

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



MAESTRIA EN ADMINISTRACION

**BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE
GESTION ADMINISTRATIVA EN BIMBO S.A. DE C.V.
REGION NORTE**

Para obtener el grado de Maestro en Administración
L.C. Lizbeth Ramos Sandoval

Tutor: Dr. Sergio Vázquez Núñez
Director Facultad de Contaduría y Administración
UABC Campus Tijuana

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

El presente caso práctico es dedicado con todo mi amor:

A mi esposo Giovani López, por brindarme su apoyo en todo momento, quien me motivó ante mi duda de querer cursar una maestría y posteriormente celebró junto conmigo el haber sido aceptada en este reto profesional, me acompañó en mis desvelos, me iluminó en muchas ocasiones con sus puntos de vista, fue la calma en mis días de estrés así como el impulso para seguir adelante y finalmente culminar este proyecto. Gracias por creer en mí, por tu paciencia y todo el amor que me das.

A mis padres María Sandoval y Onésimo Ramos por formarme en un hogar con hábitos y valores de los que hoy me siento orgullosa, por inculcarme este sentido de perseverancia y dedicación y por supuesto por todo su amor. A mis hermanas Lorena y Alma Delia Ramos quienes siempre estuvieron al pendiente de mis avances en la maestría, supieron escucharme, tenerme paciencia y se preocuparon por que mantuviera el equilibrio entre familia, estudio y trabajo cuidando además de mi salud.

A mis amigos del alma Oscar, Karina, Fabiola, Flor, de los que siempre recibí su apoyo y palabras de aliento, quienes se preocuparon siempre por coordinar los días de reunión con mis días disponibles y además comprendieron mi ausencia en eventos importantes, además de Geo y Akira que aun en la distancia estuvieron presentes. Los quiero amigos.

A mis compañeros de maestría quienes compartieron sus conocimientos, alegrías, días de estrés y de los cuales aprendí mucho puesto que cada uno tuvo una aportación especial en mi desarrollo durante la maestría.

Por supuesto agradezco también a la persona que con su gran conocimiento y paciencia fue mi guía para plantear el presente proyecto, gracias por su esfuerzo y dedicación al Dr. Sergio Vázquez Núñez, mi tutor; quien me apoyó incondicionalmente con sus puntos de vista, gracias.

RESUMEN

El documento que se desarrolla a continuación; presenta un caso de estudio que brinda como propuesta el uso de la metodología *Balanced Scorecard (BSC)* en la empresa Bimbo S.A. de C.V. Región Norte buscando que los directivos de la organización tomen en consideración el beneficio de implementar dicha metodología como una herramienta de gestión administrativa.

El *Balanced Scorecard* tiene como finalidad la rentabilidad como resultado de una gestión integral de todas las áreas de la empresa a través de la implementación, gestión y monitoreo de la estrategia.

BSC busca gestionar su rendimiento y poner en práctica las estrategias a través de un sistema completo de medidas financieras y no financieras.

Por tanto; la aplicación de esta metodología persigue comunicar los objetivos estratégicos de una manera más eficaz, la eficiente asignación de recursos y audaz gestión.

Busca cumplir con los objetivos definidos por la dirección, así como ejecutar en base a las necesidades críticas de la organización poniendo especial énfasis en la definición de indicadores y reportes clave que permitan monitorear el cumplimiento de proyectos así como de las metas previstas.

Palabras Clave: *Balanced Scorecard*, Gestión Administrativa, Estrategia.

ABSTRACT

The document that develops below refers to case of study that brings as proposition the use of the methodology Balanced Scorecard (BSC) in the enterprise Bimbo S.A de CV north region with the purpose of making that management take in consideration the benefits of implementing BSC as a tool of administrative management .

The Balanced Scorecard, aims profitability as a result of comprehensive management of all areas of the company through the implementation, management and monitoring of the strategy.

BSC seeks to manage its performance and implement strategies through a comprehensive system of financial and non-financial measures.

Therefore; the application of this methodology seeks to communicate the strategic objectives more effectively, the efficient allocation of resources and management audacious.

Seeks to meet the objectives set by management and execute based on the critical needs of the organization with special emphasis on the definition of key indicators and reports that will enable project monitoring compliance as well as the expected goals.

Key Words: Balanced Scorecard, Administrative Management, Strategy.

INDICE

Resumen	3
<i>Abstract</i>	4
CAPITULO I. INTRODUCCION, ALCANCE Y OBJETIVOS.	
1.1. Introducción	10
1.2. Alcance	11
1.3. Antecedentes de la Empresa de Estudio	12
1.3.1 Datos Generales Grupo Bimbo (GB).	12
1.3.2 Historia de Bimbo S.A. de C.V.	13
1.4. Situación Actual y Problemática General	15
1.5. Objetivos de la Investigación	17
1.5.1 Objetivo General.....	17
1.5.2 Objetivo Específicos	18
1.6. Metodología	18
CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL	
2.1 Industria Alimentaria	21
2.2 Panorama Global	21
2.3 Clasificación de la Industria	22
2.4 Mercado	25
2.5 México. PIB Industria Alimentaria	25
2.6 Principales empresas en México	28
2.7 En Baja California, PIB Industria Alimentaria	29
CAPITULO III. MARCO TEORICO	
3.1 Antecedentes <i>Balanced Scorecard</i>	32

3.1.1 <i>Balanced Scorecard</i>	32
3.1.2 Creación de la estrategia bajo la metodología BSC.....	32
3.1.3 Perspectivas del <i>Balanced Scorecard</i>	33
3.1.4 Comunicar y vincular objetivos y medidas estratégicas	37
3.1.5 Porqué las empresas necesitan del <i>BSC</i> ?	38

**CAPITULO IV. DESARROLLO DEL CASO PARA BIMBO S.A. DE C.V.
REGION NORTE**

4.1 Propuesta de Implantación <i>Balanced Scorecard</i>	41
4.1.1 Condición actual en Bimbo S.A. de C.V. Región Norte	41
4.1.2 Implicaciones	42
4.1.3 Frentes del Alcance del Proyecto	42
4.1.4 <i>Controller</i> y Responsables	43
4.1.5 Fases del Proyecto	45
4.1.5.1 <i>Fase 1</i>	46
4.1.5.2 <i>Fase 2</i>	48
4.1.5.3 <i>Fase 3</i>	53
4.1.5.4 <i>Fase 4</i>	62

CAPITULO V. SOFTWARE (i-REPORTS DE JASPERSOFT)

5.1 JASPERSOFT (i-Reports)	64
---	-----------

CAPITULO VI. CONCLUSIONES, BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS.

6.1 CONCLUSIONES	69
6.2 BIBLIOGRAFIAS	71
6.3 REFERENCIAS	72

GRAFICOS, TABLAS Y FIGURAS

GRAFICOS	PAG	TABLAS	PAG	FIGURA	PAG
Gráfico No.1. Prospectiva de la producción mundial de la industria de alimentos procesados 2012-2020	21	Tabla 1. Principales países productores de la industria de alimentos procesados 2012.	22	Figura 1. Grupo Bimbo la empresa de Panificación más grande del mundo.	12
Gráfico No. 2 Composición de las actividades secundarias en el 3er trim 2011	26	Tabla 2. Participación por categoría en el mercado mundial de la industria de alimentos procesados 2012	23	Figura 2. Bimbo, S.A. de C.V. distribución regional.	14
Gráfico No. 3 Producción por industria 2011	27	Tabla 3. Principales empresas de alimentos procesados en el mundo	24	Figura 3. <i>Perspectivas Balanced Scorecard</i>	34
Gráfico No.4 Desafíos en la industria de producción de alimentos	28	TABLA 4. Principales empresas mexicanas de la industria.	29	Figura 4. Logros empresariales <i>Balanced Scorecard</i>	39
Gráfico No.5. Principales Actividades en B.C.	30	Tabla No. 5 Fase 1	46	Figura 5. Controller (Organigrama).	44
GráficoNo.6 Importancia y Uso del BSC	39	Tabla No. 6 Fase 2	49	Figura 6. Análisis del resultado <i>Balanced Scorecard</i> , informes.	45
		Tabla No. 7 Indicadores Operativos y	52	Figura 7. Fases del Proyecto BSC	45

		Comerciales Bimbo Región Norte			
		Tabla 8. Indicadores en base a perspectivas	56	Figura 8. Cadena de Valor GB	47
		Tabla No. 9 Plasmando Acciones en Indicadores Operativos y Comerciales Bimbo Región Norte.	57	Figura 9. Balanced Scorecard	48
		Tabla No.10 Indicadores estratégicos para Bimbo Región Norte en base a metodología BSC.	58	Figura 10. Relación Causa-Efecto	50
		Tabla No.11 Iniciativas estratégicas	61	Figura 11. Dimensiones de Indicadores	51
				Figura 12 Logro de la Visión	73
				Figura 13 Mapa estratégico	55
				Figura 14 Elementos de JasperSoft	64
				Figura 16 Plataforma i-Reports	66

CAPITULO I. INTRODUCCION, ALCANCE Y OBJETIVOS

1.1. INTRODUCCION

Las estrategias y nuevas formas de gestión administrativa son un tema que en la actualidad se escucha en cualquier tipo de organización. Actualmente, las empresas se ven inmersas en un ambiente competitivo que las obliga a estar cambiando constantemente su estructura y la forma de desarrollar sus estrategias.

Las constantes búsquedas de nuevas y más eficientes técnicas gerenciales, de planificación y de medición del desempeño han sido el resultado de la visible transformación del mundo empresarial. Sin embargo; la mayor parte de las empresas no cuentan con un sistema para comunicar la estrategia lo que disminuye considerablemente las posibilidades de alcanzar el éxito del negocio.

En la actualidad; sabemos que para ejercer una adecuada gestión, primero debemos describir cada una de nuestras estrategias a implantar. Para que una estrategia pueda ser ejecutada, esta debe ser plasmada en iniciativas, objetivos y medidas claras.

Por ello; las preguntas que persisten una vez descrita la estrategia son: ¿Cómo poder comunicar los objetivos estratégicos de manera eficaz a cada uno de mis colaboradores? ¿Cómo desarrollar indicadores clave de rendimiento? y ¿Cómo lograr generar valor?.

La empresa Bimbo S.A. de C.V. Región Norte, la cual funge como nuestra empresa de estudio; ya no se puede gestionar con modelos administrativos tradicionales, la organización necesita adoptar una nueva metodología y nuevas herramientas (*software*) que permitan lograr objetivos críticos y conectar la estrategia con la operación del día a día.

De acuerdo a Scaramussa (2010), el Balanced Scorecard permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño del negocio bajo lo cual se establece un proceso de comunicación o retroalimentación sobre la misma estrategia.

1.2. ALCANCE

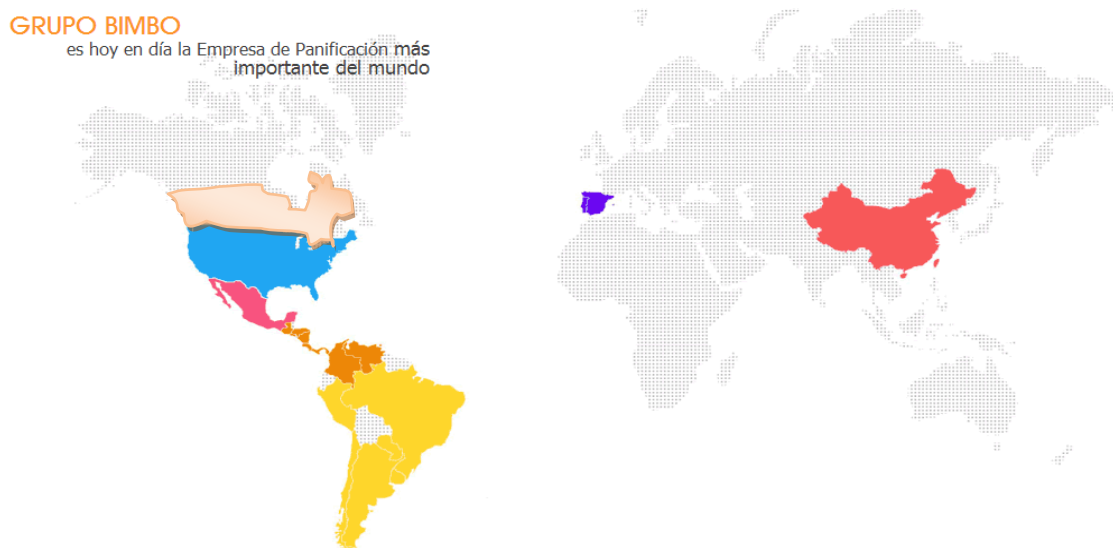
El presente caso práctico propone a los Directivos de la empresa Bimbo S.A. de C.V. Región Norte que: mediante la utilización de la metodología de *Balanced Scorecard* y el uso de una nueva herramienta (*software*) para indicadores, será posible mejorar el nivel de eficacia y eficiencia en sus sistemas de gestión estratégica obteniendo de manera integral un incremento considerable en la productividad de los colaboradores, en los resultados financieros, e inclusive en su potencial de crecimiento.

