para dar soporte administrativo y contable a las tres plantas, existe una oficina central ubicada en la planta de Pacheco, en donde los equipos del gerente administrativo y del gerente contable llevan a cabo las tareas necesarias para cumplir con las exigencias normativas de la Argentina y del Grupo Lear.

El gerente administrativo posee el siguiente equipo de trabajo:



Las responsabilidades del gerente administrativo comprenden:

- Facturación a clientes locales y del exterior;
- Análisis de mercaderías entregadas y no facturadas;
- Gestión de cobranzas;
- Registración de facturas de proveedores locales y del exterior;

- Preparación de la documentación a presentar al Banco Central de la República Argentina para poder girar divisas al exterior (facturas/ despachos/ guía de carga/ Declaración jurada anticipada de servicios);
- Preparación de comunicaciones 3602 y 4237 trimestrales a presentar al Banco Central de la República Argentina (exigencia para poder pagar al exterior como Sociedad);
- Confección de órdenes de pago;
- Transferencias locales vía Pay Link⁵ (Proveedores/ Sueldos), Interbanking⁶ (Impuestos y Aduana) y transferencias al exterior a través de FX-PULSE⁷;
- Confección de cheques a proveedores;
- Administración y depósito de cheques diferidos recibidos de clientes;
- Análisis de posición financiera diaria;
- Proyección del flujo de caja trimestral, actualizando la plataforma LEX⁸ semanalmente;
- Confección de poderes bancarios y administrativos;
- Cumplimiento normativas Inspección General de Justicia – Libros societarios, modificaciones de estatutos, capitalizaciones, designación de autoridades, presentación de balances., etc.
- Revisión de contratos comerciales (servicios de comedor, vigilancia, limpieza, locaciones, etc.);
- Cobertura de riesgos y confección de mapas de pólizas (transporte, accidentes personales, directores, responsabilidad civil, incendios, contenidos y pérdidas de beneficios, etc.);
- Atención de inspecciones fiscales y cumplimiento de requerimientos nacionales, provinciales y municipales;

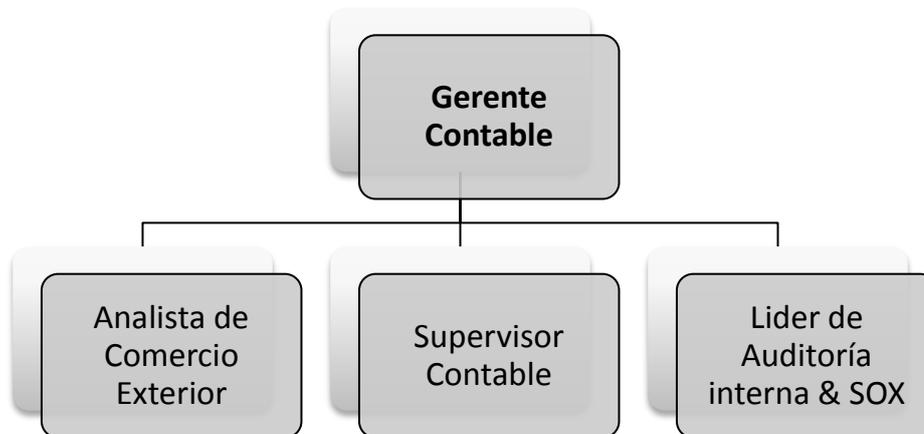
⁵ Sistema informático utilizado para transacciones financieras.

⁶ Ídem nota 5.

⁷ Ídem nota 5

⁸ Ídem nota 5.

Por último, el gerente contable se apoya en la siguiente estructura para cumplir con sus funciones:



Sus principales responsabilidades son:

- Realizar y/o controlar mensualmente los análisis de más de 350 cuentas contables entre las tres plantas;
- Realizar arqueos de valores en cada una de las plantas;
- Administración de toda la documentación de importaciones, control de anticipos y conciliación del saldo con la Aduana Argentina y el despachante;
- Registración de asientos de Sueldos y análisis de razonabilidad de saldos al cierre por planta;
- Registración de asientos de amortizaciones de los bienes de uso y análisis de razonabilidad de saldos al cierre por planta;
- Análisis de la anticuación de los saldos de clientes, compensación de partidas manuales y constitución de la provisión de deudores incobrables;
- Devengamiento de seguros diferidos, gastos pagados por adelantado, licencias anuales, etc.;
- Cálculo de las diferencias de cambio generadas por los saldos de los activos y pasivos en moneda extranjera.
- Registración de la posición impositiva por planta y compensación de saldos.
- Cálculo de la provisión mensual de Ingresos Brutos, Impuesto a las Ganancias y el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.

- Revisión del informe de los abogados y posterior cálculo de la provisión por juicios laborales;
- Registración de todos los asientos manuales definitivos y con reversión mensual por cada una de las plantas.
- Administración de requisiciones de compras de activos fijos en el sistema utilizado por la compañía;
- Preparación y envío al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) de encuestas mensuales y anuales de Grandes Empresas.
- Asistencia y coordinación de todas las tareas necesarias para cumplir con las auditorías externas e internas.
- Coordinación y realización de las tareas necesarias para poder certificar los ciclos de Producción, Compras, Facturación, Contabilidad y Reportes que deben aplicar los controles incluidos en las normas Sarbanes – Oxley.

4. Los procesos estratégicos

Antes de interiorizarnos en el Mapa Estratégico, en el *Balanced Scorecard* y en cuáles son las ventajas en utilizar estas dos herramientas, es importante entender algunos conceptos sobre los procesos estratégicos y sus componentes, ya que no sólo existen definiciones estratégicas en los niveles más altos de las organizaciones, sino que en cada departamento o en cada área pueden, o mejor dicho, deben establecerse procesos que generen estrategias que guíen a las personas hacia objetivos superiores.

