

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN, EVALUACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS PARA LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA

**Trabajo de Graduación Presentado por:**

Meza Palacios, Marta Julia

Elías Lovo, Jorge Orlando

Jirón González, Evelin Marisol

Para optar al grado de

**LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**Marzo de 2013**

**San Salvador, El Salvador, Centro América.**

## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

### AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Msc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Directora de la Escuela de  
Contaduría Pública: Licda. María Margarita de Jesús Martínez  
Mendoza de Hernández.

Coordinador de seminario : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Asesor Director : Lic. José David Avelar

Asesor Metodológico : Lic. Luis Felipe Gutiérrez López

Jurado Examinador : Lic. Carlos Ernesto López Lazo  
Lic. Edgar Ulises Mendoza

Marzo del 2013

San Salvador, El Salvador, Centro América

## AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios todopoderoso por darme el don de la vida, a mis padres Ricardo Meza, que Dios tenga en su gloria y Marta Alicia Palacios, por darme su apoyo, amor y comprensión durante mi carrera y poder así culminar mis estudios universitarios, a mi gran amor Raúl Antonio Orellana por su compañía, por su apoyo y por tener seguridad e inspirarme confianza en que todo se puede lograr, a mi hijo Ian Raúl mi regalito de Dios, por su paciencia...a mis hermanos, amigos y todas aquellas personas que de forma directa o indirecta aportaron un granito de arena para ayudarme a llegar hasta el final de mi carrera...

MARTA JULIA MEZA PALACIOS.

Agradezco a Dios por darme el regalo más preciado como lo es la vida, a mí familia en especial a mis padres José Roberto Elías y Damaris Lovo de Elías por su apoyo incondicional, además a todos las personas entre maestros/as de todas las áreas académicas, asesores de tesis, instructor de manejo, amigos/as y compañeros/as que me ayudaron a conocer mi carácter y formar mi temperamento a todos ellos gracias por enseñarme que “Todos somos bueno para algo, pero nadie es bueno para todo, lo que cuenta es la perseverancia para seguir intentándolo”

JORGE ORLANDO ELIAS LOVO.

Agradezco a nuestro padre celestial por su infinito amor, y por haberme regalado la presencia en este mundo y poner en mi camino a mi familia en especial a mis padres, Eduardo Jirón y Margarita González que con su esfuerzo me brindaron mis primeras formaciones, a mi amado esposo Marcos Tulio Calderón por el amor y la paciencia que me ha tenido en estos años que hemos compartido juntos y a mis cuatro hijos, Evelin Liseth, Erika Marisol, Marcos Antonio y Rodrigo Alejandro, por ser mi inspiración para seguir adelante.

EVELIN MARISOL JIRÓN GONZÁLEZ

## ÍNDICE

	PÁGINA
RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPITULO I. SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL.	
1.1 ANTECEDENTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	1
1.1.1 A NIVEL INTERNACIONAL.	1
1.1.2 A NIVEL NACIONAL.	2
1.2 DEFINICIÓN Y CONCEPTOS BÁSICOS RELACIONADOS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	2
1.3 CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	4
1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO.	5
1.4.1 VENTAJAS	5
1.4.2 DESVENTAJAS.	6
1.5 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DEMANDO INTEGRAL.	6
1.6 LOS INDICADORES EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	8
1.6.1 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES.	8
1.7 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÀREA DE LOS IMPUESTOS.	9
1.7.1 MAPA ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS	10
1.7.2 DESCRIPCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.	11
1.8 BASE LEGAL Y TÉCNICA.	13
1.9 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	16
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL AL ÀREA DE IMPUESTOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE REPUESTOS PARA VEHICULOS.	
2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DE REPUESTOS J&J S.A DE C.V.	18
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	19
2.3 DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA.	19

2.4	ESTADOS FINANCIEROS.	20
2.5	APLICACIÓN DE MAPA ESTRATÉGICO A LA EMPRESA DE RESPUESTOS J&J.	23
2.6	DESCRIPCIÓN DE MAPA ESTRATÉGICO.	24
2.6.1	PERSPECTIVA FINANCIERA.	24
2.6.1.1	DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS FINANCIEROS.	24
2.6.1.2	APLICACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS.	26
2.6.2	PERSPECTIVA CLIENTES.	28
2.6.2.1	DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS CLIENTES.	28
2.6.2.2	APLICACIÓN DE LOS INDICADORES CLIENTES.	30
2.6.3	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.	32
2.6.3.1	DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS PROCESOS INTERNOS.	32
2.6.3.2	APLICACIÓN DE LOS INDICADORES PROCESOS INTERNOS.	35
2.6.4	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	38
2.6.4.1	DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	38
2.6.4.2	APLICACIÓN DE LOS INDICADORES APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	40
2.7	RESUMEN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÁREA DE IMPUESTOS.	43
2.8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	44
2.8.1	CONCLUSIONES.	44
2.8.2	RECOMENDACIONES.	44
	BIBLIOGRAFÍA.	46
	ANEXOS	47
	ANEXO 1. METODOLOGÍA UTILIZADA.	
	ANEXO 2. CUESTIONARIO.	
	ANEXO 3. ENTREVISTA.	
	ANEXO 4. TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS.	
	ANEXO 5. CUESTIONARIO PARA EVALUAR RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE IMPUESTOS.	

## RESUMEN EJECUTIVO

Es evidente que para las empresas se vuelve una necesidad lograr el mínimo de tributos a pagar dentro del marco legal que le rige, sin embargo, para llegar a este fin se deben alinear desde el recurso humano, procesos internos y la relación con la administración tributaria, de esto se deduce que se debe planificar y evaluar todos los elementos antes mencionados con el fin de crear una plataforma para mejorar los procesos y lograr las metas definidas, dándole un valor agregado a la entidad en el área de impuestos.

Para organizar los diferentes componentes mencionados en el párrafo anterior, la metodología del cuadro de mando integral, de aquí en adelante llamado CMI, se complementó con el marco legal tributario aplicado a las empresas que se dedican a la venta de repuestos para vehículos automotores, además se elaboró un mapa estratégico para el área de impuestos que describió las diferentes perspectivas (financiera, procesos interno y aprendizaje y crecimiento), además relacionó los objetivos planteados en cada una de estas, cuyos elementos más importantes son: capacitar y evaluar al personal, elaborar planificación fiscal, proponer mejoras y minimizar el riesgo fiscal por medio de controles que aseguren el cumplimiento de los procesos, luego se evaluaron por medio de indicadores que dieron un parámetro para el cumplimiento de metas.

El objetivo principal del trabajo de graduación fue desarrollar el CMI para el área de impuestos del sector mencionado en el párrafo anterior, que ayude a la organización, cumplimiento y evaluación de las obligaciones tributarias. Para lograr este propósito el tipo de estudio realizado fue el descriptivo, además los instrumentos usados para la recolección de la información fueron la encuesta y la entrevista, las cuales fueron dirigidas al auditor interno, el contador general o auxiliar contable, donde los resultados más significativos mostraron que se realiza la evaluación de la gestión mayormente por medio de análisis de estados financieros e informe fiscal, pero sin embargo se detectaron problemas tales como falta de capacitación del personal, incumplimiento de las obligaciones formales y sustantivas como también que no realizan planificación fiscal.

Con todo lo antes expuesto, los resultados obtenidos en la investigación de campo fueron muy satisfactorios debido a la aceptación de la propuesta de la aplicación del CMI, ya que con esta busca alcanzar metas y objetivos coordinándolos desde diferentes perspectivas en un mapa estratégico. Finalmente, tomar en cuenta que para el éxito del cuadro de mando integral, todas las medidas de mejoras que se aporten al momento de su aplicación tendrían que llevarse a cabo a corto y mediano plazo para solventar los problemas que esta herramienta ha logrado identificar por medio de sus indicadores, de igual forma, se recomienda que los procesos de manejo de información llevados por el área de impuesto no se vean como una actividad rutinaria, sino también como un área de oportunidad para la toma de decisiones y mejora de la entidad empezando desde la capacitación del recurso humano, eficiencia de las actividades llevadas a cabo y beneficios financieros por el ahorro fiscal.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas en la búsqueda constante de ventajas competitivas adoptan herramientas de gestión para mejorar su eficiencia y eficacia, atendiendo a esto Robert Kaplan y David Norton a mediados de la década de los 90's, publican la aplicación el cuadro de mando integral para una mejor evaluación del trabajo para el cumplimiento de metas, medidas y objetivos estratégicos desde cuatro diferentes perspectivas, éste instrumento puede ser aplicado en todas las áreas de una entidad como lo son: financiera, producción, logística, recursos humanos, entre otras; por lo que es factible y además novedoso aplicar el CMI en el área de impuestos, ya que con esto se pretende lograr el ahorro fiscal dentro del marco legal, basándose en la mejora de los procedimientos, personal capacitado y la buena relación con la administración tributaria. Lo que se refleja en dos capítulos del trabajo de graduación que se describen a continuación:

En el primer capítulo se sustenta de manera teórica, técnica y legal la aplicación del CMI describiendo las cuatro perspectivas que lo componen como son la de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera, además se expone la teoría basada en un caso práctico para el área de impuestos. También incluye el diagnóstico con respecto a la investigación de campo, obteniendo un resultado positivo para el uso de esta herramienta.

En el capítulo número dos se elaboró un caso práctico el cual describe de forma general la empresa donde fue aplicado, además se desarrolló un mapa estratégico que es la descripción grafica de las cuatro perspectivas e interrelaciona sus objetivos para el área de impuestos y para su evaluación se utilizaron indicadores para medir la eficiencia de la gestión, basados en información proporcionada por dicha entidad. Con los resultados obtenidos se ejemplifico el uso de esta herramienta que genera un valor agregado que busque el cumplimiento de los objetivos y metas a mediano y largo plazo.



## CAPITULO I. SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL.

### 1.1 ANTECEDENTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### 1.1.1 A NIVEL INTERNACIONAL.

En la Harvard Business Review publicada en los meses de Enero-Febrero de 1992, el profesor de la Universidad de Harvard Robert S. Kaplan y el consultor empresarial de Boston, David P. Norton publicaron un artículo denominado “*The Balanced Scorecard*” (literalmente “El anotador equilibrado”) que concretaba los anteriores trabajos del profesor Kaplan sobre la medida del rendimiento de las organizaciones y que ha sido traducido a la literatura hispánica por el sonoro apelativo de: cuadro de mando integral.

En 1996 se publicó el libro titulado: “*Cuadro de Mando Integral: Traduciendo la estrategia en acción*”, escrito por Robert Kaplan y David Norton, el cual proporcionaba la aplicación en diferentes empresas de Estados Unidos de Norteamérica como bancos, aseguradoras, aerolíneas, entre otras una herramienta de dirección y gestión empresarial, desarrollada para alinear y cumplir los objetivos estratégicos de las perspectivas descritas en su metodología, las cuales son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Basado en el libro de Kaplan y Norton en el año 2006, Mariano Gschwend de la Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), presentó un estudio para optar al grado de Maestría en Dirección de Empresas, titulado “*Diseño de un Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, su traducción al castellano) para el departamento de impuestos*”, en esta investigación se describió el marco legal tributario aplicado a la industria dedicada a la venta de repuestos nuevos para vehículos automotores en la República de Argentina para el desarrollo de un mapa estratégico para aplicación del CMI, definiendo objetivos, metas e indicadores para evaluar el área antes mencionada, uno de los resultados más significativos al realizar estas actividades en la empresa donde se desarrolló este proyecto, fue haber logrado identificar los riesgos y corregirlos a tiempo, resolviendo los problemas en cada una de sus perspectivas.

### 1.1.2 A NIVEL NACIONAL.

A nivel nacional se puede citar que en el año 2010 se elabora la investigación “Modelo de cuadro de mando integral para ser implementado en el sector manufacturero del calzado” el cual propuso indicadores financieros, para evaluar la gestión en el área de producción en la fabricación de calzado, con el fin de mejorar la productividad en la empresa de dicho sector.

En el año 2011 se presenta el trabajo de graduación titulado “El cuadro de mando integral como instrumento de auditoría interna en las alcaldías municipales” en esta investigación el propósito de implementar la herramienta del CMI fue que estas establecieran los objetivos estratégicos, conociendo su misión y visión de manera que puedan medir de forma integral y permanente el alcance de sus metas en el área de auditoría interna, a través de indicadores de la gestión pública, que permitan el buen desempeño en los procesos de control interno para la buena relación y armonía con las unidades auditadas. Esto con la finalidad de que si existen desviaciones puedan ser corregidas oportunamente.

Lo expuesto en los párrafos anteriores, muestra que el cuadro de mando integral puede ser aplicado en diferentes áreas de un negocio, buscando el alineamiento de diversas perspectivas y objetivos estratégicos, para el logro de las metas en dicho elemento de la entidad.

## 1.2 DEFINICIÓN Y CONCEPTOS BÁSICOS RELACIONADOS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

En las primeras publicaciones en el año 1992, Robert Kaplan y David Norton definen al cuadro de mando integral como “un conjunto de indicadores que proporcionan a la dirección, una visión comprensiva del negocio para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>R. Kaplan, D. Norton; Enero - Febrero 1992, *the Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. <http://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance/ar/1>

Para el autor Alfonso Fernández Hatre lo define de la siguiente forma “Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización”<sup>2</sup>.

En resumen el Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) sencillamente reorganiza la elección de objetivos, e integra de forma equilibrada para alcanzar la excelencia de la organización y promueve acciones para alcanzarlos de manera eficaz y coherente.

A fin de mejorar la comprensión del contenido del marco teórico en general, se presenta la definición de los siguientes términos de mayor relevancia:

- Gestión: Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.
- Mapa estratégico: es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos.
- Perspectivas: son aquellas dimensiones críticas para la organización, las cuatro más comunes son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
- Planificación fiscal: consiste esencialmente en la previsión anual de cuentas del resultado fiscal y declaraciones de renta, controlando desviaciones y tomando acciones correctas, para conseguir el objetivo de pagar el mínimo de impuestos dentro de la legalidad.

---

<sup>2</sup>Alfonso Fernández Hatre, *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. 2003, pág. 8.

### 1.3 CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Las características principales del CMI, varían dependiendo de la naturaleza del negocio y el área aplicada, pero todas estas van enfocadas siempre a cumplir el objetivo principal, el cual es alinear todas las perspectivas para cumplir los objetivos trazados por la empresa, de manera general y por área de trabajo, sin embargo, en la práctica las más comunes son las siguientes:

a) Aclara, traduce o transforma la visión de la estrategia.

El proceso del cuadro de mando integral empieza cuando el equipo de la alta dirección define su visión y misión, poniéndose a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en los objetivos estratégicos específicos, además proporciona medidas, medios y metas a cumplir en cada una de sus perspectivas.

b) Comunica y vincula los objetivos e indicadores estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del CMI de una unidad de negocio en medición completa a nivel operativo.

c) Planifica, establece objetivos y alinea las iniciativas estratégicas.

El proceso de planificación y gestión de establecimiento de objetivos permite a la organización: cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar, identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, estableciendo metas a corto plazo para indicadores financieros y no financieros del CMI.

d) Aumenta la retroalimentación y formación estratégica.