1.3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DE ESTUDIO

1.3.1 Datos Generales Grupo Bimbo (GB).

Grupo Bimbo es una de las empresas de panificación más grandes del mundo. La Compañía opera principalmente en las siguientes regiones: México, EE.UU., Centro América, Latinoamérica, Europa, Asia y desde el año 2014 en Canadá (Grupo Bimbo, 2013).

Figura 1. Grupo Bimbo la empresa de Panificación más grande del mundo.



Fuente: Pagina Principal Grupo Bimbo "Presencia en el Mundo".

La Compañía, a través de sus principales subsidiarias, se dedica a la producción, distribución y comercialización de pan de caja, pan dulce, pastelería de tipo casero, galletas, barras de cereales, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta y comida rápida, entre otros (Grupo Bimbo, 2002).

Desde 1980, las acciones de Grupo Bimbo cotizan en la BMV bajo la clave de pizarra "BIMBO" (Grupo Bimbo, 2002).

Parte de la información relevante que se puede ubicar en la página web principal de la empresa Grupo Bimbo encontramos lo siguiente:

Presencia Geográfica	19 países
Colaboradores	Más de 126,000
Capacidad de Producción	153 plantas
Estructura de Distribución	52,000 Rutas, más de 1,600 Centros de distribución
Fortalezas comerciales	Mas de 10,000 SKU'S, más de 100 marcas de reconocido prestigio, 2.2 millones de puntos de venta

1.3.2 Historia de Bimbo S.A. de C.V.

En 1945 Don Lorenzo Servitje, junto con Jaime Jorba Sendra, Alfonso Velasco y José T. Mata, fundaron Panificación Bimbo dedicada a la fabricación de pan de caja. Con tan solo 34 trabajadores y 4 camiones, inició operaciones en una pequeña fábrica en la Cd. de México construida en el No. 117 de la calle 58 Norte, colonia Santa María Insurgentes (Grupo Bimbo, 2013).

A partir de 1956, se inició el establecimiento de plantas fuera de la ciudad de México. Las primeras de ellas fueron Bimbo de Occidente, S.A. y Bimbo del Norte, S.A., ubicadas en las ciudades de Guadalajara y Monterrey (Grupo Bimbo, 2002).

De acuerdo a la página principal de Grupo Bimbo en la web, en 1984 se inicia la expansión de Bimbo exportando a los Estados Unidos de América y para 1999, una nueva planta panadera se construyó e inició operaciones en la ciudad de Tijuana, Baja California.

A partir del 1° de enero del 2002 se hizo efectiva la fusión de todas las empresas operadoras del Grupo en México en dos grandes empresas: Bimbo, S.A. de C.V. y Barcel, S.A. de C.V. La primera aglomera todas las operaciones panaderas, mientras que la segunda abarca las divisiones de botanas saladas, dulces y chocolates (Grupo Bimbo, 2002).

Este mismo año (2002), Bimbo, S.A. de C.V., se dividió en seis regiones: noroeste, norte, bajo, centro, sureste y región metropolitana del Distrito Federal.

Figura 2. Bimbo, S.A. de C.V. distribución regional.



Fuente: Elaboración Propia

Al cabo de 8 años, surge en Bimbo una segunda reestructuración de sus regiones disminuyendo de 6 a 4 regiones: Norte (antes Noroeste y norte), Bajío, Centro (antes centro y región metropolitana DF) y Sureste.

De esta manera nuestra área geográfica de estudio, Bimbo Región Norte se conforma de 7 plantas (Planta Tijuana, Planta Mexicali, Planta Hermosillo, Planta chihuahua, Planta Monterrey Bimbo, Planta Monterrey Marinela y un Cedis en Monterrey Nuevo León además de 58 centros de venta distribuidos entre Baja California, Mexicali, Sonora, Chihuahua, Monterrey y Durango contando con 10,546 colaboradores base.

1.4 SITUACION ACTUAL Y PROBLEMÁTICA GENERAL

En los últimos años, las condiciones en Bimbo S.A. de C.V. Región Norte han cambiado notablemente. La intuición de los directivos, los indicadores financieros y los indicadores operativos definidos no evitan que se presenten retrasos en los proyectos, que se generen sobre gastos y que los equipos de trabajo tengan que laborar horas extras aunado a que; la satisfacción del cliente por errores e incumplimientos, en muchas ocasiones se ve afectada.

Analizando las causas de estas dificultades, se identifican las siguientes:

1.-El Sistema de Gestión: En nivel jefatura se puede observar que no se maneja un direccionamiento claro dado que es común trabajar de manera reactiva y correctiva más que preventiva. Las estrategias generales de la organización en nivel gerencial se encuentran en disyuntiva en la aplicación por áreas.

2.-Procesos: Existe desorden en los procesos y en las áreas, las actividades que se realizan con frecuencia son redundantes, representan esfuerzos duplicados y en ciertos casos no agregan ningún valor.

3.-Factor Humano: No se tiene involucrado al total del personal en términos de la estrategia y no se manejan indicadores de productividad personal, la evaluación de metas es usualmente calificada a criterio de la jefatura.

4.-Proyectos: Se definen una cantidad de proyectos de manera clara y oportuna, no obstante se visualizan grandes dificultades al momento de implementar ya que tanto las plantas, como centros de ventas y departamentos no manejan actividades homologadas en comparación con otras regiones, plantas o centros de venta donde usualmente se llevan a cabo las pruebas piloto.

Por tanto, no se conocen con exactitud los tiempos de desfase por proyectos y además no se practica un análisis de los resultados que sea constante.

5.- Presupuesto general: No existe una estrategia previa a la elaboración del presupuesto anual por lo que en la fecha de realización del mismo no se cuenta

con información analizada, se muestra un desconocimiento de los planes a largo plazo e inclusive no se cuenta con proyectos debidamente autorizados para el año a presupuestar.

Usualmente el presupuesto se realiza tomando como base datos históricos más que información actualizada de proyectos, estrategias o planes a futuro.

6.- Metas: No se demuestra una exigencia clara de los objetivos que se deben cumplir por departamento o áreas, existe una falta de alineación de las metas integrales.

Otros problemas generales:

- Falta de actualización de los manuales organizacionales y procedimientos.
- Fallas en la comunicación entre departamentos.
- Despreocupación por la motivación del personal y el ambiente laboral.
- Falta de homologación de criterios.
- Falta de integridad en algunos colaboradores lo que culmina en despidos.
- Re trabajos y ambigüedad en reportes administrativos.
- Quejas y clientes descontentos.
- Cuentas incobrables y bonificaciones en aumento.
- Pérdida de equipo (tinas, charolas) generando fuertes gastos.
- Las plantas no están a su máximo nivel de producción mientras que los gastos fijos siguen corriendo mensualmente.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.5.1. Objetivo General:

- ❖ Proponer y presentar el proceso de diseño de un mapa estratégico y un sistema de indicadores basados en la metodología *Balanced Scorecard* como herramienta para comunicar la estrategia en la búsqueda de una gestión administrativa más eficaz en Bimbo S.A. de C.V. Región Norte.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- ❖ Identificar y describir cuáles son algunas de las principales barreras que en la actualidad afectan a Bimbo S.A. de C.V. Región Norte para comunicar y cumplir con la estrategia prevista por la dirección.
- ❖ Describir el proceso de diseño de un mapa estratégico bajo la metodología de *BSC* que nos permita definir y describir la estrategia en Bimbo S.A. de C.V. Región Norte, así como desarrollar el planteamiento de nuevas medidas, nuevos objetivos, además de nuevas y mejores iniciativas en todas las áreas de la organización.
- ❖ Desarrollar y diseñar indicadores clave de rendimiento que se adecuen a las necesidades actuales de Bimbo S.A. de C.V. Región Norte en base a la metodología *BSC*.

1.6. METODOLOGIA

El trabajo propuesto se desarrolla a través de un caso práctico implementado en una empresa del sector alimentario con más de 69 años de antigüedad y delimitado al estudio de una de sus cuatro regiones: Bimbo S.A. de C.V. Región Norte.

Para el desarrollo del mismo, se utiliza un enfoque cualitativo dado que no se efectúa una medición numérica por lo que el análisis no es estadístico y se basa principalmente en puntos de vista, experiencias, observación y evaluación de experiencias personales además de proponer nuevas ideas (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P, 2010).

El presente caso, tiene como herramienta principal el uso de la metodología de *Balanced Scorecard* de David Norton y Robert Kaplan la cual se detalla a continuación:

Balanced Scorecard

También llamado cuadro de mando integral es un sistema de gestión y medición desarrollado en 1992, por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard (Kaplan, R & Norton D, Copyright 1996).

El *BSC* traduce la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de rendimiento que proporciona el marco para un sistema de medición y gestión estratégica, este se encuentra organizado en base a cuatro distintas perspectivas: financieras, del cliente, proceso interno, innovación y mejora (aprendizaje) así como perspectiva financiera.

- ✚ **Perspectiva del cliente:** Responde a la pregunta ¿cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente? Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien,

es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

- ✚ **Perspectiva interna o de procesos de negocio:** ¿cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos?
- ✚ **Perspectiva de innovación y mejora:** Responde a ¿Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro?
- ✚ **Perspectiva financiera:** aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad.

El *balanced Scorecard* permite llevar la estrategia a términos operativos, y lo hace logrando que sea comprendida por todos los miembros de la organización realizando un mapa de relaciones causa-efecto estratégico el cual permite observar cómo se logran los objetivos bajo las perspectivas que la dirección de la empresa desarrolla y a través del trabajo en equipo efectuado. (Kaplan & Norton, 1996).

CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL

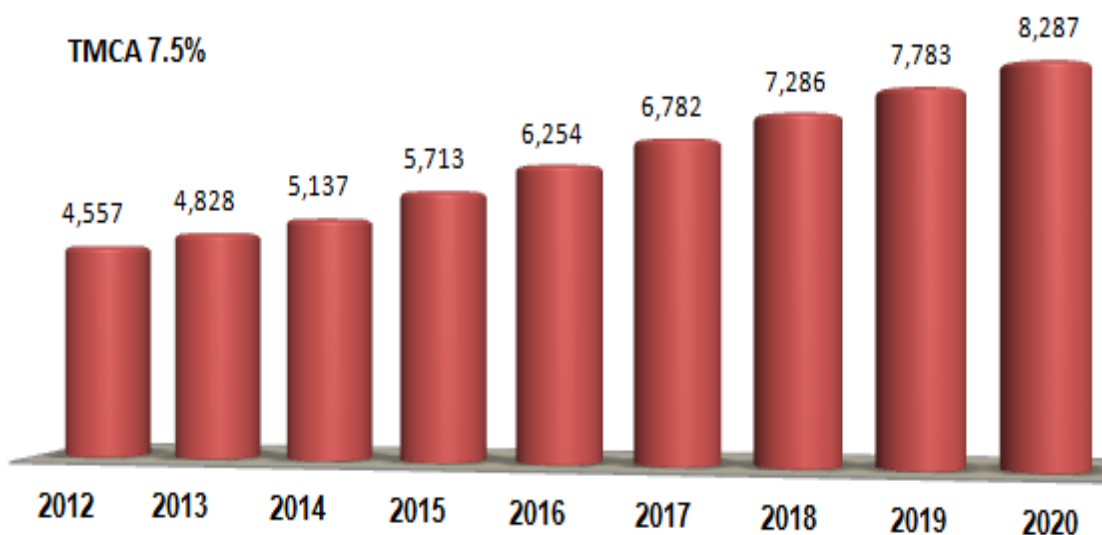
2.1 Industria Alimentaria

La industria de alimentos se comprende por los subsectores de molienda de granos y semillas, obtención de aceites y grasas, confitería con y sin cacao, conservación de frutas, verduras y alimentos preparados, productos lácteos, procesamiento de carne de ganado y aves, preparación y envasado de pescados y mariscos, panadería y tortillas principalmente (Martínez, 2013).