El trabajo realizado por James Brian Quinn y Henry Mintzberg en la publicación “El Proceso Estratégico – Conceptos, contextos y casos” (1993), enumera los pensamientos que se expondrán a continuación sobre el proceso estratégico.

4.1. Los componentes de una estrategia eficaz

Para lograr una estrategia eficaz es necesario articular los siguientes componentes:

- **Estrategia:** Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.
- **Metas u Objetivos:** Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados.
- **Políticas:** Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que deben ocurrir la acción.
- **Programas:** Los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos; aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros.
- **Decisiones estratégicas:** Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse.

4.2. Las dimensiones de la estrategia

El análisis de las estrategias de distinta índole, proporcionan un conocimiento fundamental de las dimensiones básicas, la naturaleza y el diseño de las estrategias formales.

En primera instancia, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales:

- 1) Las metas más importantes que deban alcanzarse;
- 2) Las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción;
- 3) Las principales secuencias de acción o programas que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

Como la estructura determina la orientación general y la acción central de la organización, su formulación no puede considerarse tan sólo como la mera generación y alineamiento de programas para lograr las metas predeterminadas. El desarrollo de metas es parte integral de la formulación de las estrategias.

Segundo, las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales, otros son continuos y perseveran hasta el final de la estrategia. Las unidades organizacionales deben coordinarse y las acciones deben controlarse para apoyar la partida asignada a los impulsos propuestos, de lo contrario, toda la estrategia fracasará.

Tercero, la estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. La esencia de la estrategia es construir una posición que sea tan sólida, y potencialmente flexible, en ciertas áreas que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas.

Cuarto, las organizaciones empresariales deben tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí. Cada una de estas estrategias debe ser más o menos completa, congruente con el nivel de descentralización deseado. Pero cada una debe moldearse, como un elemento de cohesión de las estrategias de alto nivel.

Es importante que existan los medios para probar cada componente de la estrategia y revisar que cumpla con los principios fundamentales de una estrategia bien desarrollada.

4.3. Criterios para una estrategia eficaz

Al diseñar una estrategia ¿Qué factores se deben considerar? Aún cuando cada situación estratégica sea única, ¿existen algunos criterios comunes que tiendan a definir lo que es una buena estrategia?

Si bien no hay una respuesta única, las estrategias eficaces deben tener como mínimo algunos factores y elementos estructurales básicos:

- Objetivos claros y decisivos: ¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidas con claridad que son decisivas y factibles?
- Conservar la iniciativa: ¿Preserva la estrategia su libertad de acción y estimula el compromiso? ¿Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos? Una posición reactiva prolongada generará cansancio e incrementará los costos, disminuirá el número de opciones disponibles y bajará la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.
- Concentración: ¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la empresa sea más poderosa?
- Flexibilidad: ¿La estrategia fundamenta en particular las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad?
- Liderazgo coordinado y comprometido: ¿Genera la estrategia un liderazgo responsable y comprometido para cada una de sus metas principales? Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.
- Seguridad: ¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa?

5. Cómo lograr implementar una estrategia con éxito

Los conceptos vertidos en este apartado y en el siguiente corresponden a un resumen del prefacio y de los primeros dos capítulos del libro “Mapas Estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles” de Kaplan, Robert y David Norton (2004, Pág. 9 a 91).

En las últimas décadas del siglo XX, los ejecutivos estaban convencidos de que los indicadores tradicionales del desempeño financiero no les permitían gestionar eficazmente y querían reemplazarlos por indicadores operacionales.

Las empresas de manufactura, que antes competían sólo en cuanto a capacidad de producción y características de productos, descubrieron que el éxito les exigía ahora una profunda comprensión de sus mercados y clientes, así como la capacidad de proporcionar una propuesta de valor única a sus clientes objetivo. Ejecutivos de todos los sectores y en todas partes del mundo se enfrentaban al reto de cómo movilizar su capital humano y la información que disponían y cómo transformar sus empresas con nuevas estrategias, impulsadas por clientes informados y selectivos que pedían un desempeño sobresaliente.

Las empresas generalmente respondían al reto formulando nuevas estrategias, a través de nuevas declaraciones de misión y visión, a entregar mayor valor a sus clientes e integrantes. Sin embargo, el problema de fondo con el que se enfrentaban era su incapacidad para ejecutar con éxito sus nuevas estrategias. Los empleados oían las palabras de las nuevas declaraciones de misión, visión y estrategia, pero no comprendían lo que significaban para ellos. ¿Cómo podían hacer su trabajo mejor o de forma diferente para ayudar a la empresa a tener éxito con su nueva estrategia?

5.1. Fundamentos teóricos del Balanced Scorecard y el mapa estratégico

La razón de ser de las organizaciones plantea básicamente tres interrogantes:

- ¿Qué es y cómo se define a la generación de valor?
- ¿Cuál es el camino que se debe seguir para generar valor, cuál es el plan estratégico?
- ¿Cómo se ejecuta y monitorea el plan estratégico de manera integral, alineando la operación con el cumplimiento de los objetivos?

La respuesta a estas preguntas puede sintetizarse de la siguiente manera:

- Traducir la estrategia en acciones operacionales;
- Alinear a la organización para crear sinergias;
- Transformar a la ejecución de la estrategia en una tarea de todos, generando sentido de responsabilidad estratégica;
- Transformar a la ejecución de la estrategia en un proceso continuo y
- Generar liderazgo ejecutivo para desarrollar el compromiso y movilizar el cambio puede minimizar el riesgo a fracasar en la ejecución de la estrategia, asegurando de esta manera valor a corto, mediano y largo plazo.