El proceso de gestión inserta el cuadro de mando integral, en una estructura de formación estratégica. Se considera este proceso, como el más innovador e importante del todo el proceso de gestión del CMI. La retroalimentación permite superar aquellos desfases surgidos durante la ejecución del modelo, además de ajustarlo a las estrategias y alcanzar los objetivos trazados. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo.

#### 1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO.

Es importante entender que las ventajas del CMI pueden variar dependiendo del área o departamento donde será aplicado, sin embargo estas se pueden fácilmente detallar ya que se observan como un factor común que estarán presente durante el desarrollo del CMI.

##### 1.4.1 VENTAJAS

El cuadro de mando integral induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, unidad de negocio, departamento o área sin embargo para lograrlo es necesario implementar la metodología de la aplicación para monitorear y analizar los indicadores obtenidos. De todo lo anteriormente expuesto se pueden considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados para la comunicación y cumplimiento de los objetivos establecidos por el departamento o área del negocio.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro en la unidad del negocio.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Genera la capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.

### 1.4.2 DESVENTAJAS.

En el proceso de aplicación del CMI, se debe considerar algunas desventajas que se originan en las actividades de implementar dicha herramienta las cuales son:

- No se enfatiza el papel del benchmarking para validar la excelencia de los Indicadores.
- No diagnostica la situación inicial de la organización, ya que esta herramienta necesita datos históricos para su aplicación
- No se consideran variables externas como el entorno y el impacto en la sociedad.
- Tiene un alto grado de subjetividad.

### 1.5 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DEMANDO INTEGRAL.

#### a) FINANCIERA.

En esta perspectiva se podría considerar que el establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas. Sin embargo, será necesario tener en cuenta, dos aspectos fundamentales. El primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio.

#### b) CLIENTES.

La satisfacción del cliente es un concepto que, en la actualidad se encuentra suficientemente desarrollado como para que resulte relativamente sencillo establecer objetivos estratégicos para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su conformación.

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre estos aspectos como lo son la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercados seleccionados, algunos indicadores centrales son genéricos en todas clases de organizaciones, estos indicadores centrales incluyen:

- Cuota de mercado.
- Incremento de clientes.
- Adquisición de clientes.
- Satisfacción de clientes.
- Rentabilidad de clientes.

#### c) PROCESOS INTERNOS.

Todas las empresas intentan mejorar la calidad, reducir el tiempo de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir al mínimo el coste de sus procesos, sin embargo, concentrarse en estos aspectos puede que no conduzca a lograrlo. A menos que se pueda superar de manera general a los competidores en todos los procesos, en calidad, tiempo, productividad y coste, esta clase de mejoras facilitará la supervivencia, pero no conducirán a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles. En el CMI, los objetivos e indicadores para la presente perspectiva, se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

#### d) APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Ha de considerarse el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados y el crecimiento, que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales. Este incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto, para que cuenten con el conocimiento y habilidades necesarias.

La instrucción de los trabajadores que lo requieran y el aprovechamiento continuo de todos ellos, al objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligados como consecuencia de la variabilidad de los gustos y del mercado, obligarán a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartir actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

## 1.6 LOS INDICADORES EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En el libro de Kaplan y Norton se sugiere un máximo de 24 indicadores para la evaluación de la gestión en sus diferentes perspectivas, un indicador se define como: una estadística simple o compuesta que refleja algún riesgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponda a un mismo proceso o procesos diferentes, por si solos no son relevantes, pues solo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

### 1.6.1 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES.

Por su nivel de aplicación los indicadores se dividen en: estratégicos, de gestión y de servicio.

#### a) ESTRATÉGICOS.

Permiten identificar:

- La contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización.

Miden el cumplimiento de los objetivos con base en:

- Actividades
- Programas especiales
- Procesos estratégicos
- Proyectos organizacionales y de gestión.



## b) DE GESTIÓN.

Informan sobre procesos y funciones clave:

- Controlar la operación
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

## c) DE SERVICIO.

Miden la calidad con que se generan los productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores, se emplean para:

- Implementar acciones de mejora continua.
- Mejorar la calidad de la atención a clientes

Permiten identificar:

- Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio
- Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto recibido.

## 1.7 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÀREA DE LOS IMPUESTOS.

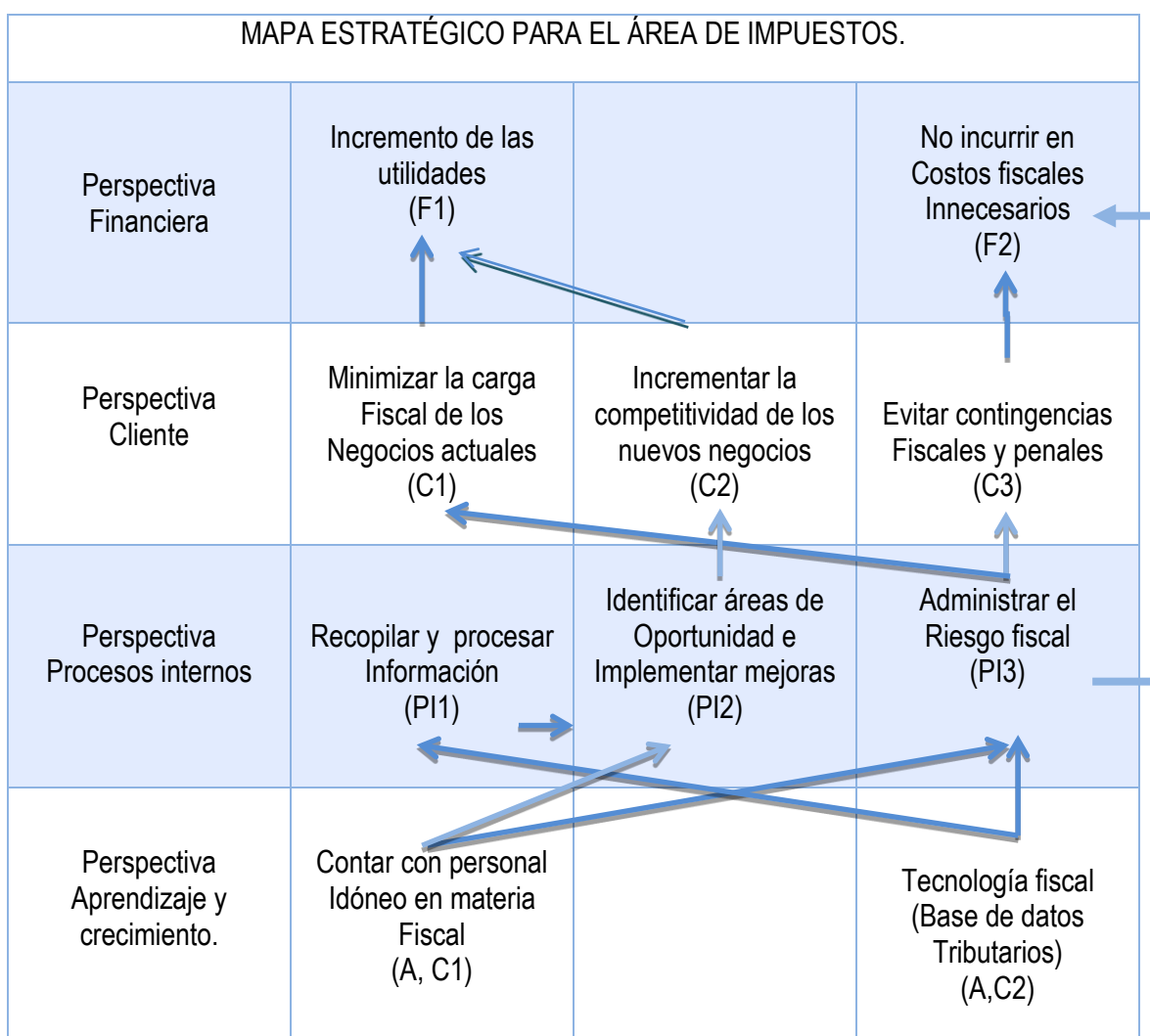
En el año 2006 Mariano Gschwend realizó la aplicación en una empresa dedicada a la venta de repuestos, el objetivo fue desarrollar el Balanced Scorecard (BSC) dentro del departamento de impuestos de una empresa autopartista multinacional y establecer las ventajas de su implementación, para el logro de esta metodología siguió los siguientes pasos:

- La descripción del marco legal tributario aplicado a la industria que se dedican a la venta de repuestos para vehículos en la República de Argentina.
- El desarrollo y descripción del mapa estratégico para aplicación del CMI dentro del departamento de impuestos.
- La definición de objetivos, metas e indicadores que satisficieron la evaluación de resultados de la gestión en el área de impuestos.

### 1.7.1 MAPA ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS

Uno de los elementos más importantes de la investigación de Mariano Gschwend fue el mapa estratégico que integra las cuatro perspectivas para el logro de los objetivos planteados en cada una de estas. Para una mejor comprensión ver figura 1.

Figura 1. Mapa estratégico para un departamento de impuestos.



Fuente: Mariano Gschwend, 2006, *Diseño de un BalancedScorecard para el departamento de impuestos*, Argentina

### 1.7.2 DESCRIPCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.

El mapa estratégico planteado anteriormente se describe y segrega a continuación.

<b>DESCRIPCIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO PARA EL ÁREA DE IMPUESTOS</b>		
<b>Perspectiva.</b>	<b>Ref.</b>	<b>Descripción.</b>
<b>Financiera</b>	<b>F1</b>	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.
	<b>F2</b>	Uno de los objetivos más importantes es no incurrir en costos fiscales innecesarios, para no afectar la liquidez del negocio.
<b>Cliente</b>	<b>C1</b>	Se requieren la minimización de la carga fiscal de los negocios actuales y el incremento de la competitividad de los nuevos negocios.
	<b>C2</b>	La existencia de un adecuado sistema de comunicación de datos económico, es condición esencial para una correcta recopilación y procesamiento de la información.
	<b>C3</b>	Otro aporte 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. La realización sistemática de auditorías fiscales internas posibilitará una rápida detección y corrección de desvíos en la aplicación de las mejores prácticas fiscales.
<b>Procesos Internos</b>	<b>PI1</b>	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, 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.

Perspectiva.	Ref.	Descripción.
<b>Procesos Internos</b>	<b>PI2</b>	El proceso de identificación de áreas de oportunidad e implementación de mejoras 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.
	<b>PI3</b>	El proceso de administración del riesgo fiscal comprende la realización de auditorías fiscales permanentes para garantizar que todas las obligaciones fiscales, 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 minimizando la magnitud económica de los incumplimientos.
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>A,C1</b>	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 litigios. Para hacer frente a este entorno, la especialización profesional en materia fiscal es determinante. Para ello, el departamento de Impuestos requiere de personal idóneo que cuente con un conocimiento profundo de las leyes y reglamentaciones tributarias.
	<b>A,C2</b>	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. Debido a la multiplicidad de información a manejar y la velocidad de sus cambios es fundamental que la base de datos tributarios, brinde rápido acceso y alta precisión en la búsqueda de información concreta, actualización permanente y resolución de situaciones no previstas por la legislación.

Fuente: Mariano Gschwend, 2006, *Diseño de un Balanced Scorecard para el departamento de impuestos*, Argentina

## 1.8 BASE LEGAL Y TÉCNICA.

Lineamientos legales para aplicación de Cuadro de Mando Integral		
Instrumento legal	Artículo / párrafo	Asunto
Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública.	En el Artículo 3, literal a), numeral 2°	“Para poder ejercer la contaduría el profesional debe tener honradez notoria y competencia suficiente”, para el logro de esta segunda característica se debe de tener una capacitación continua para el desarrollo del conocimiento y habilidades del profesional, esta actividad la abarca la perspectiva que es aprendizaje y crecimiento del CMI.
Ley del Impuesto sobre la Renta.	Art. 48	El impuesto sobre la renta debe liquidarse por medio de declaración jurada contenida en formulario, elaborado por la Dirección General de Impuestos Internos, además deberá presentarse dentro de los cuatro meses siguientes al vencimiento del ejercicio o período de imposición.
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	Art. 94	La declaración y pago del impuesto al valor agregado deberá efectuarse los primeros diez días hábiles del mes, esto quiere decir que los procesos realizados en el área de impuestos, deberán enfocarse a cumplir las metas y tener todos los datos procesados a una fecha preliminar, con respecto a Impuesto al Valor Agregado.
Código de Ética Profesional para Contadores Públicos.	Actualización Profesional, Párrafo 3.04.	“El Contador Público debe mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes a las áreas de su ejercicio profesional, además participar en la difusión de dichos conocimientos a otros miembros de la profesión”, esta actividad de capacitación asegura la competencia del profesional, que debe de ser desarrollada en la perspectiva del cuadro de mando integral.

Instrumento legal	Artículo / párrafo	Asunto
Código de Comercio	Art. 435	Los comerciantes podrán llevar la contabilidad haciendo uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para llevar sus operaciones contables.
Código Tributario.	Art. 113	La Administración Tributaria podrá autorizar el uso electrónico para la emisión de documentos, ya sea facturas, comprobantes de retención, crédito fiscal, nota de débito y crédito, nota de remisión, siempre que los sistemas computacionales del contribuyente aseguren el cumplimiento y veracidad de los impuestos.
Código Tributario.	Art. 129	Se entenderá por dictamen fiscal el documento en el que conste la opinión relacionada con el cumplimiento de las obligaciones tributarias del contribuyente, por medio de este documento se minimiza el riesgo de incumplimiento fiscales. El documento que contendrá un detalle del trabajo realizado por el Auditor y los resultados obtenidos, lo cual constituye un fundamento de lo expresado en el dictamen fiscal.
Código tributario.	Art 125	Los sujetos pasivos con ingresos iguales o superiores a dos mil siete cientos cincuenta y tres salarios mínimos mensuales, deberán suministrar Información semestral en los meses de enero y julio de cada año, a la administración tributaria, por medios magnético o electrónico con las especificaciones técnicas que esta disponga para tal efecto, relativa a las transferencias de bienes o prestaciones de servicios que hayan realizado, la cual deberá contener los requisitos los cuales identifiquen a las personas o entidades a quienes se les haya transferido bienes, derechos o prestado servicios por operaciones realizadas el concepto, valor acumulado y débito fiscal generado.

Instrumento legal	Artículo / párrafo	Asunto
Código Tributario	Art. 126	Los sujetos pasivos están obligados a presentar o exhibir a la Administración Tributaria, las declaraciones, balances, inventarios físicos valuados y los registrados contablemente con los ajustes correspondientes si los hubiere, informes, documentos, archivos y registros, comprobantes de crédito fiscal, facturas, comprobantes de origen de las mercaderías, listas de precios y otros hechos generadores de impuestos.
Marco normativo para la aplicación del Cuadro de Mando Integral		
Norma de educación continuada.	Capítulo IV. Áreas de educación y V. Alcance del adiestramiento	Trata sobre las área de educación de la cuales el profesional se debe capacitar, dentro de ella está la tributaria, y sobre las horas acreditables de educación continuada, el contador tiene la obligación de capacitarse, sin embargo, las empresas para poseer el personal idóneo debe tener programas de capacitación para cumplirlo y generar un valor agregado a la entidad.
Marco para la práctica profesional de la Auditoría Interna.	Concepto	“La auditoría interna se define como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos abordando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”. Esta definición abarca el cumplimiento de las obligaciones tributarias, para darle un valor agregado a las operaciones realizadas en dicha área se utilizara el cuadro de mando integral, para mejorar las funciones en cada una de sus perspectivas.