2.2 Panorama Global

De acuerdo a la investigación y análisis de la Secretaría de Economía (Pro-México), en 2012 la industria global de alimentos procesados alcanzó un valor de producción de 4,657 miles de millones de dólares (mmd) y se estima que para el periodo 2012 a 2020 la industria presentará una tasa media de crecimiento anual (TMCA) del 7.5%.

Gráfico No.1 Prospectiva de la Producción mundial de la industria de alimentos procesados (mmd) 2012-2020



Fuente: Informe Pro México 2013

Nuestro País México; se encuentra entre los principales 10 productores a nivel mundial de alimentos procesados, cabe mencionar que en 2012 la producción creció 3.3% con respecto al año anterior (Martínez, 2013).

Tabla 1. Principales países productores de la industria de alimentos procesados 2012.

PAIS	PRODUCCION	CRECIMIENTO 2011-2012	% PART. 2012
China	1,041	8.6%	22.4%
EE.UU.	732	4.6%	15.7%
Japón	312	0%	6.7%
Brasil	242	-11.7%	5.2%
Alemania	175	-6.9%	3.8%
Francia	161	-4.7%	3.5%
Italia	137	-6.8%	2.9%
Rusia	130	16.1%	2.8%
México	124	3.3%	2.7%
India	111	0.9%	2.4%
Otros	1,492	-0.3%	32.0%
Total	4,657	1.6%	100.0%

Fuente: Informe Pro México 2013

2.3 Clasificación de la Industria:

De acuerdo a (Martínez, 2013) la industria de alimentos procesados la integra una amplia variedad de categorías, sin embargo podemos considerar 13 principales.

En 2012 la categoría con mayor participación en las ventas mundiales de alimentos procesados fue la panadería con el 21%, en segundo lugar se encontraron los alimentos lácteos con el 20% y en tercero los alimentos procesados refrigerados con el 11% (Martínez, 2013).

Tabla 2. Participación por categoría en el mercado mundial de la industria de alimentos procesados 2012.

CATEGORIAS	DESCRIPCION	% PARTICIPACION EN EL MERCADO 2012
Panadería	Alimentos horneados, biscochos y cereales para desayuno.	21.1%
Lácteos	Leche, queso, productos de leche para beber y yogurt	19.8%
Alimentos procesados refrigerados	Pescado, pasta, pizza, carne procesada, sopa, ensalada preparadas, frutas, etc.	10.5%
Confitería	Confitería de azúcar, chicles, confitería con chocolate	8.8%
Alimentos procesados deshidratados	Sopas, pasta, postres, fideos y arroz	6.8%
Botanas dulces y saladas	Papas fritas, nueces, palomitas, tortillas y botanas a base de maíz, <i>pretzels</i> , etc.	5.4%
Alimentos procesados congelados	Comidas instantáneas, postres, fideos, productos del mar, vegetales, etc.	5.3%
Aceites y grasa	Mantequilla, aceite para cocinar, margarina, aceite de oliva, aceite de semillas y vegetal.	5.3%
Salsas, aderezos y condimentos	Salsas para cocinar, <i>dips</i> , productos en vinagre y puré de tomate.	5.2%
Comida enlatada y conservada	Frijoles, fruta, pasta, sopas, tomates, vegetales, etc.	4.3%
Fideos, pastas y sopas	Pasta seca, enlatada o refrigerada, fideos instantáneos etc.	4.1%
Helados	Yogurt congelado, helado artesanal, helado para consumo en el hogar.	3.3%
Comida para bebe	Comida preparada y formula de leche.	2.2%
Total Alimentos Procesados		100%

Fuente: Informe Pro México 2013

A continuación, se presentan las principales empresas productoras de alimentos procesados en el mundo a las cuales; se les considera líderes debido al monto anual de ventas, amplia oferta de productos en su portafolio, presencia internacional, capacidad para realizar fusiones y adquisiciones y posicionamiento dominante en el mercado.

Tabla 3. Principales empresas de alimentos procesados en el mundo.

EMPRESA	PAIS DE ORIGEN	VENTAS 2011 (MMD)	EMPLEADOS	LÍNEA DE NEGOCIO
Nestlé S.A.	Suiza	89	328,000	Una de las principales empresas de bienes de consumo en el mundo, la cual opera el sector de alimentos y bebidas. El portafolio de productos de la empresa incluye alimentos para bebés, lácteos, platillos preparados, nutrición y cuidado de la salud, y productos para animales, principalmente.
Mondelez International al S.A.	EE.UU	35	110,000	Empresa fabricante de alimentos procesados como botanas, bebidas, quesos, café, confitería y biscochos.
PepsiCo Inc.	EE.UU	66	278,000	Empresa dedicada a la producción, promoción y venta de una variedad de alimentos, botanas y bebidas.
Unilever Group	Países Bajos	68	171,000	Producción de bienes de consumo como alimentos, productos para el hogar y el cuidado personal.
Mars Inc	EE.UU	30	70,000	Confitería, comida preparada, bebidas y alimentos para mascotas.
Danone Groupe	Francia	25	101,885	Una de las principales productoras de lácteos en el mundo, ofrece también agua embotellada, nutrición infantil, productos orgánicos y alimentos para bebé.
Kellogg Co	EE.UU	13	30,700	Empresa multinacional productora de alimentos para desayuno, botanas, barras de cereal, galletas dulces y saladas.
General Mills Inc	EE.UU	17	35,000	Fabricante de bienes de consumo como cereales, <i>snack</i> , lácteos, panadería y comida preparada.
Lactalis, Groupe	Francia	15	54,000	Producción de lácteos como leche, mantequilla, queso y crema.
Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.	México	11	133,602	Producción, distribución y venta de una amplia variedad de productos de panadería como galletas, roles, biscochos, pasteles, barras de cereal y tortillas.

Fuente: Informe Pro México 2013

2.4 Mercado

Un estudio reciente de la agencia *Nielsen* encontró que el 85% de los encuestados opina que el alza en los precios de los alimentos los obligará a reducir el presupuesto que destinan para hacer sus compras en las tiendas de abarrotes y supermercados (Barbosa, 2013).

En otro estudio publicado en la revista *Merca 2.0* el 11 Octubre 2013 se reportó que *Edelman* ha dado a conocer un estudio realizado recientemente que revela la demanda de los consumidores de ser escuchados por sus marcas preferidas. El estudio de consumo de *Edelman*, mide seis dimensiones en las que las marcas interactúan con el consumidor:

- | | | |
|----------------|------------|-------------|
| 1. Diálogo | 3. Metas | 5. Producto |
| 2. Experiencia | 4. Valores | 6. Historia |

En términos de contenido, el estudio de consumo de *Endelman* destaca que:

- El 92% de las personas quieren comprar y consumir marcas que comparten sus valores.
- El 60% de los encuestados que radican en mercados en vías de desarrollo consideran que es vital tener experiencias participativas con las marcas.
- 40% de las personas quieren que las marcas los escuchen y respondan con mayor consideración (Paulina, 2013).

2.5 En México. PIB Industria Alimentaria

Durante el tercer trimestre del año en curso el PIB nominal de las actividades secundarias (Minería; electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final; construcción, y las industrias manufactureras) se situó en 5, 007,138 mp a precios corrientes, con lo cual logró 35.7% del PIBN.

Por lo que se refiere a las Industrias manufactureras, éstas obtuvieron un PIB de 2, 520,545 mp a precios corrientes; con ello este sector contribuyó con 18% del producto de la economía en el trimestre de referencia. A su interior, la Industria alimentaria reportó el 22.1% (INEGI, 2011).

Gráfico No.2 Composición de las actividades secundarias en el tercer trimestre de 2011 (mdp a precios corrientes)



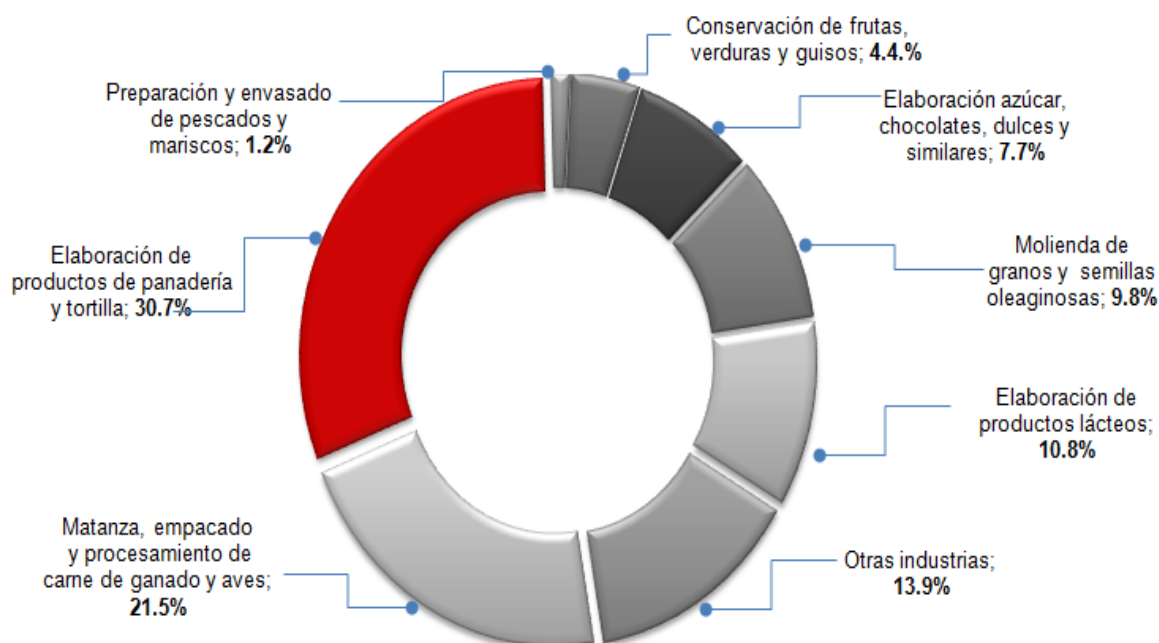
Fuente: Boletín de prensa No. 459 INEGI

En 2011 la industria de elaboración de productos de panadería y tortillas concentró el 30.7% de participación del valor total de la producción, también destacaron las actividades de procesamiento de carne y elaboración de lácteos con una participación del 21.5 y 10.8% respectivamente (INEGI, 2011).

Estas industrias se encuentran representadas principalmente por Grupo Bimbo y SuKarne (INEGI, 2011).

Como dato relevante, la panificación industrial, la elaboración de concentrados, polvos, jarabes y esencias de sabor para bebidas y la elaboración de derivados y fermentos lácteos son los productos con mayor valor agregado (Martínez, 2013).

Gráfico No.3 Producción por Industria 2011.