Es decir que la ejecución exitosa de una estrategia requiere tres componentes:

Resultados sobresalientes = describir la estrategia + gestionar la estrategia

No se puede gestionar lo que no se puede medir. No se puede medir lo que no se puede describir.

La fórmula mostrada precedentemente puede ampliarse a:

**Resultados sobresalientes = mapas estratégicos + *Balanced Scorecard* +
organización focalizada en la estrategia**

El *Balanced Scorecard* es un conjunto de mediciones que entrega a los altos ejecutivos una visión rápida pero integral del negocio. Incluye indicadores financieros que dan cuenta de los resultados de acciones ya tomadas y los complementa con indicadores operacionales sobre satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejoramiento al interior de la organización, indicadores que son los impulsores del desempeño financiero futuro. Obliga a los ejecutivos a enfocarse en las mediciones que son las más cruciales.

El *Balanced Scorecard* describe estrategias destinadas a crear valor. Tiene varios elementos importantes:

- El desempeño financiero: un indicador de resultado proporciona la máxima definición del éxito de una organización. La estrategia describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.
- El éxito con los clientes: proporciona un componente principal del mejor desempeño financiero. Además de medir los indicadores de resultados del éxito obtenido con los clientes, por ejemplo satisfacción, retención y crecimiento, la perspectiva del cliente define la propuesta de valor para segmentos determinados de clientes. Elegir la propuesta de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia.
- Los procesos internos: crean y entregan la propuesta de valor para los clientes. El desempeño de los procesos internos es un indicador de tendencia de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y del cliente.
- Los objetivos de aprendizaje y crecimiento: describen la forma en que las personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Las mejoras en las mediciones del aprendizaje y crecimiento son indicadores de tendencia del desempeño relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros.

Los objetivos de las cuatro perspectivas deben vincularse entre ellos en una cadena de relaciones causa y efecto. A medida que los ejecutivos van haciendo su lista de objetivos en las cuatro perspectivas nombradas precedentemente, instintivamente deben comenzar a trazar flechas que relacionen un objetivo con otro. Con esto, ahora pueden enunciar cómo su estrategia de mejorar las capacidades y habilidades de los empleados de determinados puestos de trabajo, junto con la nueva tecnología, dará lugar a una mejora de un proceso interno crítico. El proceso mejora la propuesta de valor entregada a los clientes objetivo, dando lugar a mayores ingresos y a un mayor valor para los accionistas. A este diagrama que describe la estrategia con explícitas relaciones causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* se le dio el nombre de mapa estratégico.

El mapa estratégico describe la estrategia de una organización utilizando diferentes perspectivas y desagregando la misma en objetivos individuales relacionados entre sí por una lógica de causa y efecto.

Sin una descripción sistemática de la estrategia, los ejecutivos no pueden comunicarla con facilidad, ni entre sí ni a los empleados. Sin una comprensión compartida de la estrategia, los ejecutivos no pueden implementar nuevas estrategias para el actual entorno cambiante de la competencia global, desregulación, soberanía del cliente, tecnología avanzada y ventaja competitiva derivada de los activos intangibles, principalmente del capital humano y el de información.

Muchas veces el problema no es una estrategia errónea sino una mala ejecución.

Para construir un sistema de medición que describa la estrategia, se necesita un modelo general que sirva de base.



Un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. Es el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo del mapa estratégico será probablemente una estrategia defectuosa. Por ejemplo, a veces se encuentra que las organizaciones no tienen ninguna conexión entre los indicadores del proceso interno y la propuesta del valor para el cliente, ningún objetivo de innovación y vagos objetivos en cuanto a habilidades y motivación de los empleados y el papel de la tecnología de la información.

El mapa estratégico se basa en varios principios:

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias;
- La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente;
- El valor se crea mediante procesos internos de negocios;
- La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios;
- La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.

Las perspectivas financieras y la del cliente en los mapas estratégicos y *Balanced Scorecard* describen los resultados, lo que la organización espera lograr: aumento del valor para los accionistas, mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad, aumentos en la participación del gasto del cliente en la compañía mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes.