*Fuente: Elaboración del grupo de trabajo.*

## 1.9 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

En el sector de venta de repuestos para vehículos se vuelve importante la evaluación de la gestión en el área de impuestos, utilizando principalmente las herramientas básicas como lo son el análisis de estados financieros y el Informe de auditoría fiscal con un 40% y 30% respectivamente, los cuales tiene muchos beneficios en la evaluación, sin embargo estos instrumentos se limitan a un análisis cuantitativo financiero, un ejemplo de esto es que el primer instrumento mencionado anteriormente, está enfocado en los resultados de gestión en aspectos tales como la liquidez, rentabilidad y actividad, por otra parte la segunda se centra para expresar una opinión sobre el cumplimiento de las obligaciones formales y sustantivas de los contribuyentes a dictaminarse fiscalmente.

Evaluando otros aspectos que se toman en cuenta en el presente trabajo, se encuentran las mejoras de los procesos, además el aprendizaje y crecimiento del personal, los cuales según los resultados de la investigación se presentan poco favorables para el área de impuestos, ya que uno de los procesos más importantes como lo es la planificación fiscal solo lo realiza un 40% de las empresas encuestados, además no se toma la importancia a las capacitaciones que se deberían dar en dicha área, ya que solo un 30% mostró que realizaba dicha actividad, sin embargo el marco legal ha tenido reformas para las cuales es necesario estar preparados para hacerle frente, ante esta situación se vuelve indispensable la formación del personal para la toma de decisiones más adecuada.

Aunque el área de impuestos se puede ver de simple vista operativa, no la vuelve exenta de tener problemas en el cumplimiento de obligaciones sustantivas y formales, lo cual se refleja en el incumplimiento de informar o presentar declaración, de los errores en el cálculo de los impuestos y no realizar el pago de estos, reflejado en los resultados con un 20%, 10% y 15% respectivamente; adicionalmente de expresar problemas organizacionales tales como: ineficiencia en la gestión con un 40%, rotación constante del personal con el 20% y que no existe segregación de personal con el 30%.



Por todos estos problemas antes expuestos se puede plantear que centrarse solo en aspectos financieros no es lo más adecuado y se debe buscar una alternativa que relacione diferentes perspectivas, las evalúe y logre poner planes de acción para mejorar el área de impuestos, toda esta filosofía la utiliza el cuadro de mando integral, pero la aplicación de esta herramienta en el sector de ventas de repuestos es casi nula, ya que un 15% de encuestados manifestó aplicarlo para el logro de los objetivos generales, del porcentaje antes mencionado los resultados favorables en el área de impuestos son poseer un personal capacitado y dar cumplimiento a las obligaciones tributarias formales y sustantivas.

En los resultados de la pregunta que planteaba si consideraría de utilidad un documento que propusiera el cuadro de mando integral como una herramienta de gestión, que evalué apropiadamente y de forma eficiente el cumplimiento de obligaciones tributarias, se obtuvo una aceptación muy considerable ya que un 90% aceptó dicha idea y un 10% no respondió, lo cual coloca este documento como factible al área que se desea aplicar.

## CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL AL ÁREA DE IMPUESTOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE REPUESTOS PARA VEHICULOS.

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DE REPUESTOS J&J S.A DE C.V.

Para términos de confidencialidad en el presente trabajo la empresa será nombrada Repuestos J&J S.A de C.V. la cual nace hace 49 años, con el propósito de satisfacer las necesidades y demandas que existían en el mercado de repuestos para vehículos, siendo importadores directos de repuestos originales y accesorios de alta calidad para automóviles y pick up, ofreciendo una excelente atención y servicio a los clientes.

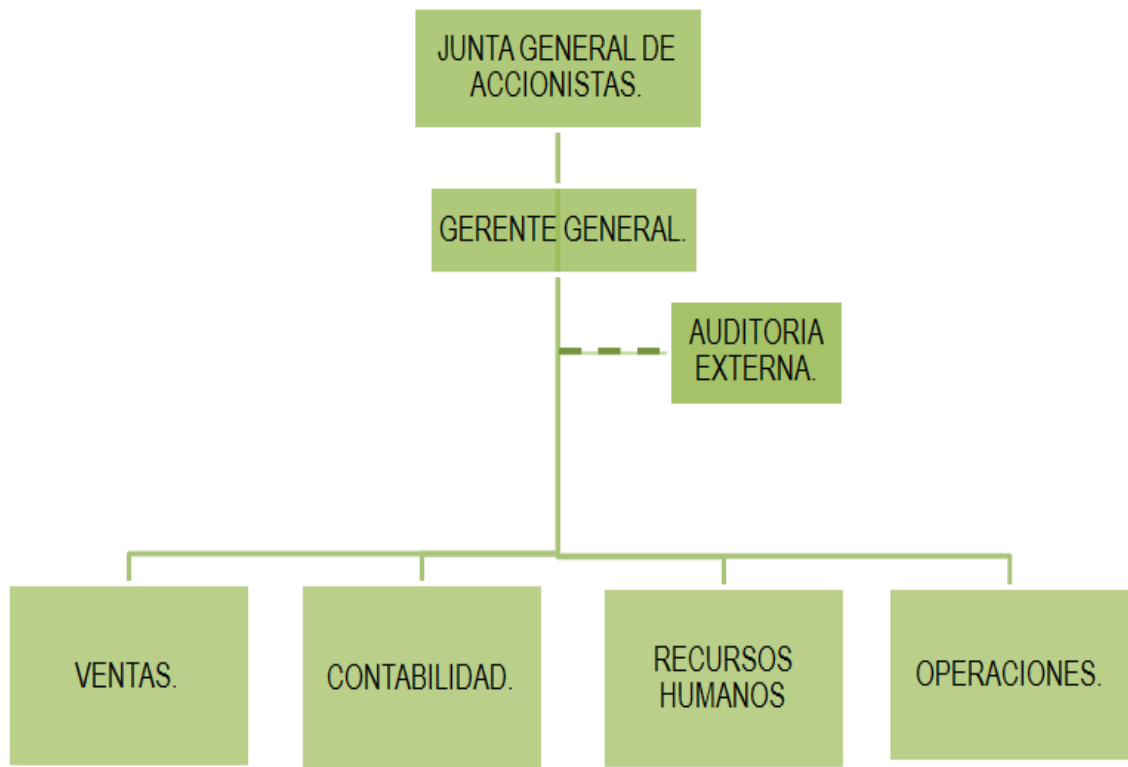
#### Misión:

“Somos una empresa que provee repuestos para vehículos que responde con exactitud, prontitud y eficacia a las necesidades de sus clientes, ofreciendo precios competitivos y la mejor calidad sumado a la alta experiencia de su personal”.

#### Visión:

“Ser una empresa líder del mercado de partes para servicio automotriz, creando alianzas estratégicas con nuestros clientes para solventar sus necesidades con la asesoría de personal altamente capacitado, precios competitivos y la mejor calidad”.

## 2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.



## 2.3 DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA.

**JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:** Está conformada por tres accionistas que aportan a través de acciones para formar el capital social de empresa dedicada a la venta de repuestos.

**PRESIDENTE:** Titular superior que preside y representa a una organización frente a diferentes personas de la sociedad.

**GERENTE GENERAL:** Es el que realiza la función direccionar todas las actividades comerciales que han de llevarse a cabo en la empresa, definiendo lineamientos a desarrollar para el logro de metas y objetivos.

**VENTAS:** Este se encarga de las actividades comerciales tales como la fijación de precios, promover y distribuir los productos y servicios de la empresa en forma creativa en búsqueda de una alta participación del mercado.

**RECURSOS HUMANOS:** Es el responsable directo de la selección y análisis de recursos humanos idóneo que garantice un desarrollo eficaz de las asignaciones laborales de acuerdo a los puestos de trabajo.

**OPERACIONES:** Cumple funciones básicas de operaciones en la empresa conformada por unidades de apoyo y de servicios a las demás áreas: compras y almacenamientos.

**AUDITORIA EXTERNA:** Es la encargada de realizar la evaluación independiente de la administración, diseñada para ofrecer garantías de que los registros e informes financieros se elaboren siguiendo principios contables según NIIF y es muy importante para los accionistas a los cuales rinde informe.

**CONTABILIDAD:** En esta área de la entidad se llevan a cabo, el procesamiento de información para la elaboración de los estados financieros e informes, además el manejo de información en materia tributaria como lo son libros de IVA, determinación y pago del anticipo a cuenta, liquidación y determinación de los impuestos que afectan la compañía.

## 2.4 ESTADOS FINANCIEROS.

Los estados financieros de Repuestos J&J para el ejercicio fiscal 2012 fueron los siguientes:

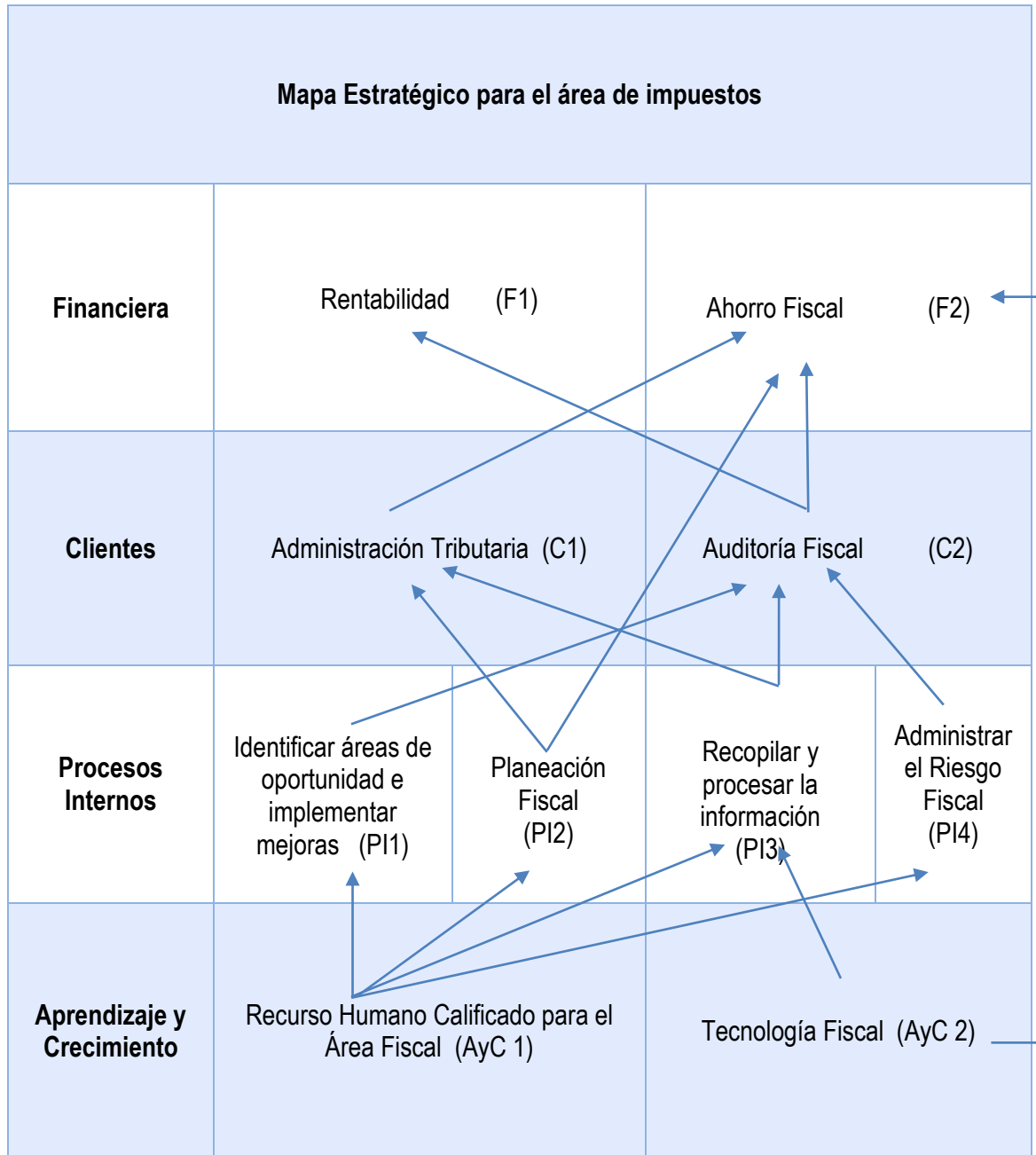
Repuestos J&J, S.A de C.V.  
Balance General al 31 de Diciembre 2012  
(Expresado en US dólares)

	2011	2012	Variación %
<b>Activo</b>			
<b>Activo corriente</b>	<b>\$ 702,619.38</b>	<b>\$ 733,728.12</b>	4.43%
Efectivo y equivalentes	\$ 383,694.55	\$ 415,067.46	8.18%
Cuentas por cobrar a corto plazo	\$ 65,041.29	\$ 87,158.15	34.00%
Inventarios	\$ 192,807.14	\$ 151,830.64	-21.25%
Gastos pagados por anticipado	\$ 1,250.00	\$ 1,587.50	27.00%
Pedidos en tránsito	\$ 53,477.99	\$ 67,190.91	25.64%
Préstamos y anticipos a empleados	\$ 6,348.41	\$ 10,893.46	71.59%
<b>Activo no corriente</b>	<b>\$ 231,860.46</b>	<b>\$ 360,408.27</b>	55.44%
Propiedad, Planta y equipo			
Edificaciones	\$ 265,623.86	\$ 415,623.86	56.47%
menos: depreciación	\$ (60,308.73)	\$ (75,373.71)	24.98%
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 5,053.86	\$ 5,053.86	0.00%
menos: depreciación	\$ (4,837.76)	\$ (4,967.03)	2.67%
Equipo de computo	\$ 17,201.73	\$ 24,631.73	43.19%
menos: depreciación	\$ (15,235.89)	\$ (16,701.74)	9.62%
Equipo de transporte	\$ 37,371.15	\$ 37,371.15	0.00%
menos: depreciación	\$ (13,179.64)	\$ (25,229.86)	91.43%
Equipo de comunicación	\$ 343.75	\$ 343.75	0.00%
menos: depreciación	\$ (171.88)	\$ (343.75)	100.00%
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 934,479.85</b>	<b>\$ 1,094,136.39</b>	17.09%
<b>Pasivo</b>	<b>\$ 399,459.01</b>	<b>\$ 513,406.73</b>	28.53%
<b>Pasivo corriente</b>	<b>\$ 228,850.87</b>	<b>\$ 277,013.27</b>	21.05%
Préstamos y sobregiros bancarios	\$ 30,787.73	\$ 40,523.51	31.62%
Cuentas por pagar a corto plazo	\$ 101,029.84	\$ 111,408.01	10.27%
Provisiones y retenciones	\$ 39,742.19	\$ 45,175.58	13.67%
Impuestos por pagar	\$ 57,291.12	\$ 79,906.16	39.47%
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>\$ 170,608.14</b>	<b>\$ 236,393.46</b>	38.56%
Préstamos por pagar a largo plazo	\$ 170,608.14	\$ 236,393.46	38.56%
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 535,020.85</b>	<b>\$ 580,729.66</b>	8.54%
Capital social	\$ 162,789.51	\$ 162,789.51	0.00%
Reserva legal	\$ 29,858.35	\$ 53,713.57	79.89%
Utilidades por aplicar ejercicios anteriores	\$ 126,108.81	\$ 142,372.98	12.90%
Utilidad del ejercicio presente	\$ 216,264.17	\$ 221,853.60	2.58%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 934,479.85</b>	<b>\$ 1,094,136.39</b>	17.09%