Fuente: Informe Pro México 2013

Por otro lado; la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en México, menciona que Alimentar a una población creciente que pasará de 7 000 a más de 9 000 millones de personas en 2050 es uno de los desafíos más apremiantes a los que se enfrenta hoy el mundo.

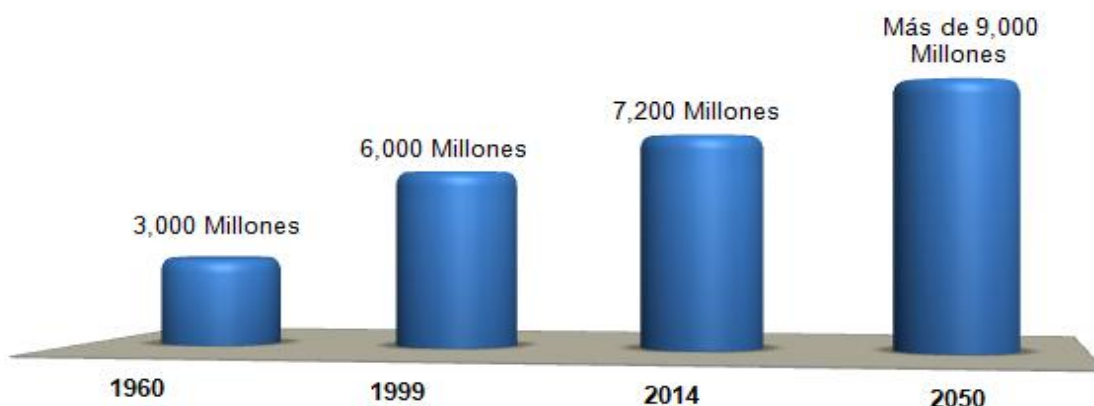
Este desafío se ve agravado por las amenazas adicionales del cambio climático, la creciente escasez de agua y tierras, la degradación del suelo y de las tierras, y el deterioro de los recursos naturales.

Nuria Urquía Fernández representante de la FAO en México, refiere que las previsiones del Departamento de Agricultura de Estados Unidos para los próximos 10 años indican que las importaciones de maíz aumentarán 50% hasta llegar a 17 millones de toneladas.

Ante la vulnerabilidad que presenta el país, México debe planear hacia donde quiere ir a lo que representante de la FAO, el Sr. Héctor Chávez Maya menciona:

"En un contexto internacional de precios volátiles y altos, esto le genera a México una gran vulnerabilidad, sobre todo porque se trata de alimentos estratégicos de la canasta básica" (Chavez Maya, 2013).

Gráfico No.4 Desafíos en la industria de producción de alimentos



Fuente: FAO 2014

Para alimentar a otros 2,000 millones de personas en 2050, la producción de alimentos deberá aumentar en un 20%. Con estos comentarios bien podemos descifrar que en un entorno mundial cada vez más inter-vinculado, los diseñadores de políticas han comenzado a reconocer más abiertamente los vínculos entre la agricultura y la nutrición, la salud, el agua y la energía (Chavez Maya, 2013).

2.6 Principales empresas en México.

De acuerdo al informe Pro-México 2013, en México existen un total de 156, 815 unidades económicas de la industria alimentaria, las cuales se concentran en el Estado de México, Puebla, Oaxaca, Distrito Federal y Veracruz. En 2012 la industria empleó a 791,346 personas.

TABLA 4. Principales empresas mexicanas de la industria.

EMPRESA	VENTAS 2011	TRABAJADORES	LINEA DE NEGOCIO
GRUPO BIMBO, S.A.B. DE C.V.	9,550	91,355	Panificación, botanas y confitería
GRUMA, S.A.B. DE C.V.	4,940	21,318	Harina de Maíz
GRUPO INDUSTRIAL LALA S.A.B. DE C.V.	4,220	35,006	Productos lácteos
INDUSTRIAS BACHOCO, S.A.B. DE C.V.	3,020	25,326	Pollo y huevo fresco, alimentos prácticos como carne molida y chorizo
SIGMA ALIMENTOS S.A. DE C.V.	2,930	27,923	Procesamiento de frutas y verduras, carnes frías, queso, yogurt
GANADEROS PRODUCTORES DE LECHE PURA, S.A. DE C.V.	864	10,000	Productos lácteos
GRUPO HERDEZ, S.A. DE C.V.	692	6,000	Produce y comercializa salsas, frutas y verduras conservadas, pastas alimenticias
GRUPO LA MODERNA, S.A. DE C.V.	514	4,347	Pastas, galletas y harinas
GRUPO BAFAR, S.A.B. DE C.V.	454	8,702	Elaboración, producción y distribución de carnes frías
GRUPO MINSA, S.A.B. DE C.V.	359	1,100	Harina de Maíz

Fuente: Informe Pro México 2013

2.7 En Baja California, PIB Industria Alimentaria

El Producto Interno Bruto (PIB) de Baja California en 2012 representó el 2.81% con respecto al total nacional y en comparación con el año anterior tuvo un incremento del 4.21%. (Torís, 2014).

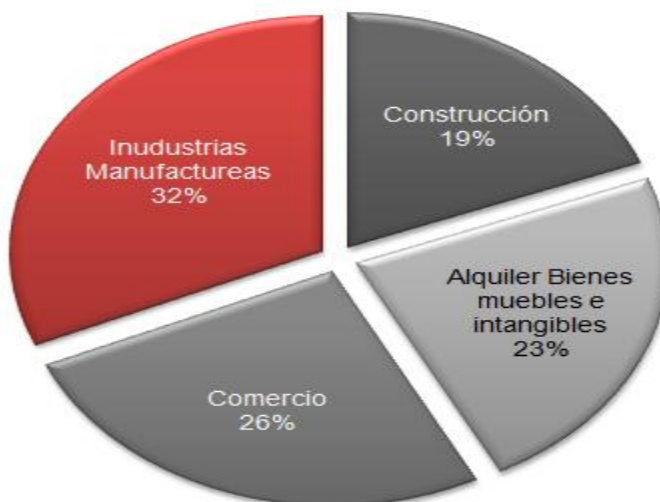
El Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAE), ofrece un panorama de la situación y evolución económica del estado, para el tercer trimestre de 2013, se registró un incremento en el índice de actividad económica de 1.7% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Según datos del Censo Económico 2009, en el estado de Baja California se cuenta con 80,380 Unidades Económicas, las cuales emplean a 705,211 personas, que representan el 3.5% del total del personal ocupado en nuestro país.

Entre las principales actividades se encuentran: industrias manufactureras (19.41%); comercio (16.08%); servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (14.30%); y construcción (11.77%). Juntas representan el 61.56% del PIB estatal.

En promedio, las remuneraciones que recibe cada trabajador al año en Baja California son de \$101 042, el promedio nacional es de \$99 114 (INEGI, 2009).

Gráfico No.5 Principales Actividades en Baja California



Fuente: Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAEE) publicado por Carlos Torís baiacalifornia.blogspot.mx

CAPITULO III. MARCO TEORICO

3.1 Antecedentes *Balanced Scorecard*

En 1990 el Instituto *Nolan Norton*; el brazo de investigación de KPMG, patrocinó un estudio multiempresa de un año motivado por la creencia de que los enfoques de medición basados en contabilidad financiera se estaban convirtiendo en obsoletos (Kaplan & Norton, 1996).

La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios de un sistema de medición equilibrada, el *BSC* resolvía una deficiencia en los sistemas de gestión tradicionales: su incapacidad para vincular la estrategia a largo plazo de la empresa con sus acciones a corto plazo (Kaplan & Norton, 1996).

3.1.1 *Balanced Scorecard*

El *Balanced Scorecard* traduce la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de rendimiento que proporciona el marco para un sistema de medición y gestión estratégica (Kaplan & Norton, 1996).

Expande el conjunto de objetivos de la unidad de negocio más allá de las medidas financieras; ejecutivos de las empresas, ahora pueden medir cómo sus unidades de negocios crean valor para los clientes actuales y futuros y cómo se deben mejorar las capacidades internas y la inversión en las personas, los sistemas y procedimientos necesarios para mejorar el rendimiento futuro (Kaplan & Norton, 1996).

3.1.2 Creación de la estrategia bajo la metodología BSC

En un artículo de *Michel Porter* publicado en la revista *Harvard Business Review* en diciembre 1996 nos menciona que "La estrategia" es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades.

De acuerdo a Porter (1996) la esencia para crear una estrategia radica en elegir lo que no se hará. Si no hubiese necesidad de elegir, tampoco se requeriría contar con una estrategia.

La búsqueda de productividad, calidad y velocidad ha generado una cantidad extraordinaria de herramientas y técnicas de gestión: la gestión de calidad total, el *benchmarking*, la competitividad basada en el tiempo, la tercerización, la reingeniería y la gestión del cambio. (Porter, 1996)

El proceso de construcción de un BSC aclara los objetivos estratégicos y se identifican los pocos conductores críticos de los mismos (Kaplan, R & Norton D, Copyright 1996).

Por tanto, las empresas innovadoras están utilizando *BSC* como un sistema para gestionar su estrategia y llevar a cabo los procesos de gestión críticos tales como:

1. Aclarar y traducir la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos y medidas estratégicas
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Mejorar la retroalimentación estratégica y el aprendizaje

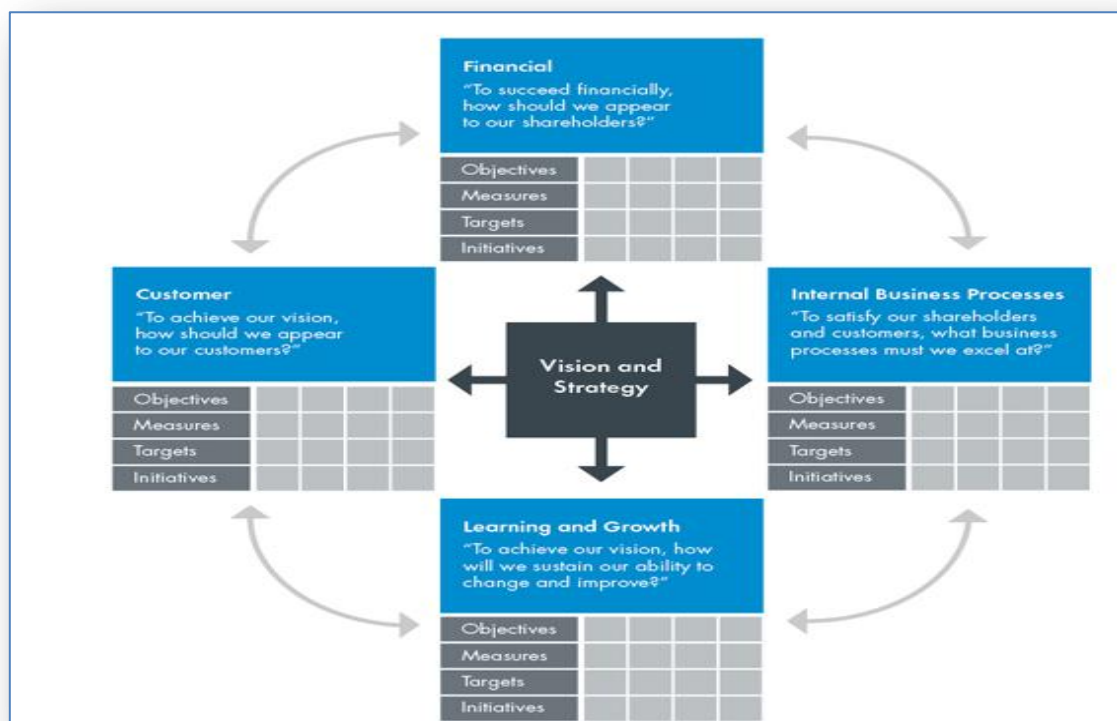
“Si no se puede medir, no se puede gestionar”

Robert S. Kaplan y David P. Norton

3.1.3 Perspectivas del Balanced Scorecard

El *Balanced Scorecard*, está organizado en torno a cuatro distintas perspectivas: financieras, del cliente, procesos internos, innovación y el aprendizaje (Kaplan & Norton, 1996).