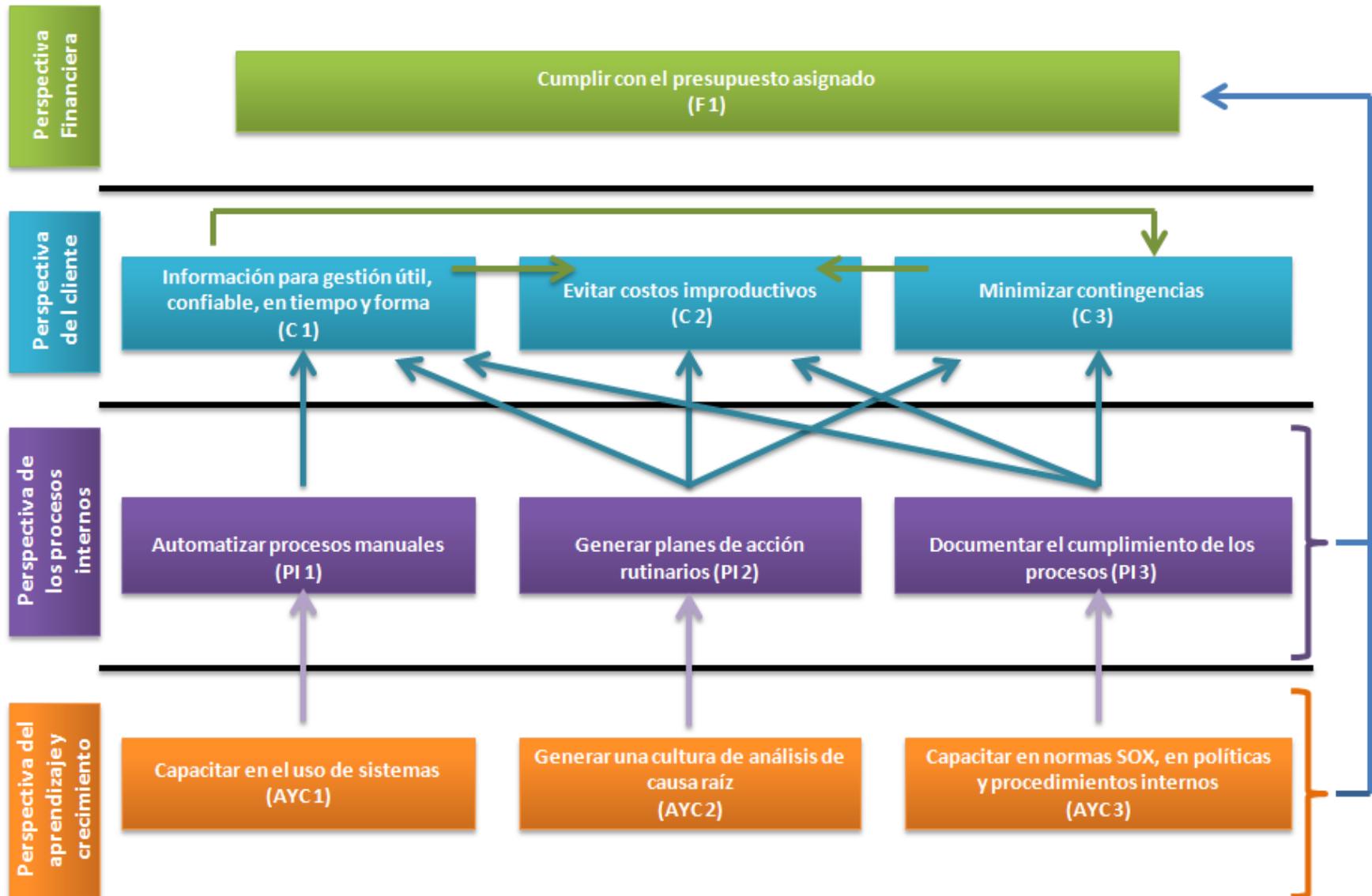
Los procesos que pertenecen a las perspectivas internas y de aprendizaje y crecimiento dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la organización la pondrá en práctica. Los procesos internos eficaces y alineados determinan como se crea y sostiene el valor. Las empresas deben focalizarse en los pocos procesos internos clave que brindan la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar.

En resumen, el modelo de mapa estratégico hecho a medida de la estrategia particular de la organización, describe de qué modo los activos intangibles impulsan las mejoras de desempeño en los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades.

5.2. El mapa estratégico del Depto. de Contabilidad de Lear Argentina

Luego de haber realizado una descripción acerca del negocio de Lear en el mundo y en la Argentina; de las responsabilidades de cada líder del departamento Financiero, Administrativo y Contable de las plantas de Argentina; del proceso estratégico, sus componentes y de dos poderosas herramientas que pueden utilizarse para describir y gestionar la estrategia para obtener resultados sobresalientes, podemos introducirnos en desarrollar un mapa estratégico y un *Balanced Scorecard* que permita al departamento de Contabilidad de Lear Argentina proporcionar a los gerentes financieros de cada una de las plantas, información continua, ordenada y sistemática tanto de los hechos económicos y financieros, como así también del cumplimiento de las normas Sarbanes – Oxley (SOX) de todos los sectores de la organización.

A continuación se expone el mapa estratégico desarrollado para el departamento de Contabilidad de Lear Argentina.



5.2.1. La perspectiva financiera

El objetivo principal del departamento de Contabilidad, en cuanto a la estrategia en terminos financieros, es “Cumplir con el presupuesto asignado (F1)”.

Para lograr cumplir con el objetivo de esta perspectiva, deberá ser eficiente en la ejecución de los presupuestos disponibles para las perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, como así también para la perspectiva de los Procesos Internos.

Principalmente habrá que:

- Diseñar un plan de capacitaciones externas para los empleados del departamento, que potencien las habilidades y que posteriormente a través de capacitaciones internas se transmita lo aprendido a todos los integrantes del equipo, al menor costo posible.

- A la hora de planificar los viajes del departamento de Contabilidad a la central regional, ubicada en San Pablo - Brasil, o a las plantas ubicadas fuera de la provincia de Buenos Aires, se deberá buscar que el motivo del viaje tenga una relación directa con los objetivos establecidos en las demás perspectivas del mapa estratégico, como así también se tendrá que cumplir con el presupuesto asignado a comienzos del año.

- Por último, el área de Contabilidad también tiene a su cargo la contratación de distintos servicios de consultoría como ser auditorias, contratación de empresas que realizan inventarios de bienes de uso, asesoramientos técnicos, etc. Para este tipo de contrataciones también deberá alinearse con el presupuesto establecido para tal fin.