Repuestos J&J, S.A de C.V  
Estado de Resultados del 1° de Enero al 31 de Diciembre 2012  
(Expresado en US dólares)

	2011		2012
Ingresos y productos			
<b>Ventas</b>	\$ 1,105,813.21	\$	1,382,266.52
Menos:			
Rebajas y devoluciones sobre ventas	\$ (19,391.56)	\$	(24,239.45)
<b>Ventas Netas</b>	\$ 1,086,421.65	\$	1,358,027.06
Menos:			
Inventario Inicial	\$ 186,551.09	\$	192,807.14
(+) Compras	\$ 679,722.36	\$	849,652.95
(-) Inventario Final	\$ 192,807.14	\$	151,830.64
Costo de venta	\$ 673,466.31	\$	890,629.45
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 412,955.34	\$	467,397.61
Menos:			
Gastos de operación	\$ 101,443.19	\$	126,803.99
Gastos de Venta	\$ 62,463.69	\$	78,079.61
Gastos de administración	\$ 31,146.83	\$	38,933.54
Gastos financieros	\$ 7,832.67	\$	9,790.83
<b>Utilidad de operación</b>	\$ 311,512.15	\$	340,593.63
Más			
Otros Ingresos	\$ 156.25	\$	195.31
Utilidad antes de reservas	\$ 311,668.40	\$	340,788.94
Menos:			
Reserva legal	\$ 21,816.79	\$	23,855.23
Utilidad antes de impuestos	\$ 289,851.61	\$	316,933.71
Mas:			
Gastos No Deducibles	\$ 4,498.17	\$	-
Utilidad imponible.	\$ 294,349.78	\$	316,933.71
Menos:			
Impuesto sobre la renta	\$ 73,587.45	\$	95,080.11
Menos Gastos no deducibles	\$ 4,498.17	\$	-
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	\$ 216,264.17	\$	221,853.60

2.5 APLICACIÓN DE MAPA ESTRATÉGICO A LA EMPRESA DE RESPUESTOS J&J.



Fuente: Elaboración del grupo de trabajo.

## 2.6 DESCRIPCIÓN DE MAPA ESTRATÉGICO.

### 2.6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.

Uno de los objetivos más importantes del área de impuestos es generar ahorro fiscal con la correcta aplicación de la normativa tributaria y una adecuada planificación fiscal que evite incurrir en pago de sanciones por incumplimientos formales y sustantivos e intereses. Para lograr la meta financiera en aspectos de rentabilidad, existe una variable muy importante que es manejar correctamente la aplicación de las obligaciones tributarias, para esto, uno de los controles indispensables es la auditoría fiscal, que busca detectar errores en la aplicación de la normativa para su adecuada corrección.

#### 2.6.1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS FINANCIEROS.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Descripción
Financiera	Rentabilidad	Resultado neto del ejercicio (después de impuestos) comparativo con el año anterior	$\frac{\text{Utilidad del ejercicio actual} - \text{utilidad del ejercicio anterior}}{\text{utilidad del ejercicio anterior}}$	Realiza una comparación entre el resultado del ejercicio actual y el anterior, para poder establecer de forma cuantitativa el impacto del costo fiscal sobre las utilidades de un ejercicio a otro, todo esto con el objetivo de evaluar la gestión aplicada al área de impuestos sobre la utilidad del ejercicio.



Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Descripción
Financiera	Rentabilidad	Indicador Berry Fiscal	Utilidad Bruta/(Gastos de venta + gastos de administración)	La razón Berry se define como la relación entre la utilidad bruta sobre el total de gastos de administración y ventas. Mide el nivel de cobertura de los gastos antes mencionados a partir de la utilidad bruta generada. Este valor no debe ser menor o igual a cero.
	Ahorro fiscal	Sanciones Tributarias	(Total de pago de sanciones del año actual - total de pago de sanciones del año anterior) / total de pago de sanciones del año anterior * 100	Este indicador se construye a partir de la información que surge del estado de resultado, el análisis se efectuará semestralmente y el objetivo para este indicador es que sea cero.
		Intereses Moratorios	[(Total de pago de intereses moratorios del presente año / intereses moratorios del año anterior)] - 1 *100	Este indicador se construye a partir de la información que surge del estado de resultado, el análisis se efectuará semestralmente y el objetivo para este indicador es que sea cero.

2.6.1.2 APLICACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS.



Situación aceptable





Necesita mejorar



Situación de riesgo

FÓRMULA O INSTRUMENTO	APLICACIÓN	EVALUACIÓN		ANÁLISIS
		META	CONDICIÓN	
1) (Utilidad del ejercicio actual - utilidad del ejercicio anterior) / utilidad del ejercicio anterior	$(\$221,853.6 - \$216,264.17) / \$216,264.17 = 2.58\%$	Siempre debe aumentar las utilidades en base a estado de resultados presupuestado y evaluar si los impuestos no han afectado de manera significativa el cumplimiento de esta meta		Las utilidades del ejercicio se aumentaron un 2.58%, y se vieron reducidas a causa del aumento de la tasa nominal del 25% al 30% según la Ley ISR.
2) Utilidad Bruta/(Gastos de venta + gastos de administración)	$\$467,397.61 / (\$78,079.61 + \$38,933.54) = 3.99$	Debe ser mayor a cero.		La cobertura de gastos administrativos y de venta es suficiente por utilidad bruta generada, el resultado indica que por cada dólar de gasto operativo se tiene 3.99 dólares de utilidad bruta para cubrirlos y generar ingresos al estado.

FÓRMULA O INSTRUMENTO	APLICACIÓN	EVALUACIÓN		ANÁLISIS
		META	CONDICIÓN	
3) (Total de pago de sanciones del año actual - total de pago de sanciones del año anterior) / total de pago de sanciones del año anterior * 100	$[(\$0.0 - \$2,120.60) / \$2,120.60] * 100 = -100\%$	Debe ser menor o igual a cero.		En el año 2012 se tuvieron en pago de sanciones de cero dólares, disminuyendo un 100% comparado con el año 2011 que fue por la cantidad de \$2,120.60 que equivalen a 47.17% de los gastos no deducibles.
4) (Total de pago de intereses moratorios del presente año / intereses moratorios del año anterior) - 1 * 100	$[(\$0.0 / \$59.40)] - 1 * 100 = -100\%$	Debe ser igual a cero.		En el año 2012 se tuvieron en pago de intereses cero dólares, disminuyendo un 100% comparado con el año 2011.

## 2.6.2 PERSPECTIVA CLIENTES.

La administración tributaria según el artículo 173 del Código tributario tiene las facultades de: fiscalización, inspección, investigación y control para asegurar el efectivo cumplimiento de las obligaciones tributarias. Por otra parte la auditoría fiscal es la verificación de los registros contables, con el fin de determinar la exactitud e integridad de las obligaciones tributarias basada en una investigación selectiva de los estados financieros, documentación y registro de las operaciones efectuadas por la empresa, buscando la comprobación de la realidad financiera y la situación tributaria de conformidad con los principios generalmente aceptados según NIIF y las leyes tributarias respectivamente.


Identificar áreas de oportunidad e implementar mejoras, comprende la revisión y evaluación de las actividades desarrolladas que fueron propuestas para el área de impuestos en el periodo anterior. La planificación fiscal que operativamente sirve para proyectar y programar la carga tributaria, este es el primer paso para evitar multas y pagos de impuestos que no corresponden (ahorro fiscal).



### 2.6.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS CLIENTES.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Descripción
Clientes	Administración tributaria	Número de notificaciones recibidas por la Administración tributaria	$\frac{[(N^{\circ} \text{ notificaciones recibidas del presente año}) / (N^{\circ} \text{ notificaciones recibidas del año anterior})] - \text{uno}}$	El indicador se construye semestralmente a partir de las notificaciones recibidas en la empresa de la administración tributaria por incumplimientos de los deberes formales y materiales a cargo, este indicador debe de ser igual a cero.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Descripción
Clientes	Administración tributaria	Visitas de inspectores fiscales	Enumerar las visitas realizadas por inspectores del ministerio de hacienda que han llegado a fiscalizar los procedimientos en las sucursales	
	Auditoría fiscal	Recomendaciones por carta de gerencia solventadas vs Recomendaciones por Carta de gerencia enviadas	Recomendaciones solventadas/recomendaciones enviadas en carta de gerencia	Este indicador muestra el porcentaje de eficiencia sobre lo que hemos solventado de las observaciones que realiza el auditor fiscal por medio de sus cartas de gerencia enviadas a la administración de la empresa.
	Auditoría fiscal	Describir y segregar hallazgos	Enumerar y describir los hallazgos que se presentan en el informe fiscal.	

### 2.6.2.2 APLICACIÓN DE LOS INDICADORES CLIENTES.

FÓRMULA O INSTRUMENTO	APLICACIÓN	EVALUACIÓN		ANÁLISIS
		META	CONDICIÓN	
1) $[(N^{\circ} \text{ notificaciones recibidas del presente año}) / (N^{\circ} \text{ notificaciones recibidas del año anterior})] - \text{uno}$	Cero notificaciones recibidas por parte de la Administración tributaria según 165 del Código Tributario	Debe ser cero		No se ha recibido ninguna notificación por parte de la Administración Tributaria en el ejercicio fiscal 2012 lo cual es un indicador positivo, ya que la empresa cumple con las obligaciones formales y sustantivas
2) Numerar las visitas realizadas por inspectores del Ministerio de Hacienda que han llegado a fiscalizar los procedimientos en las sucursales	Cero visitas por inspectores del ministerio de hacienda	Debe ser cero		Se tiene cero visitas realizadas por inspectores fiscales en el periodo 2012 a la empresa, lo cual es un indicador positivo porque el ministerio de hacienda no ha enviado una notificación para fiscalizar a la empresa.

FÓRMULA O INSTRUMENTO	APLICACIÓN	EVALUACIÓN		ANÁLISIS
		META	CONDICIÓN	
3) Recomendaciones solventadas/ recomendaciones enviadas en carta de gerencia	4 solventadas/ 4 recomendadas = 1	Debe ser 100%		Se tiene eficiencia para solventar las recomendaciones realizadas por el auditor, lo cual muestra interés de realizar los procedimientos debidos según la normativa legal.
4) Enumerar y describir los hallazgos que se presentan en el informe fiscal.	Cero hallazgos presentados en el informe	Debe ser cero		Ya que todas las recomendaciones por parte de auditor fiscal se han cumplido, se tiene cero hallazgos, esto quiere decir que se le da relevancia a las indicaciones por parte del auditor.

### 2.6.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.

La información es un elemento fundamental que contribuye al funcionamiento efectivo y eficiente de la entidad, en el área de impuesto no es la excepción, ya que la información debe cumplir todas sus características, que sea objetiva, exacta, oportuna y confiable. Para el logro de éste objetivo se debe tener el personal idóneo y capacitado, proporcionándoles las herramientas tecnológicas adecuadas y así lograr el ahorro fiscal evitando sanciones.

La administración del riesgo fiscal, comprende la realización de controles llevados a cabo por medio de la auditoría interna y la administración de la empresa, para garantizar que todas las obligaciones tributarias a cargo de la empresa se cumplan en tiempo y forma.

#### 2.6.3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS PROCESOS INTERNOS.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Descripción
Procesos Internos	Administrar el riesgo	Relación de costos y deducciones a ingresos netos.	$(\text{Costos} + \text{gastos}) / \text{ingresos netos}$	Mide que porcentaje de los ingresos son absorbidos como costos y deducciones.
		Carga tributaria	$[(\text{Total de impuesto}) / (\text{ventas netas})] * 100$	Determina el porcentaje de las ventas netas con respecto al impuesto sobre la renta.









Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Descripción
Procesos Internos	Recopilación y procesar la información	Índice de cumplimiento de Obligaciones tributarias	Declaraciones extemporáneas/ declaraciones presentadas <sup>3</sup>	Con este índice evalúa el grado de cumplimiento de las obligaciones formales, comparando las declaraciones extemporáneas y declaraciones presentadas.
		Índice de cumplimiento (IVA)	Declaraciones extemporáneas de IVA/ declaraciones presentadas a tiempo	Indica la falta de planeación en la presentación de las declaraciones tributarias (IVA), definidas con la comparación de declaraciones presentadas a tiempo y las que han tenido atrasos.
		Índice de cumplimiento (ISR)	Declaraciones extemporáneas de ISR/declaraciones presentadas a tiempo.	Indica la falta de planeación en la presentación de las declaraciones tributarias (ISR), definidas con la comparación de declaraciones presentadas a tiempo y las que han tenido atrasos.




<sup>3</sup> Declaración mensual de pago a cuenta e impuesto retenido renta; Declaración mensual del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios; Declaración del impuesto sobre la renta; Informe sobre distribución o capitalización de utilidades, dividendos o excedentes y/o listado de socios, accionistas o cooperadores; Informe anual de retenciones, Informe de proveedores, clientes, acreedores y deudores; Balance general y estado de resultados y conciliación de la utilidad (pérdida) para contribuyentes obligados a llevar contabilidad formal; Informe de inventario físico de bienes del activo realizable.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Descripción
Procesos Internos	Recopilar y procesar la información	Índice de productividad	Nº de deficiencias detectadas en las obligaciones presentadas/Nº de obligaciones elaboradas	Esta relación indica que entre menor sea el porcentaje mayor es la eficiencia desarrollada en la empresa, comparando las deficiencia en obligaciones presentadas y el número de obligaciones presentadas.
	Planeación fiscal	Tasa efectiva	Impuesto sobre la renta / utilidad antes de impuesto.	Nos indica el nivel de contribución de la empresa sobre utilidad de operación antes de impuesto, lo ideal es que la tasa efectiva sea igual a la nominal.
		Gastos no deducibles vs Gastos de operación	Gastos no deducibles/ gastos de operación	Este indicador mide el porcentaje de gastos no deducibles generados en el ejercicio fiscal y por ende aumenta el impuesto a pagar y disminuyen las utilidades.
	Identificar las áreas de oportunidad e implementar mejoras	Mejoras ejecutadas	Número de mejoras ejecutadas/mejoras propuestas	Este indicador evalúa las mejoras realizadas anualmente, comparando las mejoras que se propusieron en el periodo anterior usando la herramienta del CMI.