Figura 3. Perspectivas *Balanced Scorecard*



Fuente: Imagen de David Norton & Robert Kaplan

Perspectivas financieras: De acuerdo a *David Norton y Robert Kaplan (1996)*, la perspectiva financiera tiene como finalidad, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Por esta razón, puede establecerse que la arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye algunos objetivos estratégicos a saber:

- Maximizar el valor agregado
- Incrementar los ingresos y diversificar las fuentes
- Mejorar la eficiencia de las operaciones
- Mejorar el uso del capital

Del mismo modo, existen algunos indicadores que han de permitir el logro de ésta perspectiva, entre los cuales pueden destacarse:

- Valor económico agregado –EVA
- Retorno sobre capital empleado – ROCE
- Margen de operación
- Ingresos
- Rotación de activos
- Retorno de la inversión –ROI
- Relación deuda/patrimonio
- Inversión como porcentaje de la venta

(Kaplan, R & Norton D, Copyright 1996).

En general, puede decirse que las medidas de actuación de la perspectiva financiera indican si la estrategia de la organización y ejecución contribuyen a la mejora del mínimo aceptable y a la satisfacción de las necesidades de los accionistas (Kaplan, R & Norton D, Copyright 1996).

Perspectiva del Cliente: En esta perspectiva los gerentes identifican al cliente y segmentos de mercado en los que la unidad de negocio va a competir (Kaplan & Norton, 1996).

“la habilidad de una organización para innovar, mejorar y aprender se relacionan directamente con su valor”.

(Kaplan & Norton, 1996)

Las medidas de resultado principales incluyen la satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y del mercado y cuenta la participación en los segmentos objetivo (Kaplan & Norton, 1996).

Según comenta *Kaplan y Norton* (1996), es preciso tener presente que la satisfacción de los clientes ha de estar sujeta a la propuesta de valor que la organización planteé y debe cumplir básicamente con expectativas compuestas

por:

- La calidad
- El precio
- Las relaciones

Frente a los indicadores que pueden tener esta perspectiva, se pueden destacar:

- Satisfacción de clientes
- Desviaciones de acuerdos de servicios
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes

(Kaplan, R & Norton D, Copyright 1996).

Perspectiva de la empresa en el Proceso Interno: En esa perspectiva, el ejecutivo líder y el equipo de proyecto identifican los procesos críticos del negocio que son esenciales para transformar la proposición de valor en una realidad para el cliente y fuente de ventaja competitiva (Kaplan, R & Norton D, Copyright 1996),

Para una mayor comprensión se referencian algunos indicadores que pueden ser vistos como genéricos y que pueden estar asociados a procesos:

- Tiempo del ciclo del proceso
- Costo unitario por actividad
- Niveles de producción
- Costos de falla
- Costos re-procesos, desperdicio (costos de calidad)
- Eficiencia de uso de los activos

(Kaplan, R & Norton D, Copyright 1996).

Aprendizaje y Perspectivas de Crecimiento: La cuarta y última perspectiva refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, a los cambios y a las mejoras que han de tener las organizaciones (Kaplan & Norton, 1996).

El aprendizaje organizacional y el crecimiento provienen de tres fuentes principales:

1. Las personas
2. Los sistemas y
3. Procedimientos de la organización.

(Kaplan & Norton, 1996)

Frente a la definición de indicadores, puede establecerse que ésta perspectiva es capaz de incluir algunos como:

- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor agregado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional

(Kaplan & Norton, 1996).

3.1.4 Comunicar y vincular objetivos y medidas estratégicas.

Norton & Kaplan (1996) mencionan que los objetivos y medidas estratégicos del *Balanced Scorecard* se comunican a través de boletines de la empresa, tabloneros de anuncios, videos, e incluso por vía electrónica a través de trabajo en grupo y ordenadores personales conectados en red.

De esta manera, la comunicación sirve para indicar a todos los empleados cuales serán los objetivos críticos que se deben lograr. Una vez que todos los empleados comprendan los objetivos y las medidas de alto nivel, se pueden establecer objetivos locales que apoyan la estrategia global de la unidad de negocio (Kaplan & Norton, 1996).

3.1.5 Porque las empresas necesitan del Balanced Scorecard?

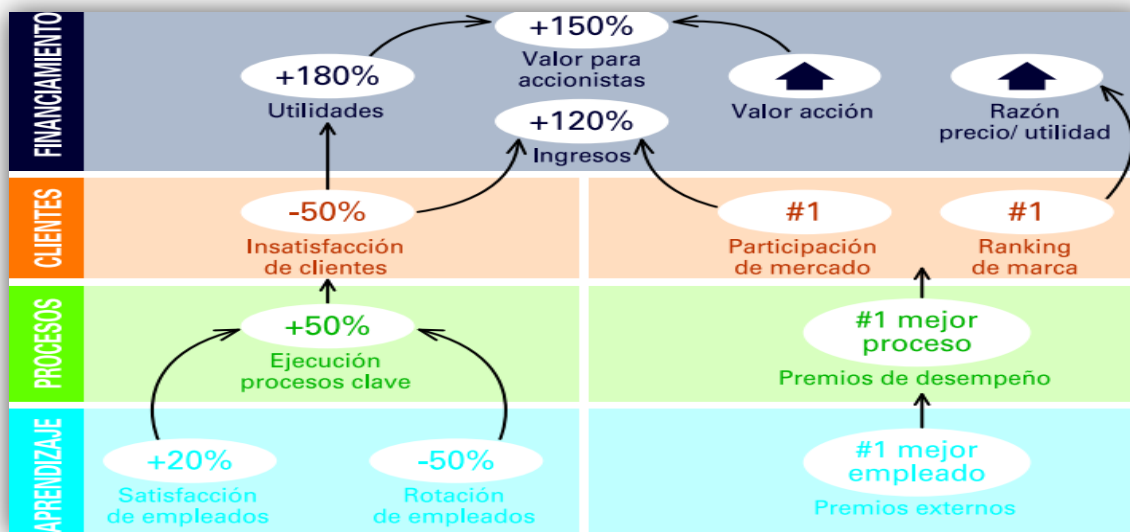
Cuestiones de Medición: ". Si no se puede medir, no se puede gestionar". Un sistema de medición de una organización afecta fuertemente el comportamiento de las personas, tanto dentro como fuera de la organización (Kaplan & Norton, 1996).

Peor aún, la presión para obtener un rendimiento financiero a corto plazo puede causar a las empresas a reducir el gasto en desarrollo de nuevos productos, mejoras de procesos, desarrollo de recursos humanos, tecnología de la información y bases de datos o sistemas.

El Ing. Antonio Kovacevic, profesor de la escuela de administración de la Universidad de Chile (UC) y consultor de empresas, en su publicación de clase del día 17 de julio del 2012, describe las razones por las que vale la pena utilizar *BSC* sin embargo; considera que desde la implementación hasta el impacto de los resultados pueden transcurrir tres años.

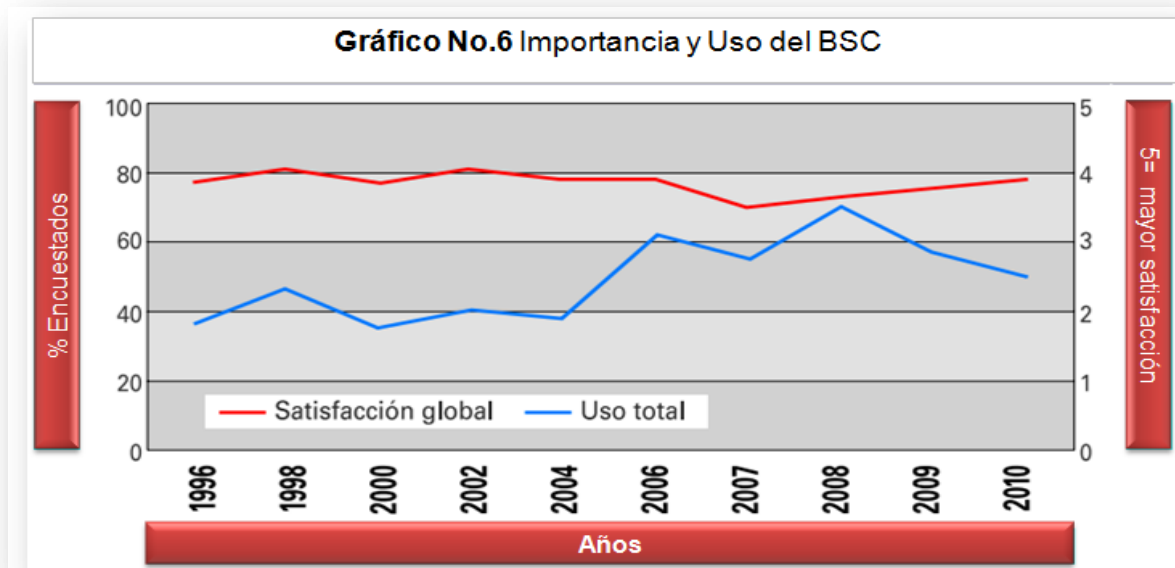
El Ing. Kovacevic menciona además que en la investigación desarrollada por Kaplan y Norton se mostró una empresa típica ganadora del *Hall of Fame* la cual al utilizar *BSC* en un periodo de 3 años logra un aumento en la generación de valor de 150% impulsado por un crecimiento de 180% en las utilidades y un incremento del 120% en los ingresos.

Figura 4. Logros empresariales Balanced Scorecard



Fuente: Figura tomada de la publicación de clase del día 17 de Julio 2012 de Antonio Kovacevic

El Ing. Antonio Kovacevic también menciona que el BSC es a nivel global la sexta metodología más usada. El gráfico No. 6 marca la tendencia desde que inicio el estudio en el año de 1996 mostrando claramente que es una metodología consolidada.



Fuente: Antonio Kovacevic (Profesor de la Escuela de Administración de la UC)

**CAPITULO IV. DESARROLLO DEL CASO PARA
BIMBO S.A. DE C.V. REGION NORTE**

4.1. PROPUESTA DE IMPLANTACION BALANCED SCORECARD

Nos encontramos en el umbral de la época de cambios acelerados, ello nos hace pensar que las empresas que sobresalgan el día de mañana serán mucho más dinámicas, veloces en la toma de decisiones y con mayor uso de Tecnología de Información (TI).

Por tanto, es de carácter urgente contar con una metodología que nos permita comunicar la estrategia en todos los niveles de la organización, medir el trabajo de las personas (productividad y efectividad), brindar retroalimentación, un mayor y veraz flujo de información, buscar el aprendizaje e innovación continua y el desarrollo de caracteres motivacionales.

El gran objetivo de utilizar *BSC* es promover una comprensión y un análisis crítico de las direcciones de negocio y de la visión de futuro así como rescatar las directrices estratégicas, analizando su coherencia con cada trabajo a realizar.

Para lograr una implantación adecuada del *BSC*, primeramente será necesario crear conciencia en los directivos a nivel regional de que existe una necesidad latente de cambio y de mejora en nuestras formas de trabajar.

4.1.1 Condición Actual en Bimbo S.A. de C.V. Región Norte:

La Región Norte concibe los indicadores como una herramienta esencial para controlar y dar seguimiento a toda posible desviación que bajo el criterio de la gerencia pudiera ser considerable, no obstante y a pesar de su seguimiento; se perciben ciertos descontroles dado que no se logra que las metas alcanzadas permanezcan constantes o perduren en el nivel deseado.

En la actualidad la compañía maneja más de 60 indicadores como herramientas de control entre las áreas operativa, comercial y de mercadeo.

Cabe mencionar que los indicadores son realizados y analizados separadamente por las áreas y solamente algunos considerados de mayor relevancia son compartidos.

La mayoría de los líderes actualmente presentan una estrategia individual lo que marca una falta de alineación visible entre departamentos y denota el hecho de que la mayor parte de los empleados tengan una versión distinta de la estrategia de la empresa.