5.2.2. La perspectiva del cliente

Los clientes del departamento de Contabilidad son los gerentes financieros de cada una de las plantas. Se ha definido que un servicio de calidad que cumpla con sus expectativas y necesidades, deberá lograr:

- “Información para gestión útil, confiable, en tiempo y forma (C1)”: entregar información que sea útil para la toma de decisiones es el producto más importante que podemos ofrecerles a nuestros clientes objetivo. Los gerentes financieros necesitan tener la máxima confianza en sus áreas de Administración y Contabilidad, dado que ellos son los encargados de controlar las desviaciones de los presupuestos de toda la compañía y son quienes interreactúan con las áreas operacionales. Para poder lograr este objetivo estratégico hemos definido que es necesario:
 - Cumplir con las fechas límites de entrega de las conciliaciones de cuentas contables: logrando este objetivo nos aseguraremos que los gerentes financieros tengan el tiempo necesario para revisar, hacer un seguimiento mensual de los hechos económicos que afectan a cada planta e identificar cuáles son las áreas o partidas pendientes que pueden llegar a ocasionar costos improductivos (C2).
 - Cumplir con los plazos de presentación de las declaraciones juradas impositivas: evaluar el cumplimiento de la presentación de estas declaraciones nos llevará no solo a minimizar las contingencias con el fisco (C3), sino también a reducir los intereses pagados y a aumentar la confianza de los gerentes financieros en cuanto a nuestra labor diaria.
 - Cuantificar en Pesos Argentinos los probables costos improductivos futuros: en muchas oportunidades, la falta de seguimiento o la no notificación de una partida pendiente con una antigüedad considerable, origina un costo improductivo que es evitable (C2) si se analiza a tiempo y se deriva a las personas indicadas de la compañía.
 - Realizar una revisión integral del balance de cada planta. Este punto tiene como fin entregar un informe en donde los gerentes financieros puedan observar la integridad de las cuentas por rubro, con un breve resumen indicando anticuación de las partidas, si existe algún riesgo en cuanto a la recuperabilidad de un activo o a la aparición de un pasivo contingente y cuál es el plan de acción necesario para eliminar las partidas pendientes en las conciliaciones (C2 y C3).

- “Evitar costos improductivos (C2)”: Este objetivo busca la implementación de indicadores que se originen en el departamento de Contabilidad que ayude a evitar o minimizar costos improductivos. Si bien los gerentes financieros tienen implementados informes que reportan a la casa Matriz mensual o trimestralmente, nuestra propuesta es agregar indicadores que se enfoquen en evitar costos improductivos y minimizar contingencias, como ser la cantidad de anticipos de viajes de empleados no rendidos, anticuación de materias primas no recibidas, intereses abonados por declaraciones impositivas presentadas fuera de término, multas aduaneras abonadas, ajustes determinados en fiscalizaciones, etc, (C3).
- “Minimizar contingencias (C3)”: El último objetivo referente a la perspectiva del cliente está orientado a comunicar el estado de los trámites contables o administrativos necesarios para cumplir con las disposiciones legales, ya sean de la Inspección General de Justicia o de otros organismos de contralor.

5.2.3. La perspectiva de los procesos internos

Para poder cumplir con los objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente, debemos mejorar los procesos internos que tienen mayor impacto en la satisfacción de las necesidades de los gerentes financieros. La mejora de los procesos debe hacer foco en:

- Automatizar procesos manuales (PI1): Una de las claves para lograr información útil, confiable, en tiempo y forma (C1) es contar con la menor cantidad de procesos manuales. El realizar procesos de forma manual, implica tener que implementar una serie de controles adicionales a los que serían necesarios si se automatizan o si se implementan hojas de cálculos o macros. Este objetivo puede llevarse a cabo a través de la implementación de procesos automáticos en el sistema contable utilizado por la compañía o a través del desarrollo de nuevos reportes que simplifiquen los cálculos realizados por el departamento. También es posible automatizar tareas a través del diseño de macros o planillas de cálculo en el programa Excel.

- Generar planes de acción rutinarios (PI2): Dada la rapidez con que la información debe llegar a estar en manos de las personas que toman decisiones, es fundamental que todo el equipo de Contabilidad cumpla con los vencimientos establecidos tanto en el calendario de cierre corporativo como en el calendario de cierre local, esto permitirá generar información de gestión en el tiempo establecido por los usuarios claves (C1). A su vez, el departamento deberá evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos a inicios del mes que tendrán como foco minimizar los costos improductivos (C2) y las contingencias (C3).
- Documentar el cumplimiento de los procesos (PI3): Uno de los requerimientos más importantes para cumplir con las normas Sarbanes-Oxley en Estados Unidos, como así también con las normas contables profesionales argentinas es la correcta documentación de los hechos económicos que dan origen a las imputaciones contables. Para minimizar las contingencias (C3) es necesario actualizar los libros societarios obligatorios que debe presentar la compañía a la Inspección General de Justicia, también presentar al Instituto de Estadísticas y Censos las encuestas industriales y además documentar los controles realizados en las certificaciones que se realizan para dar cumplimiento de las normas Sarbanes-Oxley.
Para evitar costos improductivos (C2) y generar información para gestión útil, confiable, en tiempo y forma (C1) es necesario evaluar la documentación soporte de las conciliaciones de cuentas que se preparan mensualmente.

5.2.4. La perspectiva del aprendizaje y del crecimiento

La capacidad que una empresa tenga para aprender y crecer, para efectuar mejoras continuas a sus procesos y productos existentes, se vincula directamente al valor de ésta. Esta perspectiva debe responder a la pregunta ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Sin esta perspectiva no se podría lograr valor para los clientes ni resultados financieros para la empresa. En el Mapa Estratégico del departamento de Contabilidad se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

- Capacitar en el uso de sistemas (AYC1): Es necesario que los integrantes del área se capaciten en los sistemas que utilizan diariamente para calcular o registrar las operaciones de la compañía. Potenciar el conocimiento y las destrezas de los empleados, es el único camino para lograr automatizar procesos (PI1) y hacerlos mas precisos.
- Generar una cultura de análisis causa raíz (AYC2): Para generar planes de acción rutinarios (PI2) es necesario lograr que cada uno de los empleados del departamento de contabilidad comprenda que la forma en que los errores o costos improductivos no se vuelvan a generar, es solucionándolos desde su origen, desde la raíz. Se debe analizar el proceso en su totalidad, encontrar los puntos débiles y solucionarlos. Esta forma de trabajar no es una práctica sencilla de incorporar, es necesario redactar procesos, compartir conocimientos, puntos de vista, organizar reuniones grupales en donde se discutan los diferentes caminos o posibles soluciones y evaluar la efectividad en la resolución de los pendientes de cada empleado.
- Capacitar en las normas Sarbanes-Oxley, en políticas y procedimientos internos (AYC3): La finalidad de este objetivo estratégico es incorporar en los empleados los lineamientos contables enunciados en las secciones del manual de políticas contables corporativo, como así también informarles cuáles son los controles que se testean en las certificaciones de las normas SOX y que se obtenga como resultado la redacción de políticas o procedimientos adaptados a las prácticas locales. Lo descripto tendrá efecto en cómo se documentarán el cumplimiento de los procesos (PI3).