### 2.6.3.2 APLICACIÓN DE LOS INDICADORES PROCESOS INTERNOS.

FÓRMULA O INSTRUMENTO	APLICACIÓN	EVALUACIÓN		ANÁLISIS
		META	CONDICIÓN	
1) (Costos + gastos) / ingresos netos	$(\$890,629.45 + \$126,803.99) / \$1,358,027.06 = 0.75$	Debe aproximarse a cero, ya que si se aproxima a uno es deficiente la cobertura		El resultado es de 0.75, es decir que por cada \$1.00 de ingresos \$0.75 van destinados para cubrir los costos y los gastos, lo cual es razonable para generar ingresos para el estado.
2) [Total de impuesto / Ventas netas] * 100	<b>2011</b> (\$73,587.45) / (\$1,086,421.65) * 100 = 6.77% <b>2012</b> (\$95,080.11) / (\$1,358.027.06) * 100 = 7%	Debe aumentar con respecto al año anterior		La carga tributaria ha aumentado con respecto al año pasado, debido al aumento del 25% al 30% en la tasa nominal y aumento en las ventas, la diferencia es poca entre estos valores, debido a que en año anterior se tuvieron gastos no deducibles.
3) Declaraciones extemporáneas/ declaraciones presentadas	0 declaraciones / 28declaraciones = 0	Igual a cero		Todas las declaraciones fueron presentadas a tiempo en este periodo, lo cual indica eficiencia en el cumplimiento de las obligaciones formales y sustantivas.

FÓRMULA O INSTRUMENTO	APLICACIÓN	EVALUACIÓN		ANÁLISIS
		META	CONDICIÓN	
4) Declaraciones extemporáneas de IVA/ declaraciones presentadas a tiempo	0 declaraciones extemporáneas/12 declaraciones presentadas = 0	Igual a cero		Estratificándose con respecto a IVA, todas las declaraciones fueron presentadas a tiempo.
5) Declaraciones extemporáneas de ISR/ declaraciones presentadas a tiempo	0 declaraciones extemporáneas /1 declaraciones presentadas = 0	Igual a cero		La declaración de renta fue presentada a tiempo.
6) N° de deficiencias detectadas en las obligaciones presentadas/N° de obligaciones elaboradas	0 deficiencias/29 declaraciones elaboradas	Igual a cero		Los errores en declaraciones fueron igual a cero.

FÓRMULA O INSTRUMENTO	APLICACIÓN	EVALUACIÓN		ANÁLISIS
		META	CONDICIÓN	
7) Impuesto sobre la renta / utilidad antes de impuestos	$\$95,080.11 / \$316,933.71 = 30\%$	debe ser igual a la tasa nominal del 30%		La tasa efectiva es igual a la tasa nominal ya que debido a que no han existido gastos no deducibles, además el pago mínimo definitivo no fue mayor a esta cantidad a pagar calculado con la tasa de 30%.
8) (Gastos no deducibles/Gastos de operación)*100	$(\$0.0 / \$126,803.99) * 100 = 0\%$	Debe ser igual a cero.		En este año los gastos no deducibles representan el 0% de los gastos de operación, comparado al año anterior del 4.4% existiendo una reducción significativa.
9) Número de mejoras ejecutadas / mejoras propuestas	No aplica para este periodo	Esta depende del tipo de mejoras que se propongan y el costo que esta genere.		Se utiliza para medir la capacidad de gestión que tiene el CMI en el área de impuestos y mide la cantidad de mejoras ejecutas, este indicador funciona desde que se realizan las primeras medidas de corrección en un periodo determinado

#### 2.6.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Recurso humano calificado para el área fiscal. La complejidad y los cambios que caracterizan cada vez más a la legislación tributaria es el día a día de nuestro entorno y para hacerle frente, la especialización profesional en materia fiscal es determinante, por ello el área de impuestos requiere de personal idóneo que cuente con el conocimiento profundo de las leyes y reglamentos tributarios, con el fin que el personal que desempeña en el área fiscal, realice el trabajo eficientemente y además genere un aporte para la toma de decisiones en dicha área.




Tecnología fiscal. Un factor clave en la gestión tributaria lo constituye sin duda el acceso a un sistema de información integral, que sea una herramienta eficiente y adaptable a las necesidades de la empresa, que brinde rápido acceso y alta precisión, en la búsqueda de la información que sea concreta, actualizada, oportuna y objetiva para la toma de decisiones. Además el manejo de volúmenes de información cada vez mayores, sumado a los avances de la administración tributaria en materia informática, hace imprescindible el uso de tecnología fiscal avanzada para todos los procesos de impuestos de manera que quede garantizada la eficiencia de los sistemas y los mecanismos de control en materia tributaria.

##### 2.6.4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.



Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Descripción
Aprendizaje y crecimiento	Recurso humano calificado para el área fiscal	Horas de capacitación / horas trabajadas	$(\text{Horas de capacitación}) / (\text{horas metas de capacitación}) * 100$	Este indicador es calculado anualmente a partir de la información que suministra recursos humanos en función de las horas de capacitación y horas totales trabajadas


Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Descripción
Aprendizaje y crecimiento	Recurso humano calificado para el área fiscal	Índice de satisfacción de los trabajadores.	Cuestionario y entrevista	Evalúa por medio de cuestionario y entrevistas la satisfacción de los empleados del ambiente que se genera en el área de impuestos.
		Índice de rotación de empleados	$IR = \text{desvinculación del personal} * 100 / N^{\circ} \text{ promedio de empleados}$	Se entiende por rotación de personal el ingreso y egreso de personas al área de impuestos.
		Índice de frecuencia de ausentismo	$I \text{ de frecuencia} = \text{casos de ausencia} * 100 / N^{\circ} \text{ de trabajadores}$	Mide el ausentismo que los empleados tienen en sus horas laborales además identifica el descontento o actitud de los empleados y de su inquietud.
	Tecnología fiscal	Inversión en dólares destinada a software de la compañía.	$\text{Inversión en dólares destinada a mejoras en sistemas informáticos de la empresa} / \text{ingresos totales} * 100$	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 manera general de la empresa.
		Inversión en dólares destinada a sistemas de información fiscal.	$\text{Inversión en dólares destinada a sistemas de información del área fiscal} / \text{ingresos totales}$	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.

### 2.6.4.2 APLICACIÓN DE LOS INDICADORES APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

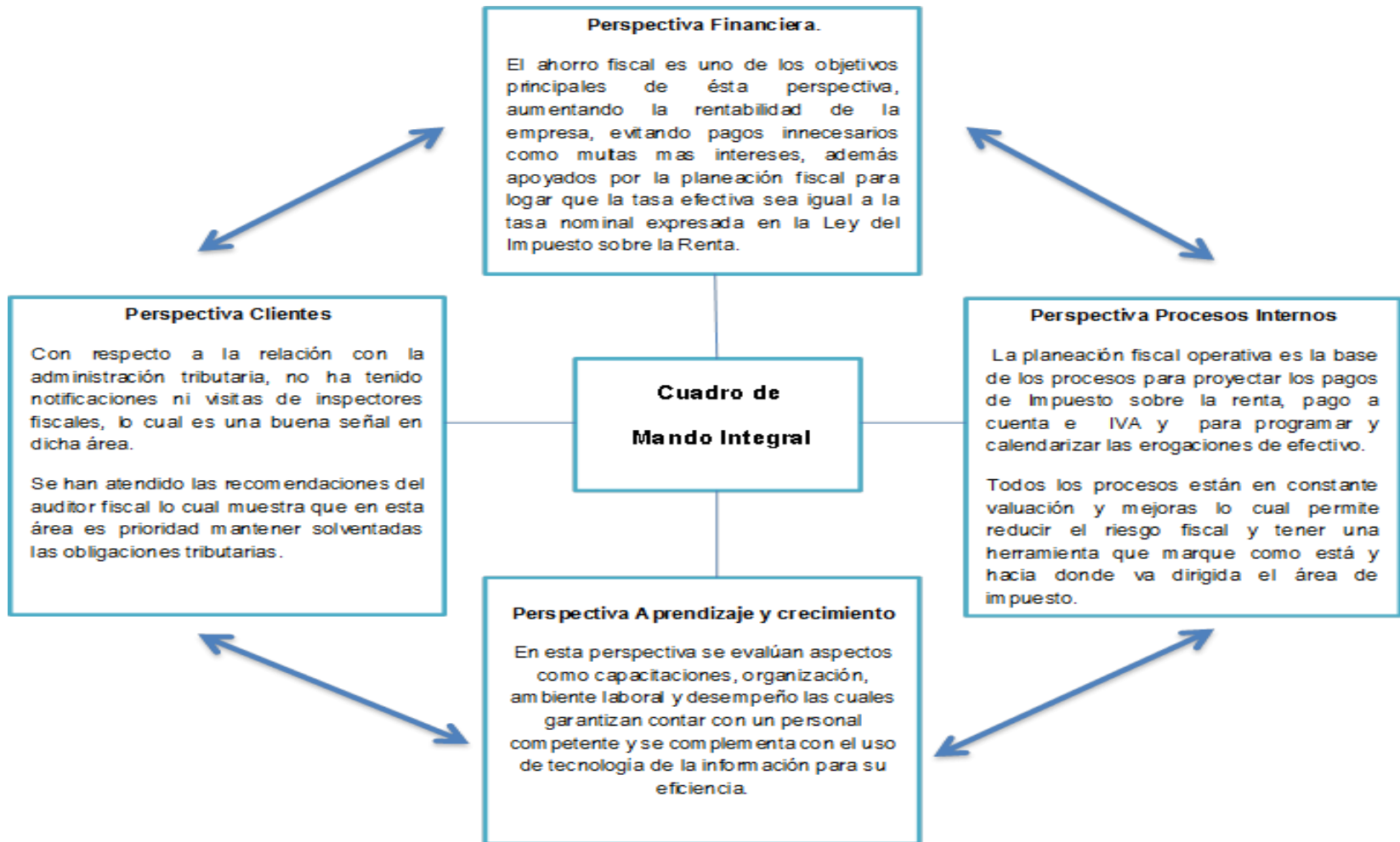
FÓRMULA O INSTRUMENTO	APLICACIÓN	EVALUACIÓN		ANÁLISIS
		META	CONDICIÓN	
1) Horas de capacitación/ horas metas de capacitación*100	22 horas/18 horas = 122 %	18 horas de capacitación es la meta a presupuestada para esta área.		En el periodo 2012 se desarrollaron 22 horas de capacitación superando la meta trazada de 18 horas y esta política de capacitación se ha tomado desde el año anterior
2) Cuestionario y entrevista	En promedio cuatro empleados respondieron 18 preguntas de los siguientes criterios: totalmente de acuerdo y en acuerdo	15 de 21 preguntas que estén bajo los criterios: totalmente de acuerdo o en acuerdo		El ambiente y el conocimiento de los empleados según el instrumento de evaluación han sido satisfactorios.
3) IR= desvinculación del personal /N° promedio de empleados*100	0 desvinculaciones/ 4 empleados = 0	Que no sobrepase el 10%		Existe rotación nula de los empleados en la empresa, lo cual es un buen indicador, ya que se muestra satisfacción en el desempeño de los empleados en el área estudiada.



FÓRMULA O INSTRUMENTO	APLICACIÓN	EVALUACIÓN		ANÁLISIS
		META	CONDICIÓN	
4) Índice de frecuencia de ausentismo = casos en horas de ausencia / N° horas trabajadas*100	25 horas/ 2096** horas trabajadas = 1.2% ** Valor calculado tomando en cuenta las horas trabajadas en un año restando horas de días de asueto y vacaciones.	No debe sobre pasar el 1.9%		Este indicador aunque no logra el máximo crítico, se debe definir un plan de contingencia ante el ausentismo, cuando este sucede en puntos donde la información no puede tener atrasos en el procesamiento
5) Inversión en dólares destinada a mejoras en sistemas informáticos de la empresa / ingresos totales*100	\$7,430.01 / \$1,358,027.06*100 = 0.54%	No debe ser igual a cero		En la compañía se invirtió de forma general 0.54% para la compra de equipo de cómputo en las diferentes áreas de la empresa.

FÓRMULA O INSTRUMENTO	APLICACIÓN	EVALUACIÓN		ANÁLISIS
		META	CONDICIÓN	
6) Inversión en dólares destinada a sistemas de información del área fiscal / ingresos totales	$(\$0.0 / \$1,358,027.06)$ $100 = \$0.0$	No debe ser igual a cero		Este indicador es de mucho análisis, aunque no cumple el criterio o la meta, se debe tomar en cuenta que el software de contabilidad fue adquirido hace dos años y el hardware cada año se le da mantenimiento y asesoría técnica con un costo de \$ 2,672.03 el cual representa un 7% de los gastos de administración.

## 2.7 RESUMEN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÁREA DE IMPUESTOS.



FUENTE: Elaboración del grupo de trabajo.

## 2.8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 2.8.1 CONCLUSIONES.

Aunque el área de impuestos se vea a simple vista operativa no está exenta de problemas en el cumplimiento de obligaciones formales y sustantivas que afectan financieramente a la entidad, esto se puede observar en los resultados de la investigación de campo y el caso práctico donde se manifestaron dichos problemas.

El cuadro de mando integral aplicado al área de impuestos, alinea los diferentes objetivos para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, además evalúa y propone mejoras que dan un valor agregado en cada una de sus perspectivas y sirve como un complemento a las herramientas que actualmente se utilizan para evaluar la gestión en el área antes mencionada, como lo son el análisis financiero y el informe de auditoría fiscal.

La propuesta de crear un documento que desarrolle el cuadro de mando integral para el área de impuesto fue aceptada por la mayoría de los encuestados en la investigación de campo, ya que con este se propone tener un personal más competente, alineación de los procesos internos, mantener una buena relación con la administración tributaria, todo esto genera un efecto financiero reflejado en ahorro fiscal, lo cual deja grandes posibilidades de éxito en la aplicación de esta herramienta.

### 2.8.2 RECOMENDACIONES.

Se recomienda que los procesos de manejo de información llevados por el área de impuesto no se vean como una actividad rutinaria, sino también como un área de oportunidad para la toma de decisiones y mejora de la entidad.

Tomar en cuenta que para el éxito del Cuadro de Mando Integral, todas las medidas que se aporten en su aplicación tendrían que llevarse a cabo para solventar los problemas que esta herramienta ha logrado identificar.

Al aplicar el Cuadro de Mando Integral para el logro de los objetivos siguientes: tener un personal más competente, alineación de los procesos internos, mantener una buena relación con la administración tributaria, todo esto genera un efecto financiero reflejado en ahorro fiscal, y generando un valor agregado a la entidad.

## BIBLIOGRAFÍA.

Asamblea Legislativa de La República de El Salvador. Ley del Impuesto Sobre la Renta, El Salvador, 2011.

Asamblea Legislativa de La República de El Salvador. Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, El Salvador, 2011.

Estupiñán Gaitán Rodrigo, Estupiñán Gaitán Orlando; 2002, Análisis Financiero y de Gestión, ECOE EDITORES, Colombia 2ª edición.

Kaplan, Robert; Norton, David; 1996, Cuadro de Mando Integral: Traduciendo la estrategia en acción, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts. EE.UU.

López López, Carlos Alberto; Ayala Orellana, Mauricio Rene; Flores Olmedo, Cristian Leonardo; 2010, Modelo de cuadro de mando integral para ser implementado en el sector manufacturero del calzado, Tesis, Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.

Mariano Gschwend, 2006, Diseño de un Balanced Scorecard para el departamento de impuestos, Argentina.