4.1.2 Implicaciones

- Dar a conocer al personal directivo los beneficios de utilizar *BSC*.
- Asegurarse que el total de gerentes y supervisores conozcan cabalmente la organización.
- Verificar que tanto organigramas, manuales y detalle de perfil de puestos se encuentren debidamente actualizados.
- Evaluar previamente los sistemas de información a utilizar bajo esta metodología y en su caso realizar propuestas de nuevas herramientas (TI)
- Trabajo en equipo

4.1.3 Frentes del Alcance del Proyecto.

El alcance del proyecto comprenderá los siguientes frentes:

1. Se identifican responsables y personal clave.
2. Se describirá como llevar a cabo la etapa construcción de la estrategia en forma clara y precisa construyendo un Mapa estratégico para Bimbo SA de CV Región Norte (Elaboración propia).
3. Se describen las 4 fases que conlleva la metodología *Balanced Scorecard* a través de un ejemplo práctico para Bimbo S.A. de C.V. Región Norte.
4. Se proponen nuevos indicadores y metas a seguir a partir del año 2016.
5. Se sugiere la implantación de una nueva tecnología (software) para gestionar la estrategia de manera visual y continua.

4.1.4 Controller y Responsables

Antes de iniciar con la planificación de un *Balanced Scorecard*; es necesario poder identificar a todos los responsables.

Para el presente trabajo se sugiere que el control de gestión sea responsabilidad del *controller* quien apoyará durante el proceso de elaboración del mapa estratégico así como del presupuesto anual y propiciara el *flujo de información* (informes periódicos).

Un *controller*, en un grado máximo de desarrollo se ocupa de las siguientes funciones las cuales podemos agrupar en tres grandes áreas (Accid, 2010):

1. Diseño

- De instrumentos y reportes para suministrar información fiable para la toma de decisiones.
- De los sistemas de contabilidad analítica o de costos.
- De la determinación de los programas informáticos o sistemas tecnológicos en colaboración con el área de sistemas o de TI.

2. Coordinación

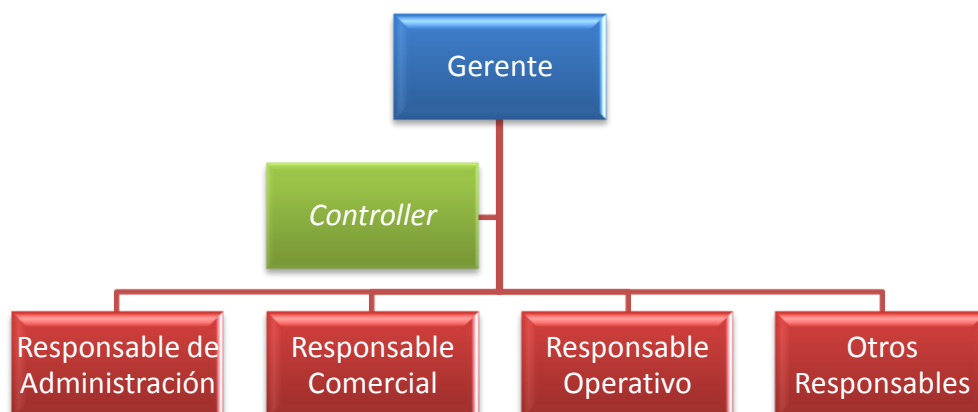
- De cronogramas para los diferentes tipos de informes para la Dirección
- De la confección de los presupuestos y de tableros de indicadores.
- De las reuniones periódicas con directivos y mandos intermedios.

3. Evaluación

- Análisis de desviaciones

A nivel de organigrama el *controller* se sitúa por debajo del gerente o director general, tal y como se presenta en la siguiente figura:

Figura 5. Controller (Organigrama).



Fuente: Imagen realizada en base a organigrama propuesto en ACCID (2010) en su Manual de Control de Gestión.

El perfil del *controller* de acuerdo al manual de control de gestión, Accid (2010) son:

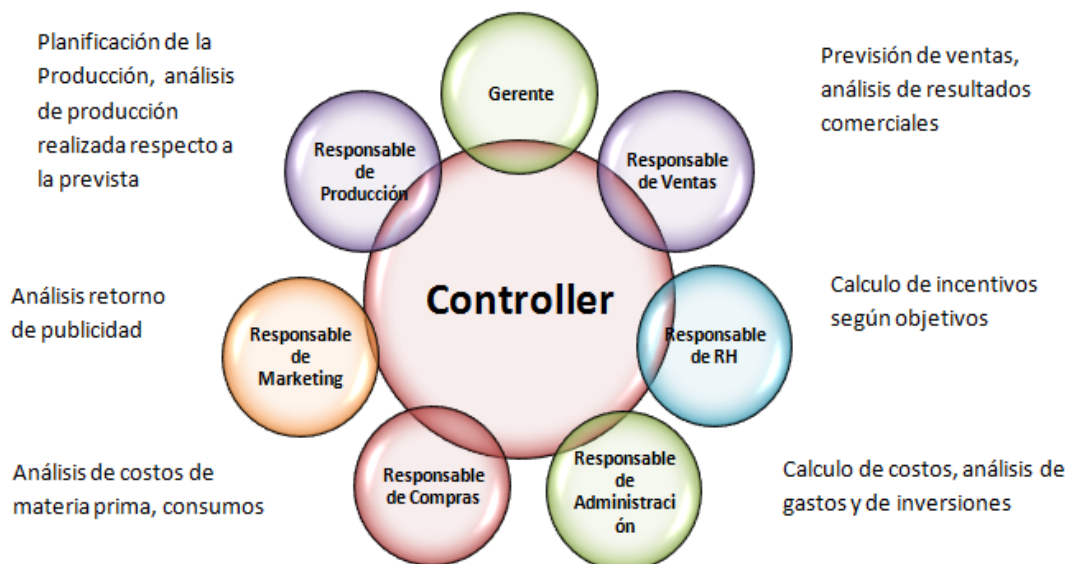
- Formación universitaria en administración, *master* especializado en control, contabilidad, productividad y finanzas o similar.
- Amplio dominio informático (bases de datos, hojas de cálculo).
- Habilidades directivas (Enfoque en trabajo en equipo y manejo de grupos).

Si situamos al *controller* a manera de organigrama este puede perder o ganar poder sobre los demás líderes.

Utilizando la imagen de la figura No. 6 el *controller* se sitúa como personal de apoyo de los principales líderes de la compañía teniendo además el mismo grado de decisión que los responsables por área o de la misma gerencia.

De esta manera, su participación como coordinador establecerá un clima apropiado hacia la gestión apoyando su función como coordinador y motivador para que el total de la empresa avance simultáneamente hacia la consecución de los objetivos.

Figura 6. Análisis del resultado *Balanced Scorecard*, informes.

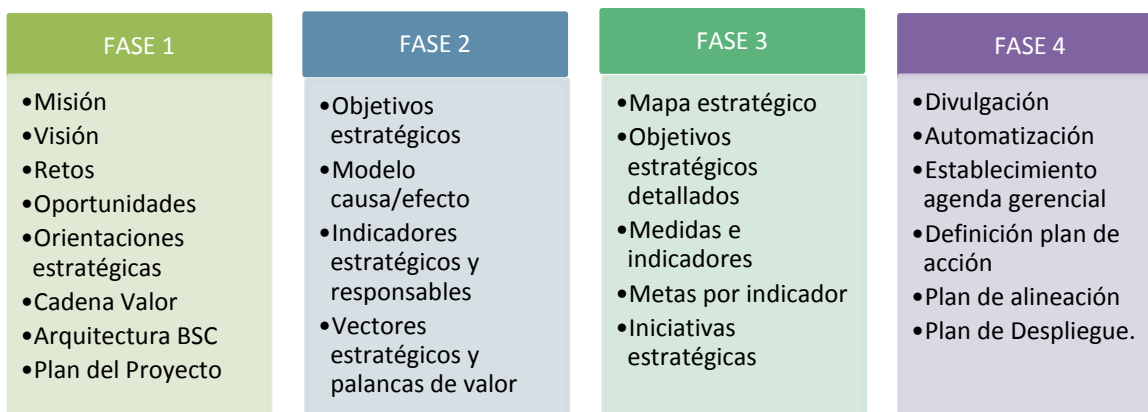


Fuente: Imagen tomada de *Manual Control de Gestión* (Accid, 2010)

4.1.5 Fases del proyecto.

El marco metodológico planteado por los autores *Robert Kaplan* y *David Norton*, se expresa en cuatro fases que aseguran que la implantación sea ejecutada bajo la comprensión de la estrategia general de la empresa. La siguiente figura ilustra la secuencia del proceso de "Las Cuatro Fases":

Figura 7. Fases del Proyecto *BSC*



Fuente: Imagen realizada en base a publicaciones de *David Norton* & *Robert Kaplan*.

4.1.5.1 FASE 1

En la fase 1 de la metodología *BSC* se busca profundizar en el significado de la misión y visión (estrategia global) de la empresa de tal manera que al comprenderla a detalle sea posible identificar cual debe ser la estrategia regional.

Una vez descrita y consensada a detalle se deslindaran posibles objetivos o metas por áreas creando y definiendo nuevos retos y compromisos a aplicar por áreas en la búsqueda de ese objetivo común.

Es en esta primer fase donde los temas estratégicos deben ser comprendidos y buscar vincularlos o relacionarse con las diferentes áreas así como con las 4 perspectivas del BSC (P. Financiera, P. del Cliente, P. Procesos Internos y P. Aprendizaje).

Para efectos del presente caso práctico se presentan datos requeridos en la 1er fase de la metodología *BSC* considerando la información emitida durante estos últimos 5 años y en base a visión 2015.

TABLA 5. FASE 1

FASE 1	
MISION	<p><u>Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo</u> Para efectos de tener una explicación de lo que conlleva la misión se realiza un desglose del mismo: <u>Alimentar:</u> Nutrir, cuidar la vida. <u>Deleitar:</u> Sorprender, alegrar momentos en la vida de nuestros consumidores <u>Servir:</u> Estar en todo momento y lugar. Desde nuestras raíces el servir es parte de nuestra esencia. <u>Nuestro Mundo:</u> Empresa multicultural (Grupo Bimbo, 2013)</p>
VISION	<p>De acuerdo a su visión 2015 se perfila que Bimbo S.A. de C.V. busca convertirse en un año en: la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde su gente hace la diferencia todos los días. Nota: Para efectos de este caso práctico la visión estará sujeta a cambio dado que se aproxima un nuevo reto para la empresa con su visión 2020.</p>
RETOS	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de panificación es uno de los sectores que sufre las consecuencias del Impuesto Especial Sobre Productos y Servicios (IEPS). • El 75% de los consumidores reside en áreas remotas y marginadas donde el ingreso económico de las personas no les permite pagar más

	<p>por el mismo producto. (Rioja, 2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> Lucha contra la obesidad, las plantas productoras deben diversificar su portafolio de productos con menos de 140 calorías enfocados en contribuir con la causa. (ClubDarwin.net, 2015) Bimbo busca mejorar sus productos a través de la reducción de grasas, azucares y sal. (ClubDarwin.net, 2015)
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Marcas líderes y confiables Disponibilidad de producto en cualquier momento y lugar. Ejecución de excelencia en el punto de venta Estructura de costos bajos Gente comprometida <p>(Grupo Bimbo, 2013)</p>
ORIENTACIONES ESTRATEGICAS	<p>Busca transmitir un enfoque basado en su esfuerzo continuo por ser un productor de bajo costo. Un componente esencial de esta iniciativa es la transformación de su base manufacturera en un sistema más eficiente y flexible.</p>
INICIATIVAS ESTRATEGICAS	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de talento y liderazgo Salud y bienestar Cadena de suministro <i>Lean</i> Compras globales Simplicidad y productividad Digital (TI) <p>(Grupo Bimbo, 2013)</p>
CADENA DE VALOR	<p>En la Figura No.8 hacemos referencia en como Bimbo busca la mejora en sus insumos, procesos y productos incluyendo el enlace con clientes y proveedores.</p>