5.3. El Balanced Scorecard

El *Balanced Scorecard* será la herramienta de gestión que, basada en el mapa estratégico descripto en la sección anterior, nos permitirá traducir la estrategia del departamento de Contabilidad en un conjunto de indicadores de desempeño que informe sobre la concreción del logro de los objetivos definidos.

A continuación se exponen los indicadores del departamento de Contabilidad de Lear Argentina, indicando en columnas:

- Perspectiva a la que pertenece el indicador;
- Referencia alfanumérica con el mapa estratégico;
- Indicador;
- Efecto que busca lograr el indicador;
- Fórmula del indicador;
- Periodo de medición;
- Unidad de medida;
- Referencia alfanumérica del objetivo en el que impacta;
- Fuente de datos.

Perspectiva	Ref.	Objetivo estratégico	Indicador	Efecto	Fórmula	Periodo	Unidad de Medida	Impacta en:	Fuente de datos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AYC 1	CAPACITAR EN EL USO DE SISTEMAS	Horas de capacitaciones tomadas dentro de la compañía	Asegurarse de que cada empleado reciba capacitación interna, produciendo sinergia tanto con los integrantes de su departamento como con otros empleados de la compañía.	Cantidad de horas en capacitaciones tomadas dentro de la compañía por empleado / Cantidad de horas proyectadas de entrenamiento.	Trimestral	%	PI 1	Reportes del Depto. de Contabilidad / RRHH
			Horas de capacitaciones tomadas fuera de la compañía	Asegurarse de que cada empleado reciba capacitaciones externas en contabilidad, Microsoft Office, liderazgo, motivación, etc.	Cantidad de horas en capacitaciones tomadas fuera de la compañía por empleado / Cantidad de horas proyectadas de entrenamiento.	Trimestral	%	PI 1	Reportes del Depto. de Contabilidad / RRHH
			Capacitaciones en módulos SAP	Asegurarse de que los usuarios expertos en SAP transmitan sus conocimientos y que se utilicen las capacitaciones en SAP en formato E-learning.	Cantidad de entrenamientos de módulos de SAP finalizados por empleado.	Mensual	Módulos	PI 1	Reportes de SAP
	AYC 2	GENERAR UNA CULTURA DE ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ	Reuniones grupales realizadas	Discutir y buscar en forma conjunta las soluciones a las distintas situaciones enfrentadas.	Cantidad de horas de reuniones en el mes llevadas a cabo / Cantidad de horas de reuniones programadas al inicio del mes.	Mensual	%	PI 2	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Anticuaación de puntos no resueltos en las conciliaciones de cuentas	Visualizar la cantidad de días que se demoran los empleados en resolver las partidas pendientes en las conciliaciones de cuentas contables.	Promedio de días de antigüedad de las partidas pendientes en las conciliaciones por empleado.	Mensual	Días	PI 2	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Efectividad en la resolución de pendientes	Evaluar la resolución de puntos pendientes por empleado.	Cantidad de pendientes solucionados mes por empleado / Cantidad de pendientes totales mes anterior por empleado.	Mensual	%	PI 2	Reportes del Depto. de Contabilidad
	AYC 3	CAPACITAR EN NORMAS SOX, EN POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS	Políticas internas comunicadas	Dar a conocer las políticas internas de LEAR a todos los empleados del Depto. de contabilidad (traducidas al español).	Sumatoria de secciones del LEAP MANUAL traducidos al español que fueron enviadas por email al Depto. de Contabilidad.	Mensual	Secciones	PI 3	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Capacitaciones en Normas SOX	Informar a los empleados cuáles son los controles de SOX testeados en cada uno de los ciclos certificados.	Sumatoria de controles informados a lo largo del mes al Depto. de Contabilidad.	Mensual	Controles	PI 3	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Procedimientos locales redactados	Redactar procedimientos locales, con el fin de entender el flujo de información necesaria, las tareas y responsabilidades de cada parte interviniente.	Sumatoria de procedimientos locales redactados por el Depto. de Contabilidad.	Mensual	Procedimie	PI 3	Reportes del Depto. de Contabilidad