Roque Serrano, Rosa María; Valencia Gómez, Juan Carlos; 2011, El cuadro de mando integral como instrumento de auditoría Interna en las alcaldías municipales, Tesis, Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.

# ANEXOS

## METODOLOGÍA UTILIZADA.

### TIPO DE ESTUDIO.

La elección del tipo de estudio se fundamenta en la naturaleza del mismo, Sampieri define la investigación descriptiva como “la que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analiza. Describe tendencias de un grupo o población”.

Con la investigación se describió el fenómeno relacionado con la necesidad de implementar una herramienta de organización, cumplimiento y evaluación de resultados para el área de impuestos en la mediana y gran empresa

### LAS TÉCNICAS EMPLEADAS.

El instrumento utilizado para llevar a cabo la investigación, fue a través de un cuestionario, el cual estuvo estructurado con preguntas cerradas y de selección múltiple, ya que esto permite recolectar los datos bajo diferentes circunstancias de tiempo, accesibilidad y oportunidad de los encuestados, quedando evidencia escrita de la información que sirvió de base para identificar las áreas de oportunidad en el área de impuestos que pueda aplicarse el cuadro de mando integral. Además, con el propósito de profundizar en la información obtenida a través de la herramienta del cuestionario se utilizó la técnica de la entrevista a profesionales que laboren en el área de impuestos.

Una vez obtenida la información a través de las encuestas, se procedió a registrarla y ordenarla, para posteriormente se llevó a cabo el procesamiento de la misma, y así, se estableció los elementos adecuados a fin se elaboró la herramienta cuadro de mando integral que fue implementada en el área de impuestos en una mediana empresa.



## LAS UNIDADES DE ANÁLISIS.

Las unidades de análisis estaban constituidas por los profesionales involucrados en el área de impuestos que podían ser contador general, auxiliar contable, auditor interno, entre otros. De cada una de las empresas que conformaron el universo de la investigación, estas se encuentran ubicadas en el municipio de San Salvador. Como fuente de información para identificar dichas entidades se utilizó el Directorio de Empresas 2011, publicado por la Dirección General de Estadísticas y Censos, en su página virtual, las se presentan en la siguiente lista:

## EMPRESAS ENCUESTADAS

<b>LISTADO DE EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA DE REPUESTOS NUEVOS PARA VEHICULOS (MEDIANA Y GRAN EMPRESA UBICADAS EN SAN SALVADOR).</b>			
1	REPUESTOS NOE , S.A. DE C.V.	11	MIRHESA, S A DE C. V.
2	LUBRIMOTORS	12	REPUESTOS OMAR, S.A DE C.V.
3	CERESA	13	REPUESTOS IMPORT CARS, S. A. DE C. V.
4	PROYESA, S. A. DE C. V.	14	ECONOPARTS
5	OSLIMA, S. A DE C. V.	15	IMNASA DE C. V.
6	A & A REPUESTOS	16	PROVEEDORES INDUSTRIALES , S.A. DE C.V.
7	IMPRESSA REPUESTOS	17	REPUESTOS IZALCO, S.A. DE C.V.
8	RESAL	18	INCAPRO, S. A. DE C. V.
9	SUPER REPUESTOS	19	LA CASA DEL REPUESTO
10	DIRESA	20	REPUESTOS DIDEA S.A. DE C.V.

## CUESTIONARIO.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

DIRIGIDO A: profesionales involucrados en el área de impuestos como lo son el contador general, auxiliar contable y auditor interno, que laboran en empresas que se dedican a la venta de repuestos para vehículos.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO: recolectar información acerca de la factibilidad operativa de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el área de impuestos de las empresas que se dedican a la venta de repuestos para vehículos.

¿Evalúa el resultado de la gestión del área de impuestos?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Si su respuesta a la pregunta anterior es no, pasar a la interrogante número cuatro.

Objetivo: Conocer si se realiza evaluación de los resultados de la gestión en el área de impuestos.

1) ¿Cuál herramienta utiliza para la evaluación de los resultados en área de impuestos?

Análisis de estados financieros.  Conciliación fiscal.

Informe de auditoría fiscal.  Indicadores tributarios.

Otros, especifique: \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer las herramientas que la empresa utiliza para la evaluación de los resultados de la gestión en el área de impuestos.

2) ¿Cuál es el período en que realizan la evaluación en dicha área?

Anual.  Trimestral.

Mensual.  Semestral.

Otros, especifique: \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer con que frecuencia realizan evaluación de la gestión en el área de impuestos.

3) ¿Posee la empresa donde usted labora programas de capacitación en el área de impuestos?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer si la empresa posee programas de capacitación en el área de impuestos para contar con el personal competente.

4) ¿Realiza la empresa donde usted labora planificación fiscal?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Objetivo: Indagar si la empresa cuenta con una planificación fiscal.

5) ¿Cómo se reflejan los beneficios de la planificación fiscal dentro de la empresa?

Aprovechamiento de incentivos fiscales.

Proyección y calendarización de los pagos de impuestos.

Evitar gastos no deducibles.

Otros, especifique: \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer los beneficios generados al aplicar la planificación fiscal en la empresa.

6) De la siguiente lista de incumplimientos fiscales, ¿Cuál ocurre con mayor frecuencia dentro de la empresa en que usted labora?

De la obligación de informar.

De la obligación de presentar declaración.

De emitir y presentar documentos.

De la obligación de permitir el control.

Error en el cálculo de los impuestos.

No realizar el pago de los impuestos.

Otros, especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer los incumplimientos fiscales que han tenido la empresa.

7) Según su experiencia profesional ¿Cuál cree que es el obstáculo más relevante para cumplir con los objetivos planeados para el área de impuestos?

Ineficiencia en la gestión.

Rotación constante del personal.

No existe segregación de funciones.

Otras, especifique: \_\_\_\_\_

Objetivo: Determinar la causa principal por la cual no se cumplen los objetivos planteados en el área de impuestos.

8) ¿Conoce usted la herramienta del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión?

Si

No

Objetivo: Conocer si el personal de impuestos conoce la herramienta cuadro de mando integral.

9) ¿De que forma ha obtenido conocimientos acerca del cuadro de mando integral?

Por medio de capacitaciones.

Por medio del auto-aprendizaje.

Experiencia profesional.

Por medio de enseñanza academica univeristaria

Otras, especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer de qué forma ha obtenido información acerca del cuadro de mando integral

10) ¿Aplica dentro de su empresa el cuadro de mando integral?

Si

No

Si su respuesta es sí, leer la pregunta 12, Si su respuesta es no, leer la pregunta 13

Objetivo: conocer si se aplica el cuadro de mando integral.

11) En el área de impuestos ¿Qué resultados ha obtenido de la aplicación de esta herramienta?

Poseer un personal capacitado.

Eficiencia en la gestión.

Cumplimiento de las obligaciones tributarias.

No ha generado un aporte relevante.

Otros, especifique: \_\_\_\_\_

Objetivo: Determinar cuáles han sido los resultados que se ha obtenido al aplicar el cuadro de mando integral dentro del área de impuestos.

12) ¿A qué áreas de la empresa aplicaría usted el cuadro de mando integral?

Financiera.

Producción.

Logística.

Recurso humano.

Área de impuestos.

Otras, especifique: \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer que las áreas que se presentan como prioridad para aplicar el cuadro de mando integral.

14) ¿Consideraría de utilidad un documento que le propusiera el cuadro de mando integral como una herramienta de gestión que evalué apropiadamente y de forma eficiente el cumplimiento de obligaciones tributarias?

Sí

No

Por qué \_\_\_\_\_

Objetivo: conocer la opinión que tienen los encuestados acerca de la aplicación del cuadro de mando integral para el área de impuestos.

ENTREVISTA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**INSTRUMENTO: ENTREVISTA**

Dirigido a: Gerentes Administrativos de empresas que se dedican a la venta de repuestos para vehículos.

Objetivo: Profundizar en la información obtenida de la encuesta acerca de la factibilidad operativa de la aplicación del cuadro de mando integral en el departamento de impuestos de las empresas que se dedican a la venta de repuestos para vehículos.

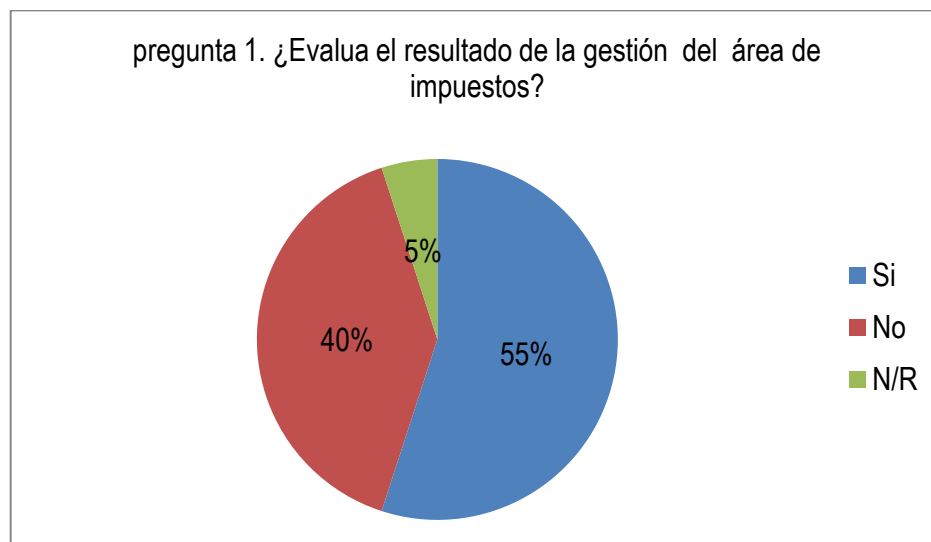
- 1) ¿Cuál es la estrategia que se utiliza para dar cumplimiento a la misión y la visión?
- 2) ¿Se plasma el cumplimiento de la misión y la visión en el área de impuestos?
- 3) ¿Cómo se encuentra la estructura organizativa en el área de impuestos?
- 4) ¿Es suficiente evaluar la gestión por medio de datos financieros contables?
- 5) ¿Cree que el recurso humano y los procesos internos dentro del área de impuestos, se alinean para el cumplimiento de los objetivos?

## TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Pregunta 1. ¿Evalúa el resultado de la gestión del área de impuestos?

Objetivo: Conocer si se realiza evaluación de los resultados de la gestión en el área de impuestos.

Opción	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	11	55%
No	8	40%
N/R	1	5%
Total	20	100%



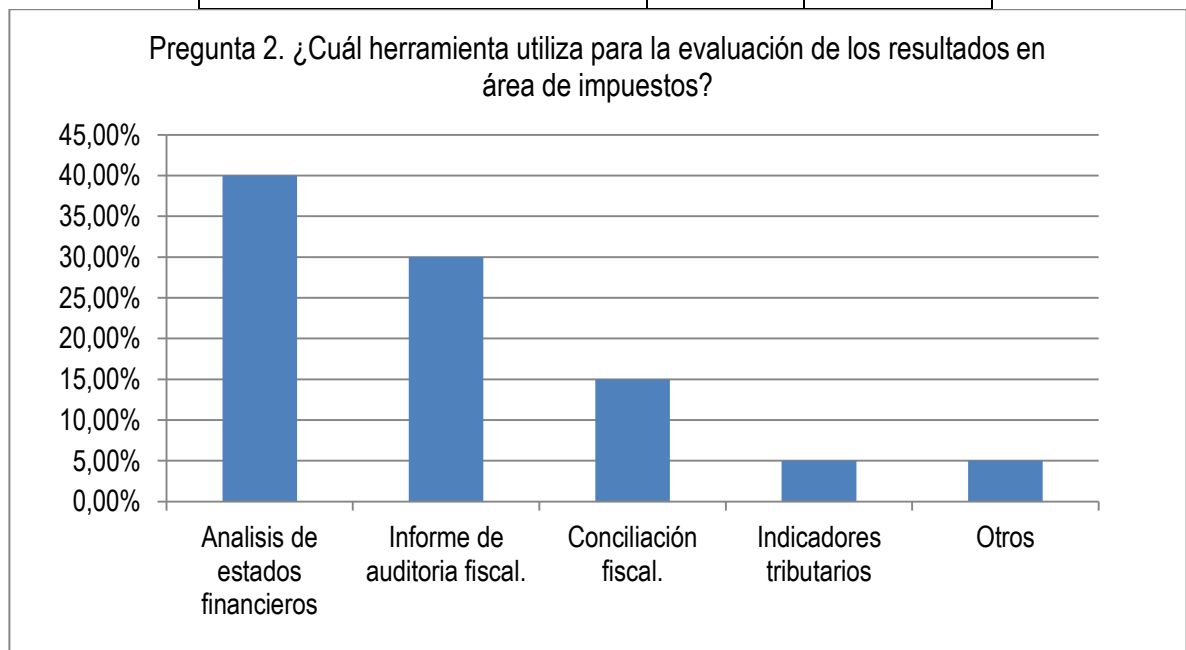
FUENTE: Elaboración propia

Análisis: la mayoría de las empresas realiza evaluación de la gestión, lo cual significa que el énfasis colocado al área de impuestos es valioso, ya que el mal funcionamiento de esta puede tener un impacto financiero y operacional, pero sin embargo, el resto de las entidades encuestadas manifestaron que no realizan dicha evaluación por el costo económico y por la naturaleza del área de impuestos.

Pregunta 2. ¿Cuál herramienta utiliza para la evaluación de los resultados en área de impuestos?

Objetivo: Conocer las herramientas que la empresa utiliza para la evaluación de los resultados de la gestión en el área de impuestos.

Opción	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Análisis de estados financieros	8	40.00%
Informe de auditoría fiscal.	6	30.00%
Conciliación fiscal.	3	15.00%
Indicadores tributarios	1	5.00%
Otros	1	5.00%



FUENTE: Elaboración propia

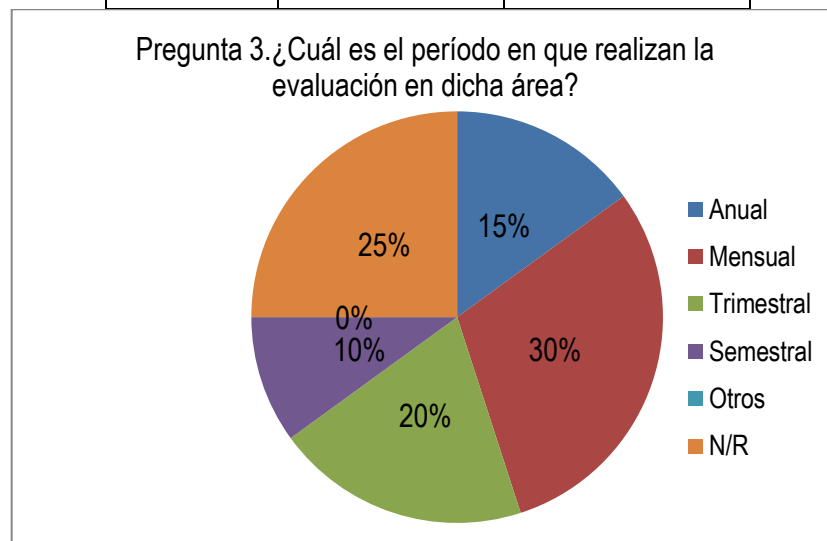
Análisis: por la factibilidad económica y operacional, las herramientas que ocupa la mayoría de frecuencia son los análisis de estados financieros, informe de auditoría fiscal y la conciliación fiscal, sin embargo, estas herramientas no evalúan de forma integral el área de impuestos, ya que deja aspectos sueltos, como lo es el recurso humano.