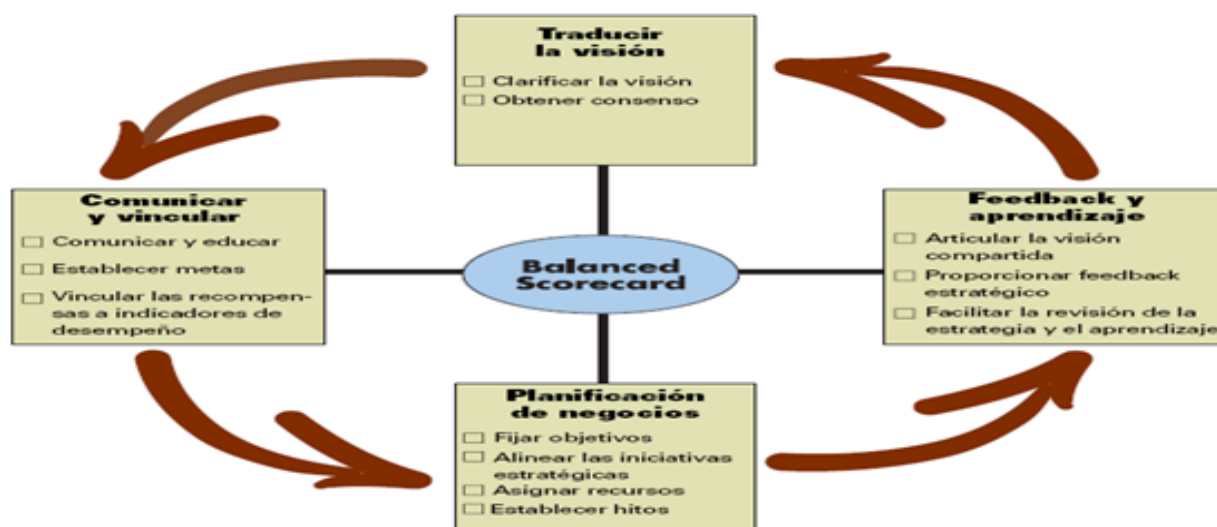
Figura 8. Cadena de Valor GB



Fuente: Pagina Web Grupo Bimbo

FASE 1	
ARQUITECTURA BSC	Los elementos presentados en la presente tabla son utilizados de forma secuencial como guía en la arquitectura del BSC. La finalización de esta fase se da con la preparación de un informe formal que revelen las iniciativas aprobadas por el equipo de trabajo. Figura No.9
PLAN DEL PROYECTO	-Elegir un enfoque (Se sugieren no más de 10 para efectos de lograr cambios importantes y obtener la atención de la alta dirección. -Fijar metas específicas y a largo plazo (parametrizables) -Comunicar el aspecto financiero (Incluir otros tipos de valor además del dinero, demostrar que la sustentabilidad es realmente una inversión) -Crear responsabilidad (Dividir objetivos de Largo plazo en metas a corto plazo nombrando responsables) (Expoc , 2014)

Figura 9. Balanced Scorecard



Fuente: David Norton & Robert Kaplan

4.1.5.2 FASE 2

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. La cadena de causa y efecto de acuerdo a *Kaplan y Norton (1996)* debe impregnar las cuatro perspectivas del *BSC*.

Esta segunda fase tiene como propósito consolidar el equipo ejecutivo para aclarar los objetivos estratégicos y los indicadores claves para el *Balanced Scorecard*, enfocándose en cada una de las 4 perspectivas.

Objetivos Estratégicos.

De acuerdo a Robert Kaplan y David Norton, la vinculación de las mediciones de la estrategia es el corazón del proceso de desarrollo de un *balanced scorecard* exitoso. Las tres preguntas clave que deben hacerse para desarrollarlo adecuadamente son:

1. Si tenemos éxito con nuestra visión y estrategia, ¿cómo podemos marcar la diferencia...

-para nuestros accionistas y clientes?

-en términos de nuestros procesos internos?

-en términos de nuestra capacidad de innovación y crecimiento?

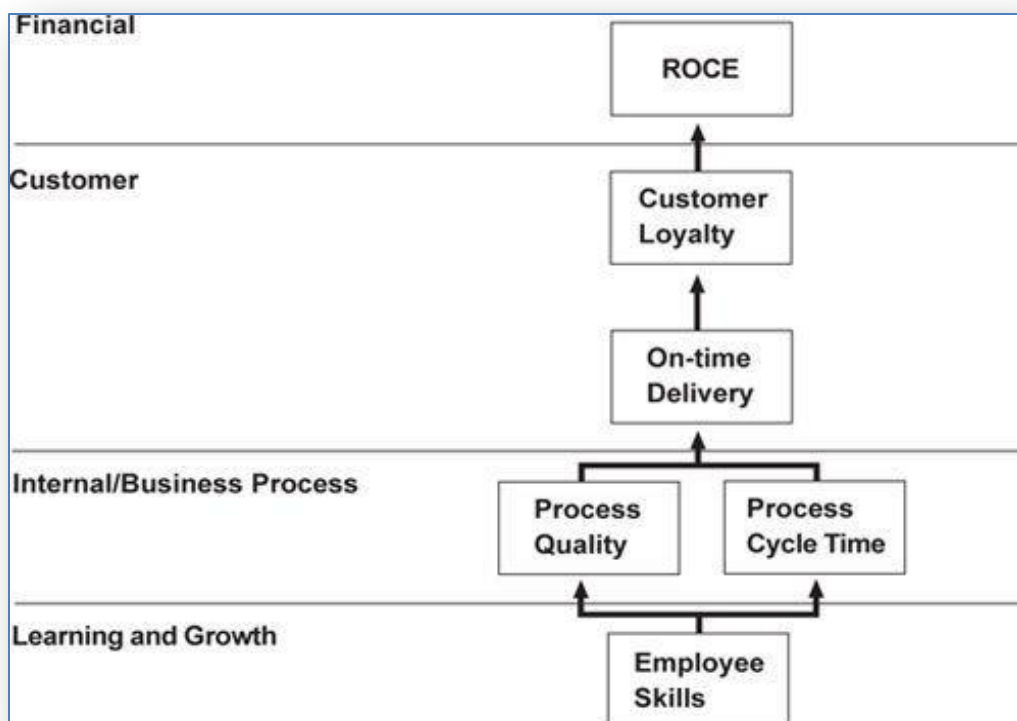
2. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para cada una de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*?

3. ¿Cuáles son esas medidas clave que nos dirán cómo organizarnos para lograr los objetivos planeados?

TABLA 6. FASE 2

FASE 2	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar volumen de ventas • Eficiencia y Eficacia en Plantas y Centros de venta • Reducción de costos • Facilidad de compra para clientes detalle • Disminución de cuentas incobrables • Potencializar Negociaciones en Canal As • Reforzar <i>Pull</i> • Mejoras en la implantación de proyectos • Utilización de los portales internos • Forjarnos como la mejor empresa para trabajar • Actualización de manuales y procedimientos acorde a la estructura actual
MODELO CAUSA-EFECTO	<p>Una autolimitación que se puede fijar a la hora de definir los objetivos es que estos tengan que estar vinculados entre sí ,por ejemplo: En la figura No. 11 se muestra que, el retorno del capital empleado puede ser una medida de la perspectiva financiera. El conductor de esta medida podrían ser las ventas repetidas gracias al grado de lealtad de los clientes que a su vez puede revelar que la entrega a tiempo de los pedidos es muy valorada por los clientes. Por lo tanto, se espera que la mejora en el tiempo de entrega pueda llevar a una mayor fidelidad de los clientes y por ende a un mayor rendimiento financiero.</p>

Figura No. 10 Relación causa - efecto.



Fuente: Imagen tomada del libro *Translating the strategy into action "The Balanced Scorecard"* por Robert S. Kaplan y David P.Norton.ç

Indicadores estratégicos

Indicador de desempeño: Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), monitorear y evaluar sus resultados (Secretaría de Hacienda y crédito Público, 2013).

Los indicadores de desempeño pueden ser:

Indicador estratégico: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos y contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. Impacta de manera directa en la población o área de enfoque.

Indicador de gestión: Mide el avance y logro en procesos y actividades.

(Secretaría de Hacienda y crédito Público, 2013)

Figura No.11 Dimensiones de Indicadores

Dimensión	Descripción	Ejemplo	Aplica preferentemente a:
Eficacia	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.	Cobertura de vacunación en niños menores de 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Fin • Propósito • Componente • Actividad
Eficiencia	Busca medir qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.	Costo promedio por apoyo entregado.	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito • Componente • Actividad
Calidad	Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.	Número de kilómetros conservados con nivel de seguridad 3.	<ul style="list-style-type: none"> • Componente
Economía	Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.	Porcentaje de recuperación de créditos.	<ul style="list-style-type: none"> • Componente • Actividad

Fuente: Imagen tomada de pagina web www.shcp.gob.mx

En la actualidad la región cuenta ya con más de 60 indicadores, mensualmente se presentan 36 (Operativos y Comerciales) y el resto a manera esporádica o bimestral.

A continuación se enlistan algunos de los indicadores presentados mensualmente de tal manera que para el presente caso práctico se definirán cuales se replantearán en la búsqueda del cumplimiento de la estrategia de negocio, cuáles de ellos nos apoyan sólo para mantener un control dentro de la organización y cuáles consideramos se deben abandonar.

Tabla No. 7 Indicadores Operativos y Comerciales Bimbo Región Norte

INDICADORES OPERATIVOS		INDICADORES COMERCIALES	
Indicador	Meta	Indicador	Meta
1. Auditorías	86% Efectividad	1. Auditorías	90% Efectividad
2. Traspaso PT a Devolución	10% Menos que año anterior	2. Tiempo Extra	<= Meta ON
3. Anticipos	10% Menos que año anterior	3. Existencias en Ruta	10% Menos que año anterior
4. Accrual	Partidas no >30 días	4. Vales en Agencias	Vales No > 30 días
5. Faltantes, Rechazos y Sobrantes	10% Menos que año anterior	5. Control AV (Contratos)	>85% contratos
6. Bajas	Disminución vs año anterior	6. Cobranza, Gastos y bonificaciones	Partidas No>30 días
7. Partidas de Pt a Conciliación	Partidas No>15 días y No >500 Partidas en conciliación	7. Pérdida de Equipo	Disminución vs Año anterior
8. Cuenta Personal	Partidas No>15 días	8. Cartera cobranza (Saldo Vencido)	No >6.8% Vencimiento
9. Control Recibos Nomina	No > 4 Semanas	9. Cartera en Agencia (Créditos pesito)	No >10% Vencimiento
10. Cumplimiento a certificaciones	>=4 Certificaciones Diarias	10. Control y detalle de Bonificaciones	No >15% sobre venta
11. Rotación de Inventarios Envolturas y Envases	No > 21 Días	11. Recibos de Nómina	Desviaciones: 4 Recibos sin justificar por Centro Venta
12. Tiempo Extra	<=Presupuesto 2014	12. Cortes Atrasados (Pendientes de	0 Pendientes

		envío a contabilidad)	
13. Descansos Trabajados	<=Presupuesto 2014	13. Certificaciones de existencia en Rutas	>=10% Mensual
14. Cartera Vencida BBU y Barcel	No Mayor al 5% De Vencido	14. Liquidaciones Atrasadas	0 Pendientes
15. Diferencia de Inventario MP	10% Menos que año anterior	15. Contratos Arrendamiento	0 contratos con más de 2 meses de vencimiento
16. Diferencia de Inventario MP	10% Menos que año anterior	16. Notas de Cargo	Menor a 42 Notas de Cargo por Coordinador de Agencia
17. Cartera AR Operativo	No >5% Vencimiento	17. Seguimiento a Presupuesto de Gasto	Real vs ppto
18. Inventario Obsoletos	Tendencia a la Baja		
19. Seguimiento a Presupuesto de Gasto	Real vs ppto		

Fuente: Elaboración propia en base a propuesta de David Norton & Robert Kaplan.