Perspectiva	Ref.	Objetivo estratégico	Indicador	Efecto	Fórmula	Periodo	Unidad de Medida	Impacta en:	Fuente de datos
PROCESOS INTERNOS	PI 1	AUTOMATIZAR PROCESOS MANUALES	Procesos automáticos en SAP	Automatizar en SAP procesos que hasta el momento son llevados en forma manual.	Sumatoria de procesos automatizados o de reportes customizados en SAP para Argentina.	Trimestral	Procesos / Reportes	C 1	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Planillas de Excel con macros y tablas dinámicas	Diseñar planillas con macros y tablas dinámicas que automaticen las tareas manuales desarrolladas por el Depto. de Contabilidad.	Sumatoria de planillas con macros y tablas dinámicas incorporadas en Excel.	Mensual	Planillas	C 1	Reportes del Depto. de Contabilidad
	PI 2	GENERAR PLANES DE ACCIÓN RUTINARIOS	Cumplimiento de los objetivos internos del Depto. de Contabilidad	Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos a inicios del mes.	Cantidad de objetivos alcanzados en el mes / Cantidad de objetivos propuestos a inicio del mes.	Mensual	%	C 1 / C 2 / C 3	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Cumplimiento del calendario de cierre interno para las plantas en Argentina	Evaluar el cumplimiento del calendario de cierre para las plantas de Argentina.	Cantidad de tareas que no se realizaron en los tiempos previstos/ Cantidad de tareas.	Mensual	%	C 1 / C 2 / C 3	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Cumplimiento del calendario de cierre corporativo (Argentina + Brasil)	Evaluar el cumplimiento del calendario de cierre mensual corporativo.	Cantidad de tareas que no se realizaron en los tiempos previstos/ Cantidad de tareas.	Mensual	%	C 1 / C 2 / C 3	Reportes del Depto. de Contabilidad

Perspectiva	Ref.	Objetivo estratégico	Indicador	Efecto	Fórmula	Periodo	Unidad de Medida	Impacta en:	Fuente de datos
PROCESOS INTERNOS	PI 3	DOCUMENTAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS	Cumplimiento en los tiempos de entrega de las conciliaciones de cuentas	Evaluar el cumplimiento en la entrega de las conciliaciones por cada uno de los empleados antes de la fecha de vencimiento.	Cantidad de conciliaciones entregadas antes del décimo día hábil del mes por empleado / Cantidad de conciliaciones totales por empleado.	Mensual	%	C 1 / C 2	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Cumplimiento en la forma de presentar las conciliaciones de cuentas	Evaluar el cumplimiento en cuanto a la forma en que son realizadas las conciliaciones de cuentas por cada uno de los empleados.	Total de conciliaciones rechazadas por el Contador General en el mes por no cumplir con las formas.	Mensual	Rechazos	C 1 / C 2	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Actualización del libro societario obligatorio "Diario"	Evitar contingencias legales.	Último mes copiado en Libro Diario.	Mensual	Mes	C 3	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Actualización del libro societario obligatorio "de Inventario y Balance"	Evitar contingencias legales.	Último año copiado en Libro Inventario y Balance.	Anual	Año	C 3	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Actualización del libro societario obligatorio "de IVA Compras e IVA Ventas"	Evitar contingencias legales impositivas.	Último mes copiado en libros Iva Ventas e Iva Compras.	Mensual	Mes	C 3	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Encuestas Industriales del INDEC	Evitar contingencias legales por la no presentación de las encuestas a grandes industrias del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).	Última encuesta mensual enviada al INDEC.	Mensual	Mes	C 3	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Deficiencias SOX remediadas	Documentar el cumplimiento de las deficiencias de SOX encontradas.	Cantidad de deficiencias solucionadas y documentadas / Total de deficiencias reportadas en las certificaciones de los ciclos.	Mensual	%	C 3	Reportes del Depto. de Contabilidad

Perspectiva	Ref.	Objetivo estratégico	Indicador	Efecto	Fórmula	Periodo	Unidad de Medida	Impacta en:	Fuente de datos
CLIENTE	C 1	INFORMACIÓN PARA GESTIÓN ÚTIL, CONFIABLE, EN TIEMPO Y FORMA	Cuantificación en pesos argentinos (ARS) de probables costos improductivos futuros	Anticipar a los Controllers el total en ARS de probables costos improductivos como consecuencia de la no resolución de los pendientes de las conciliaciones de cuentas.	Sumatoria en ARS de las partidas pendientes de resolución con una antigüedad mayor a 60 días que puedan impactar en resultados.	Mensual	Pesos Argentinos	C 2	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Cumplimiento en los tiempos de entrega de las conciliaciones de cuentas revisadas por el Contador General	Evaluar el cumplimiento en la entrega a tiempo del total de conciliaciones de cuentas para ser revisadas por los Controllers de cada planta.	Diferencia entre el día en que fueron entregadas las conciliaciones a los Controllers y la fecha límite definida en el calendario mensual.	Mensual	Días	C 2	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Cumplimiento en la forma de presentar las conciliaciones de cuentas	Evaluar el cumplimiento en cuanto a la forma en que son revisadas las conciliaciones de cuentas por el Contador General.	Total de conciliaciones rechazadas por los Controllers en el mes por no cumplir con las formas.	Mensual	Rechazos	C 2	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Cumplimiento en la presentación de las declaraciones juradas impositivas	Evaluar la presentación en tiempo al fisco de las declaraciones juradas impositivas.	Diferencia entre el día en que fueron presentadas las declaraciones a la AFIP y la fecha de vencimiento de cada una de ellas.	Mensual	Días	C 2 / C 3	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Revisión integral del balance general de cada planta	Entregar a los Controllers de cada planta una revisión de todas las cuentas de Activo y Pasivo del balance generado en SAP.	Descripción de la situación integral de cada una de las cuentas del balance.	Semestral	Informe	C 2	Reportes del Depto. de Contabilidad