Pregunta 3. ¿Cuál es el período en que realizan la evaluación en dicha área?

Objetivo: Conocer con qué frecuencia realizan evaluación de la gestión en el área de impuestos.

Opción	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Anual	3	15%
Mensual	6	30%
Trimestral	4	20%
Semestral	2	10%
Otros	0	0%
N/R	5	25%



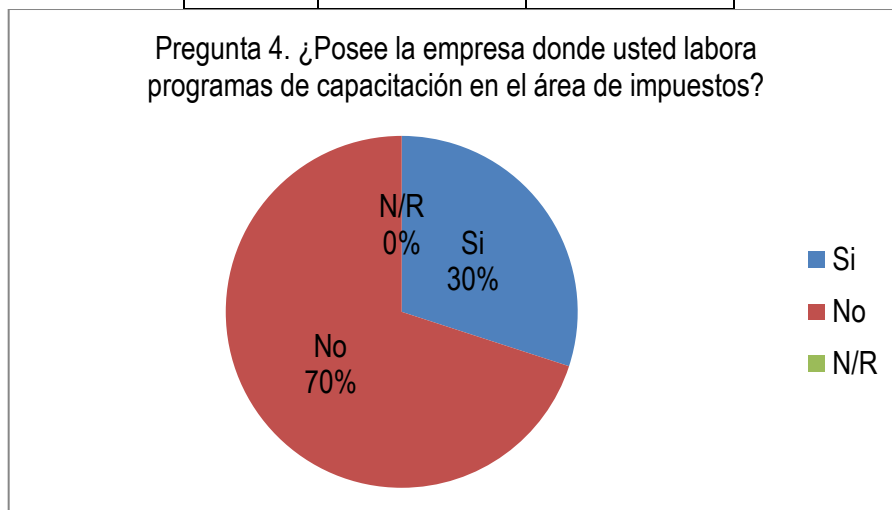
FUENTE: Elaboración propia

Analisis: por la naturaleza del área de impuestos la evaluación de la gestión se realiza mayormente mensual, ya que se enfoca en monitorear que la presentación de la declaración sea presentada de manera correcta, es decir sin errores y a tiempo. Además se evalúa de forma anual ya que en esta evaluación se posee un apoyo de las herramientas del analisis de los estados financieros y del informe fiscal. Tambien se presenta un alto porcentaje que no contestaron, ya que no realizan evaluación en el area tributaria.

Pregunta 4. ¿Posee la empresa donde usted labora programas de capacitación en el área de impuestos?

Objetivo: Conocer si la empresa posee programas de capacitación en el área de impuestos para contar con el personal competente.

Opción	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	6	30%
No	14	70%
N/R	0	0%
Total	20	100%



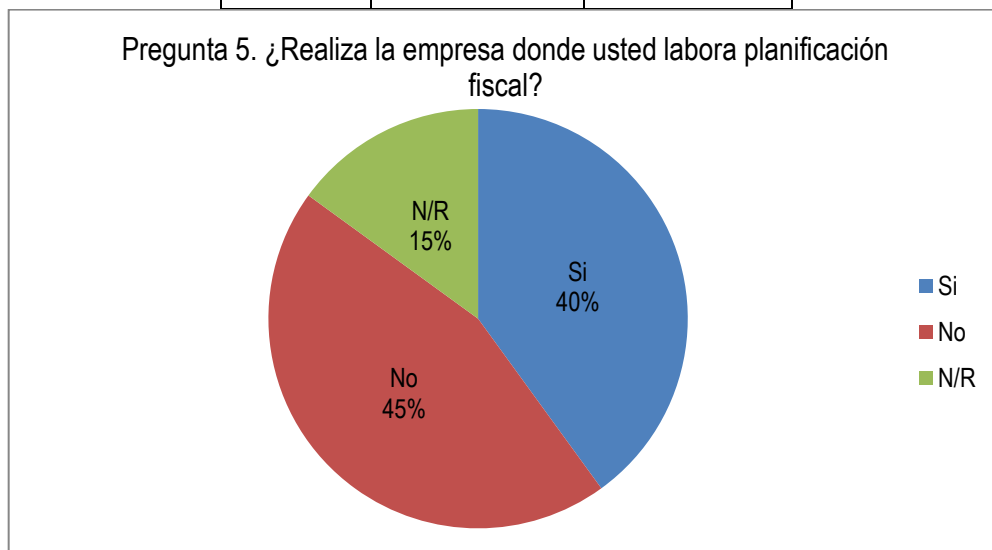
FUENTE: Elaboración propia

Análisis: en el area tributaria son pocas las empresas que poseen politicas de capacitacion para el recurso humano, ya que esta se puede mostrar a simple vista como un area muy operativa, sin embargo, no se debe ignorar que el marco legal tributario se encuentra en constante cambio, por medio de reformas y por ende, el costo de una capacitación va enfocado a minimizar el riesgo de no tener un personal competente.

Pregunta 5. ¿Realiza la empresa donde usted labora planificación fiscal?

Objetivo: Indagar si la empresa cuenta con una planificación fiscal.

Opción	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	8	40%
No	9	45%
N/R	3	15%
Total	20	100%



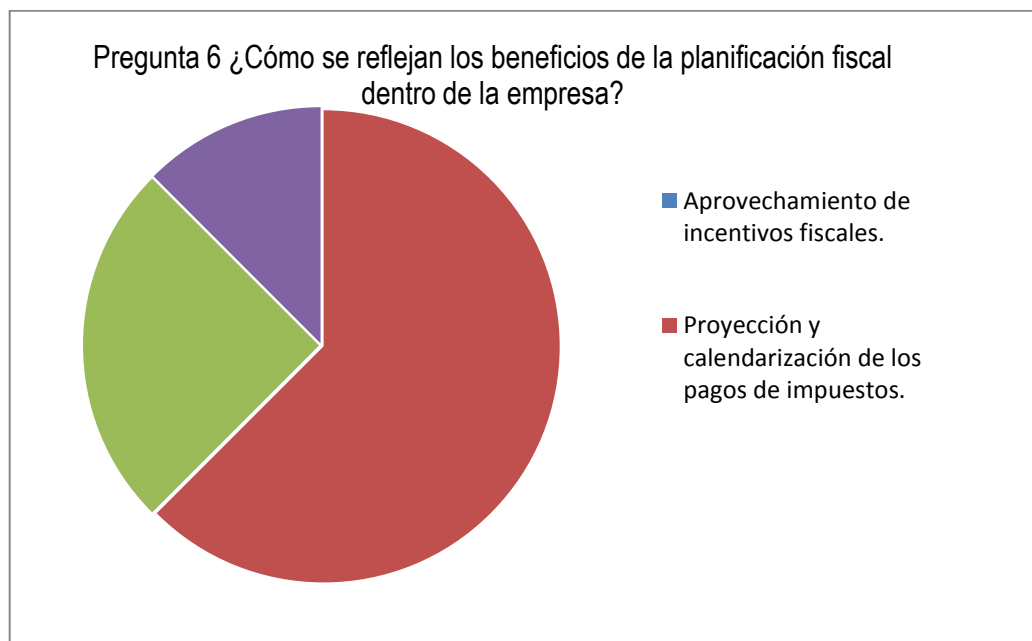
FUENTE: Elaboración propia

Análisis: en los resultados expuestos anteriormente las empresas que contestaron favorablemente se muestran como un gran contribuyente ya que presentan una buena organización y lo que contestaron negativamente, muestran poco interés por situaciones económicas y culturales.

Pregunta 6. ¿Cómo se reflejan los beneficios de la planificación fiscal dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer los beneficios generados al aplicar la planificación fiscal en la empresa.

Opción	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Aprovechamiento de incentivos fiscales.	0	0.00%
Proyección y calendarización de los pagos de impuestos.	5	62.5%
Evitar gastos no deducibles	2	25%
Otros	1	12.5%



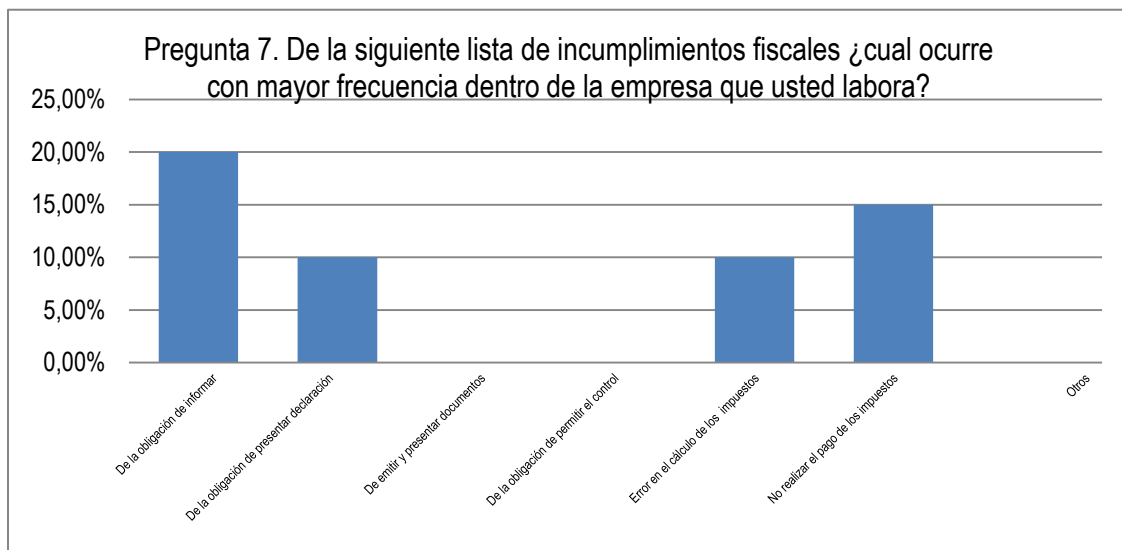
FUENTE: Elaboración propia

Análisis: De las ocho empresas que respondieron favorablemente a la respuesta anterior perfila la planificación fiscal como una herramienta importante para el logro de los objetivos en materia tributaria, ya que sus beneficios se reflejan: en proyección y calendarización de los pagos de impuestos y evitar gastos no deducibles.

Pregunta 7. De la siguiente lista de incumplimientos fiscales, ¿Cuál ocurre con mayor frecuencia dentro de la empresa en que usted labora?

Objetivo: Conocer los incumplimientos fiscales que han tenido la empresa.

Opción	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
De la obligación de informar	4	20.00%
De la obligación de presentar declaración	2	10.00%
De emitir y presentar documentos	0	0.00%
De la obligación de permitir el control	0	0.00%
Error en el cálculo de los impuestos	2	10.00%
No realizar el pago de los impuestos	3	15.00%
Otros	0	0.00%



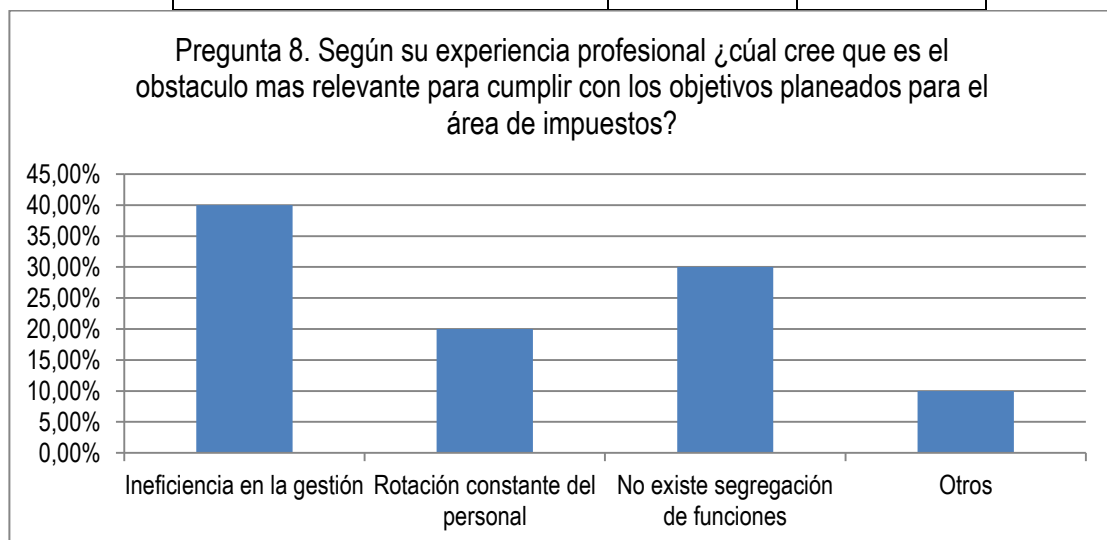
FUENTE: Elaboración propia

Análisis: según los resultados obtenidos en la investigación de campo se puede decir los incumplimientos se detallan con la siguiente ocurrencia: 20% de la obligación de informar, 15% de no realizar el pago de los impuestos, 10% error en el cálculo de los impuestos y 10% en la obligación de presentar declaración.

Pregunta 8. Según su experiencia profesional ¿Cuál cree que es el obstáculo más relevante para cumplir con los objetivos planeados para el área de impuestos?

Objetivo: Determinar la causa principal por la cual no se cumplen los objetivos planteados en el área de impuestos.

Opción	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Ineficiencia en la gestión	8	40.00%
Rotación constante del personal	4	20.00%
No existe segregación de funciones	6	30.00%
Otros	2	10.00%



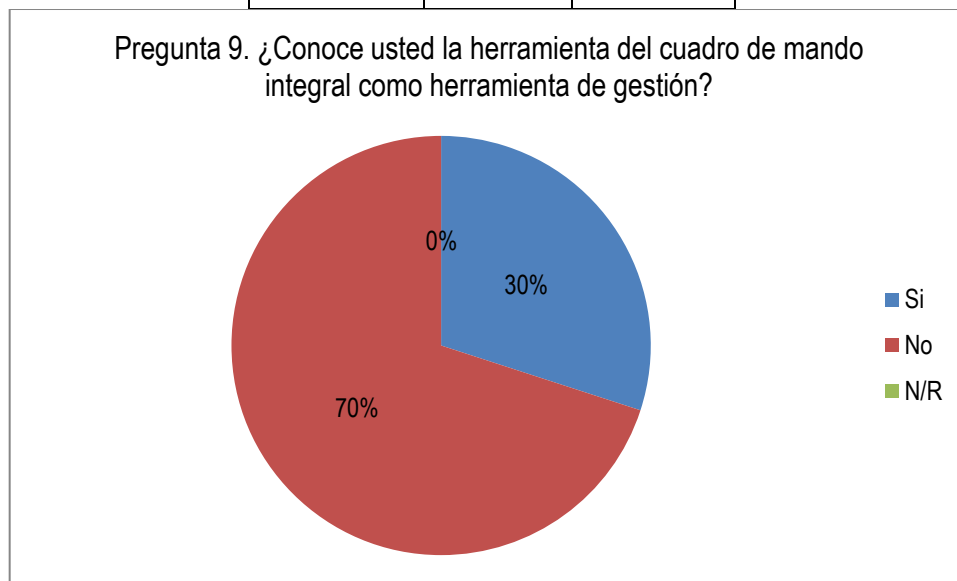
FUENTE: Elaboración propia

Análisis: la causa que demostraron más comunes para no lograr los objetivos planeados son: con un 40%, la ineficiencia en la gestión, un 30% que no existe segregación de funciones, 20% que no existe segregación de funciones, y 10% respondió otras causas como ineficiencia en programas informáticos y que no existe una planeación.