Perspectiva	Ref.	Objetivo estratégico	Indicador	Efecto	Fórmula	Periodo	Unidad de Medida	Impacta en:	Fuente de datos
CLIENTE	C 2	EVITAR COSTOS IMPRODUCTIVOS	Ajustes determinados en fiscalizaciones impositivas realizadas por el fisco (AFIP)	Cuantificar los ajustes determinados por fiscalizaciones impositivas.	Sumatoria de ajustes determinados por fiscalizaciones impositivas.	Mensual	Pesos Argentinos	C 1	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Intereses abonados por declaraciones impositivas presentadas fuera de término	Cuantificar los intereses abonados por presentaciones fuera de término.	Sumatoria de intereses abonados.	Mensual	Pesos Argentinos	C 1 / C 3	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Multas aduaneras	Cuantificar las multas aduaneras abonadas y determinar las distintas problemáticas que las han generado.	Sumatoria de multas aduaneras abonadas.	Mensual	Pesos Argentinos	C 1	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Antigüedad de materias primas en tránsito	Evaluar los posibles riesgos de la no recuperabilidad de materias primas en tránsito de antigua data.	Sumatoria de las materias primas en tránsito con una antigüedad mayor a 90 días.	Mensual	Pesos Argentinos	C 1	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Deudores Incobrables	Medir la ineficiencia y determinar las distintas problemáticas en la gestión de cobranzas.	Total de créditos por ventas mayores a 60 días / Total de créditos por ventas.	Mensual	%	C 1	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Diferencias de cambio negativas por atrasos en pagos a proveedores	Cuantificar las diferencias de cambio negativas generadas por atrasos en el pago a proveedores del exterior e intercompanies.	Sumatoria de diferencias de cambio generadas por pagos al exterior luego de su fecha de vencimiento (> 60 días de fecha de factura).	Mensual	Pesos Argentinos	C 1	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Anticipos de viajes no rendidos	Cuantificar mensualmente los anticipos de viajes no rendidos por el personal.	Sumatoria de anticipos de viajes no cancelados por los empleados.	Mensual	Pesos Argentinos	C 1	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Impuestos no activados por no tener a los proveedores dados de alta en el sistema (SAP)	Cuantificar cuanto es el crédito fiscal no activado de las facturas de compra por no haber dado de alta a los proveedores.	Sumatoria de crédito fiscal no reconocido como un crédito a recuperar.	Mensual	Pesos Argentinos	C 1	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Anticuaación de remitos pendientes de facturar	Cuantificar y anticuar la cantidad de remitos pendientes de facturar por cliente.	Sumatoria de remitos pendientes de facturar por mes.	Mensual	Pesos Argentinos	C 1	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Partidas conciliatorias en las cuentas bancarias	Cuantificar las partidas pendientes de registrar en bancos, que puedan generar el no recuperos de fondos o costos extras.	Sumatoria de partidas pendientes en las conciliaciones bancarias (valores absolutos) mayores a 30 días.	Mensual	Pesos Argentinos	C 1	Reportes del Depto. de Contabilidad

Perspectiva	Ref.	Objetivo estratégico	Indicador	Efecto	Fórmula	Periodo	Unidad de Medida	Impacta en:	Fuente de datos
CLIENTE	C 3	MINIMIZAR CONTINGENCIAS	Trámites pendientes de realización o aprobación en la Inspección General de Justicia (IGJ)	Dar a conocer los trámites que se encuentran pendientes de realizar o de aprobar en la IGJ (ejemplos: modificaciones en el estatuto, capitalizaciones, rubricas de libros contables, etc.)	Listado de trámites pendientes o en trámite en la IGJ.	Trimestral	Informe	C 2	Reportes del Depto. de Contabilidad
			Fiscalizaciones abiertas	Dar a conocer las fiscalizaciones abiertas y los probables ajustes que pueda determinar el fisco.	Informe de fiscalización en curso.	Trimestral	Informe	C 2	Reportes del Depto. de Contabilidad
FINANCIERA	F 1	CUMPLIR CON EL PRESUPUESTO ASIGNADO	Costos incurridos en capacitaciones externas	Medir el cumplimiento del presupuesto asignado para capacitación del personal del Depto. de Contabilidad.	Costo acumulado del año incurrido en capacitaciones / Costo total asignado al inicio del año en el presupuesto de capacitaciones.	Trimestral	Pesos Argentinos		Reportes del Depto. de Contabilidad
			Costos incurridos en viajes	Medir el cumplimiento del presupuesto asignado para viajes del personal del Depto. de Contabilidad.	Costo acumulado del año incurrido en viajes / Costo total asignado al inicio del año en el presupuesto de viajes.	Trimestral	Pesos Argentinos		Reportes del Depto. de Contabilidad
			Costos incurridos en servicios externos de consultoria	Medir el cumplimiento del presupuesto asignado para servicios externos de consultoria.	Costo acumulado del año incurrido en servicios externos de consultoria / Costo total asignado al inicio del año en el presupuesto de servicios externos.	Trimestral	Pesos Argentinos		Reportes del Depto. de Contabilidad

6. Conclusiones

A través del presente trabajo se ha diseñado un mapa estratégico y un *Balanced Scorecard* aplicado al departamento de Contabilidad para lograr proporcionar a los gerentes financieros de cada una de las plantas de Lear Argentina, información continua, ordenada y sistemática tanto de los hechos económicos y financieros, como así también del cumplimiento de las normas Sarbanes – Oxley (SOX) en todos los sectores de la organización.

Se ha intentado dejar las bases sobre los elementos que no pueden faltar a la hora de definir una estrategia y se espera que al cumplir con estos objetivos, se incrementen las capacidades y habilidades de los integrantes del departamento, como así también su motivación y productividad.

7. Bibliografía

- Kaplan, R. y D. Norton, “Mapas Estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles”, 2004, *Gestión 2000*.
- Kaplan, R. y D. Norton, “The Balanced Scorecard: Measures that drive performance”, 1992, *Harvard Business Review*, Enero de 1992.
- Kaplan, R. y D. Norton, “Having Trouble with your strategy? Then map it”, *Harvard Business Review*, Septiembre de 2000.
- James Brian Quinn y Henry Mintzberg, “El Proceso Estratégico – Conceptos, contextos y casos”, Segunda Edición, 1993, Prentice Hall Hispano Americana S.A.