Pregunta 9. ¿Conoce usted la herramienta del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión?

Objetivo: Conocer si el personal de impuestos conoce la herramienta cuadro de mando integral.

Opción	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	6	30%
No	14	70%
N/R	0	0%
Total	20	100%



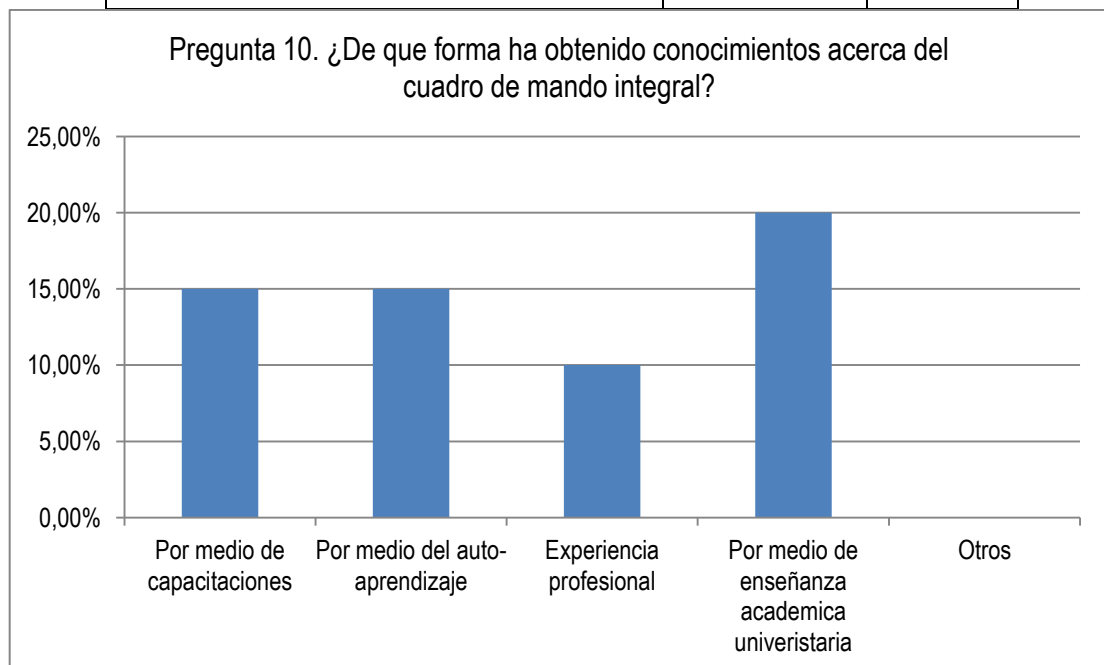
FUENTE: Elaboración propia

Análisis: un 30% respondió de forma afirmativa que conoce el Cuadro de Mando Integral, y un 70% que no, esto quiere decir que aunque esta herramienta es muy popular bibliográficamente, no es conocida en el ámbito laboral.

Pregunta 10. ¿De qué forma ha obtenido conocimientos acerca del cuadro de mando integral?

Objetivo: conocer si se aplica el cuadro de mando integral.

Opción	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Por medio de capacitaciones	3	15.00%
Por medio del auto-aprendizaje	3	15.00%
Experiencia profesional	2	10.00%
Por medio de enseñanza académica universitaria	4	20.00%
Otros	0	0.00%



FUENTE: Elaboración propia

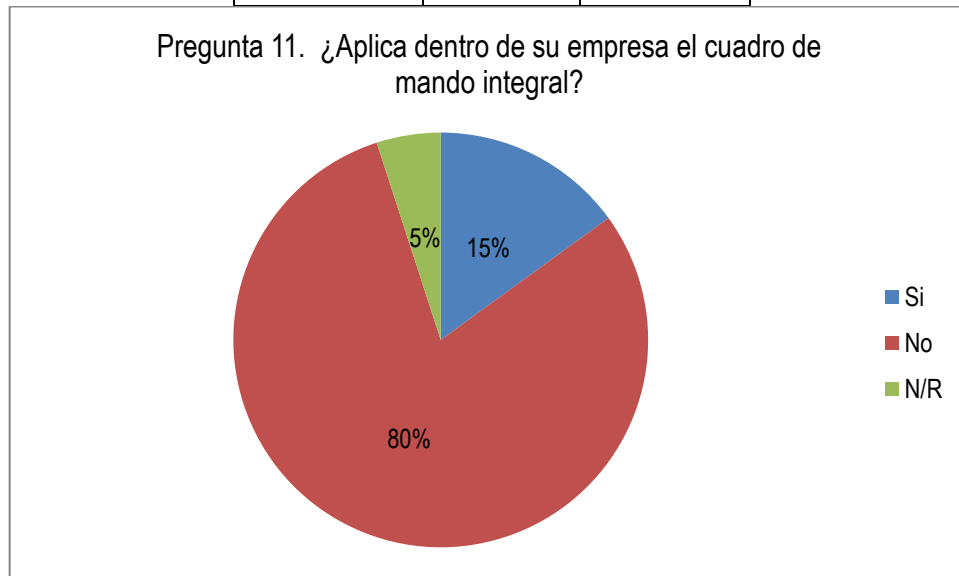
Análisis: del 30% que contestaron que si en a pregunta anterior, la forma mas común que lograron obtener conocimientos acerca de esta herramienta fue por medio de enseñanza académica universitaria, seguido del auto – aprendizaje y por medio de capacitaciones, tan solo un 10% ha obtenido conocimientos por medio de la experiencia profesional.



Pregunta 11. ¿Aplica dentro de su empresa el cuadro de mando integral?

Objetivo: conocer si se aplica el cuadro de mando integral.

Opción	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	3	15%
No	16	80%
N/R	1	5%
Total	20	100%



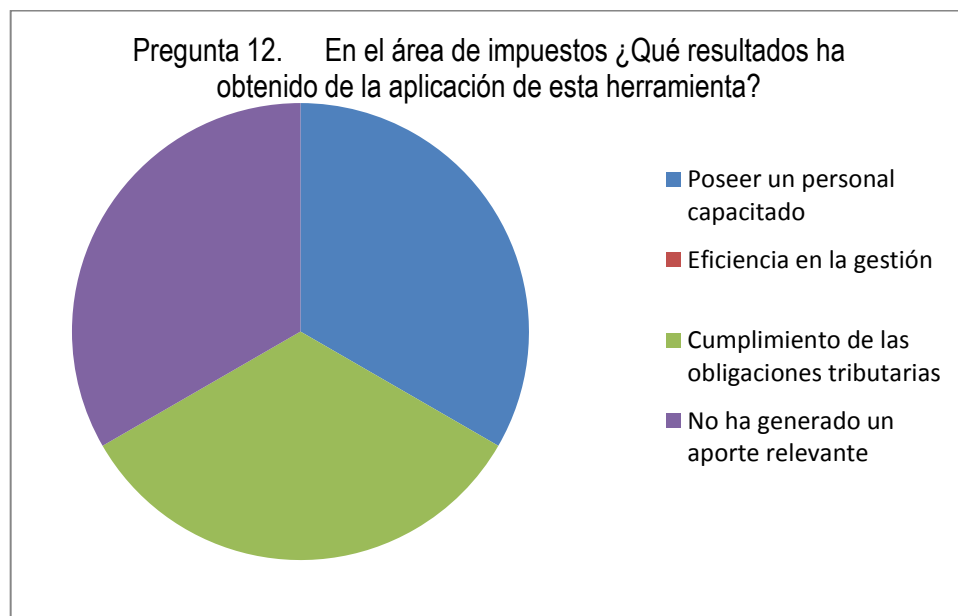
FUENTE: Elaboración propia

Análisis: complementando la respuesta anterior solo un 15% que si lo aplican para cumplir los objetivos generales de la empresa y un 80% no lo aplican.

Pregunta 12. En el área de impuestos ¿Qué resultados ha obtenido de la aplicación de esta herramienta?

Objetivo: Determinar cuáles han sido los resultados que se ha obtenido al aplicar el cuadro de mando integral dentro del área de impuestos.

Opción	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Poseer un personal capacitado	1	33.33%
Eficiencia en la gestión	0	0%
Cumplimiento de las obligaciones tributarias	1	33.33%
No ha generado un aporte relevante	1	33.33%



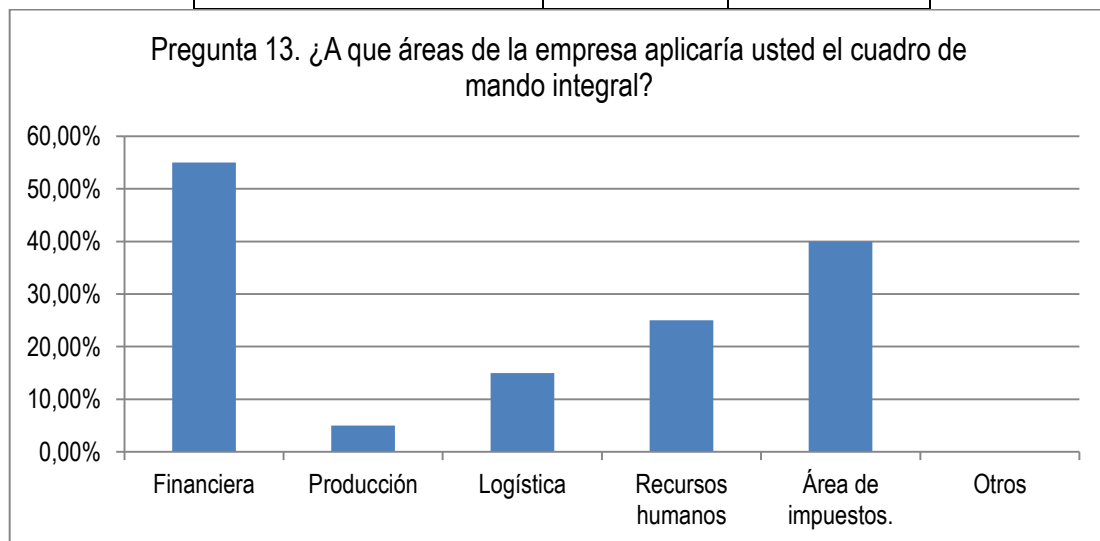
FUENTE: Elaboración propia

Análisis: refiriéndose al 30% que respondió en la pregunta anterior que si lo aplica dentro de la empresa, los beneficios que ha reflejado son el de poseer un personal capacitado y dar cumplimiento a las obligaciones tributarias, mas sin embargo un 33.33% ha respondido que no ha generado un aporte relevante.

Pregunta 13. ¿A qué áreas de la empresa aplicaría usted el cuadro de mando integral?

Objetivo: Conocer que las áreas que se presentan como prioridad para aplicar el cuadro de mando integral.

Opción	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Financiera	11	55.00%
Producción	1	5.00%
Logística	3	15.00%
Recursos humanos	5	25.00%
Área de impuestos.	8	40.00%
Otros	0	0.00%



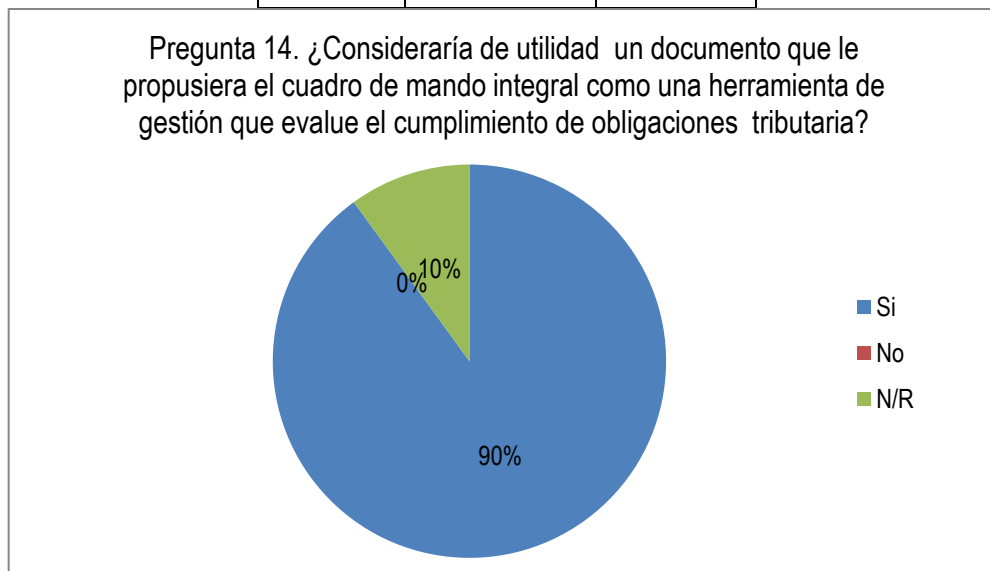
FUENTE: Elaboración propia

Análisis: ya que el area financiera es la perspectiva cuspide en el Cuadro de Mando Integral y estas se relacionan directamente con la parte tributaria, en estas dos es donde se muestra mayor interés en aplicar esta herramienta.

Pregunta 14. ¿Consideraría de utilidad un documento que le propusiera el cuadro de mando integral como una herramienta de gestión que evalué apropiadamente y de forma eficiente el cumplimiento de obligaciones tributarias?

Objetivo: conocer la opinión que tienen los encuestados acerca de la aplicación del cuadro de mando integral para el área de impuestos.

Opción	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	18	90%
No	0	0%
N/R	2	10%
Total	20	100%



FUENTE: Elaboración propia

Análisis: la mayoría de empresas encuestadas apoyan la creación de un documento para aplicación del Cuadro de Mando Integral en el área tributaria, colocando esta como una herramienta importante e innovadora y un 10% de los encuestados no respondió.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE IMPUESTOS.

Pregunta	Totalmente de acuerdo	En acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas.				
2. Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento.				
3. Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas.				
4. En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.				
5. Mi jefe inmediato está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo.				
6. Existen incentivos por el logro de las metas por parte de la entidad donde usted labora.				
7. Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.				
8. Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente.				
9. Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo.				

Pregunta	Totalmente de acuerdo	En acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10. Mi jefe inmediato exige adecuadamente para la realización de las metas.				
11. Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.				
12. Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.				
13. Damos seguimientos a los objetivos del departamento.				
14. Me siento parte de la organización.				
15. Conozco la filosofía y objetivos de la empresa				
16. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.				
17. Existe un ambiente de confianza entre compañeros.				
18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.				
19. En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.				
20. Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.				
21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas.				