4.1.5.3 FASE 3

Una buena planeación estratégica no es suficiente, de acuerdo a *Monique Reece*, autor, presidente y fundador de *MarketSmarter* menos del 10% de las compañías son efectivas gestionando sus estrategias, si la gente no entiende la estrategia de su empresa, ¿cómo pueden esperar que la ejecuten?

Figura 12 Logro de la Visión



Fuente: Imagen propia realizada en base a narraciones de David Norton & Robert Kaplan

Con el recuadro anterior surge la pregunta ¿Cuál es el mayor desafío de la empresa, formular la estrategia o ejecutarla correctamente para alcanzar la visión?

¿Se puede integrar en los modelos de negocios algunos sistemas de control que permitan actualizar las prácticas de gestión de manera que se pueda mitigar la consecuencia de una administración inapropiada, estimular la creatividad e innovación?

Jorge Ramos, Político y catedrático de la Cd. de Tijuana BC comenta en su clase de Control Integral de Gestión impartida a los alumnos de maestría UABC Campus Tijuana:

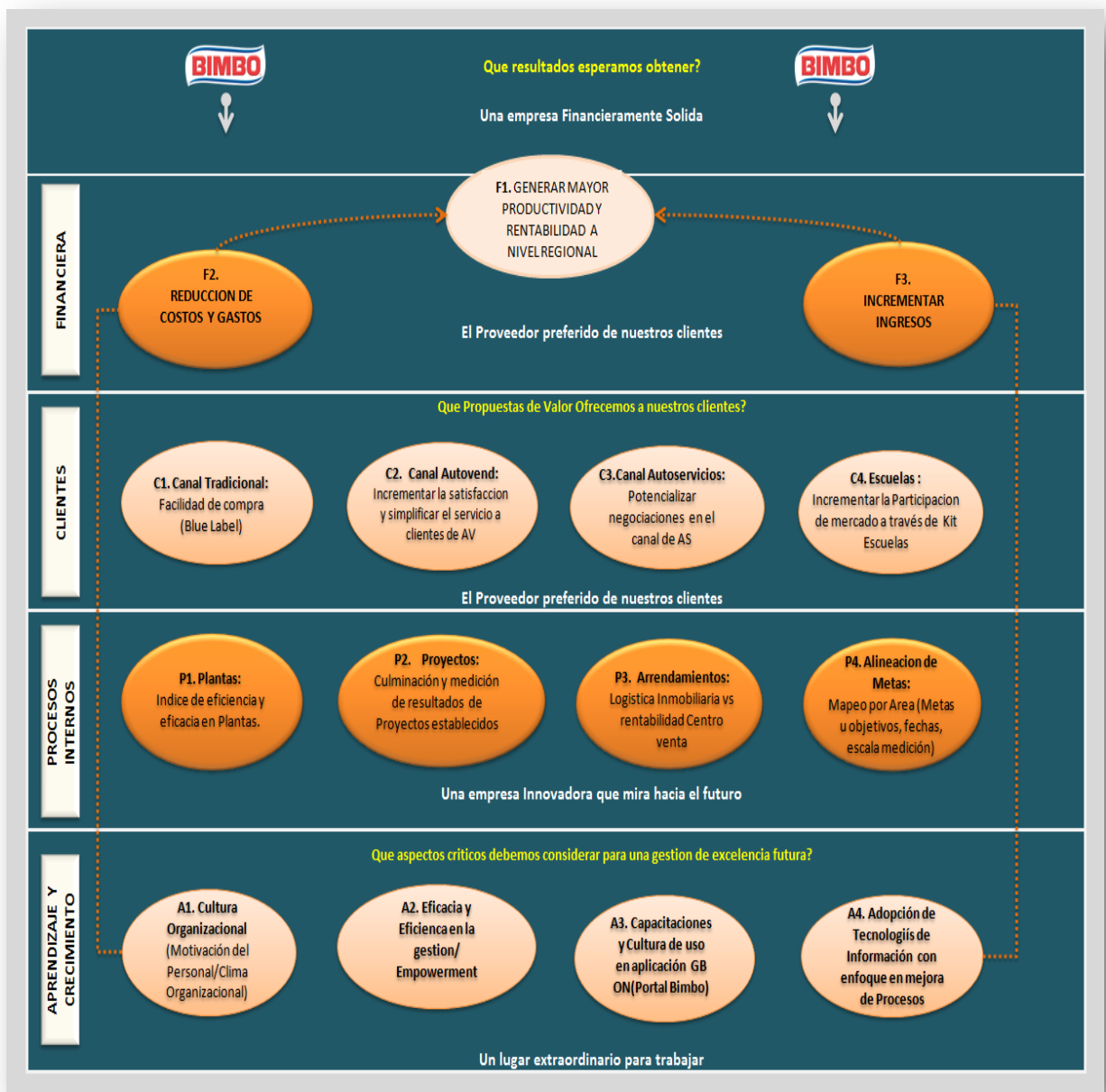
“Si se puede, pero se requieren posibilidades de una nueva moral: Que otorgue equilibrio a la libertad vs disciplina; transparencia vs. Autonomía, etc. Hay que preguntarse quienes somos nosotros, a donde vamos y tener un adecuado monitoreo que nos permita la implementación de la política, representación de resultados, aprendizaje, ajuste y mejora. Hay que mirar con ojos de mirar soluciones en lugar de problemas, mirar las estrategias como temporales pues el monitoreo busca rastrear un progreso continuo”.

MAPA ESTRATEGICO

Es mejor centrarse en un pequeño número de cosas que van a influir en el cambio en lugar de un sinnúmero de objetivos individuales difíciles de cumplir dado la falta de soporte del resto de las áreas.

De acuerdo a Kaplan y Norton (1996) El mapa estratégico (figura 14) es una representación visual de las relaciones causa-efecto, permite establecer un marco de guía para identificar metas, indicadores e iniciativas focalizando y organizando todas las actividades de la empresa en función de la estrategia.

Figura 13 Mapa Estratégico resultante de Bimbo S.A. de C.V. Región Norte



Fuente: Elaboración Propia

Un *Balanced Scorecard* debe tener una mezcla de medidas de resultados e indicadores de tendencia como se muestra en la tabla 8. Realmente tanto metas como indicadores establecen el desempeño esperado para cada objetivo planteado en el mapa estratégico por lo que partimos enfocando que tipo de indicadores se requieren para cumplir con el mismo.

Tabla 8. Indicadores en base a perspectivas

Indicadores de Resultado y de Tendencia Bimbo S.A. de C.V. Región Norte		
Objetivos Estratégicos	Indicadores de Resultado	Indicadores de Tendencia
Financieros F1 Reducción de Costos Administrativos y Productivos F2 Incrementar Ingresos	IR1 Venta Neta por canal IR2 Disminución de los costos de Producción IR3 Costo-Beneficio de Arrendamientos IR4 Nivel de Producción por Planta	IT1 Seguimiento a Ppto Gastos por Planta y Ceve IT2 Tendencia de Cobros Mensuales Barcel
Clientes C1 Gestionar Nuevos Métodos de Compra en Canal DT C2 Aumentar la satisfacción del cliente C3 Reforzar Pull	IR1 Índice de Devoluciones PT Clientes AS IR2 % Avance Expedientes Completos clientes AV	IT1 Aplicar Proyecto <i>Blue Label</i> (Canal Detalle) IT2 % Volumen de venta <i>Cross-Selling</i>
Procesos P1 Implantación y Medición de Resultados en Proyectos establecidos P2 Procedimientos Actualización y Enfoque P3 Conformación de Equipos de Trabajo	R1 Pérdida de Equipo IR2 % Avance actualización manuales y procedimientos IR3 Efectividad en entrega de pagos a clientes AV IR4 %Avance Actualización manuales y Procedimientos IR5 Tiempos para la obtención de Doctos Oficiales Clientes AV	IT1 Conformación equipos de trabajo

Aprendizaje		
A1 Cultura Organizacional	IR1 Horas de capacitación impartidas en Aplicación Altamira (Portal Bimbo)	IT1 Nivel de eficacia y eficiencia de los colaboradores
A2 Eficacia y Eficiencia en la Gestión	IR2 Nivel de Permanencia	IT2 Nivel de crecimiento de los colaboradores
A3 Capacitación "Altamira"		

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Pagina Web Grupo Bimbo

En esta fase se concluye el diseño del *Balanced Scorecard* y se establecen todos los parámetros preliminares para ser usados en la organización. Puede existir la posibilidad de que algunos objetivos estratégicos no estén soportados en indicadores existentes o no tengan una definición clara, es por ello que para poder desarrollarlos deben precisarse por área y tarea o acción a realizar (figura No.6).

Tabla No. 9 Plasmando Acciones en Indicadores Operativos y Comerciales
Bimbo Región Norte

AREA	OBJETIVOS	ACCIONES
1. Compras y Producción	Ser un fabricante de productos innovadores y de alta calidad a bajo costo y socialmente responsable, con una cadena de suministro de materias primas y empaques, integrada y eficiente.	-Producción Local -Esfuerzos Regionales en investigación y desarrollo garantizan que nuestros planes de innovación sean igualmente diferenciados.
2. Mercadotecnia	Establecer vínculos emocionales y relaciones perdurables con nuestros consumidores.	El espectro abarca desde lo saludable hasta lo indulgente y desde lo convencional hasta lo Premium. Destinamos una parte importante de nuestros recursos para incrementar el valor de nuestras marcas.
3. Ventas y Distribución	Maximizar nuestro alcance a través de escalas, tecnología e infraestructura.	Las inversiones para aumentar la penetración de mercado están respaldadas por el manejo de categorías y canales, así como por importantes esfuerzos de ejecución en puntos de venta.

<p>4. Flexibilidad y Solidez Financiera</p>	<p>Mantener una estrategia de manejo financiero basada en un fuerte compromiso de crecimiento rentable y sustentable que beneficie a nuestros grupos de interés.</p>	<p>Se procura una estructura de capital flexible. Proyectos tendientes a impulsar nuestra estrategia de producción a bajo costo, apoyar la integración de adquisiciones, fortalecer nuestra estructura y mejorar la eficiencia de nuestras operaciones.</p>
<p>5. Responsabilidad Social y Ambiental</p>	<p>Lograr que las operaciones cotidianas estén sustentadas en un marco de prácticas responsables de negocio que fortalezcan nuestra ventaja competitiva y generen valor para todos los grupos de interés.</p>	<p>Nuestros esfuerzos se basan en los 4 pilares de la plataforma sembrando juntos: Bienestar, que comprende innovación y reformulación de productos, Planeta, enfocada en conservación del entorno y manejo integral de residuos, Comunidad donde procuramos ser un buen vecino con acciones de voluntariado y donaciones y colaboradores con quienes fomentamos una cultura de seguridad, salud y actividad física; promovemos su desarrollo personal y profesional en un entorno de equidad de oportunidades.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Pagina Web Grupo Bimbo

Tabla No.10 Indicadores estratégicos para Bimbo Región Norte en base a metodología BSC.

ATRIBUTO		NOMBRE		OBJETIVOS DEL INDICADOR		
Perspectiva	No	Nombre	Objetivo	Formula Indicador	Meta	
Financiero	1	Venta Neta por canal	Medir venta neta por canal de tal manera que se pueda determinar el crecimiento en cada uno de ellos.	Venta Neta Canal/ Venta Neta	>=6% de la venta año anterior	
Financiero	2	índice de Disminución de Costos de Producción	Dar seguimiento a los costos de producción en la búsqueda de mejoras y optimización de los recursos	Costo Producción/ Total Venta Neta	<=5%	
Financiero	3	Seguimiento a presupuesto de gastos	Seguimiento a Presupuesto de Gastos Comercial y Operativo para analizar la asignación de recursos, concretar objetivos y revisar resultados.	Tendencia Gasto real (últimos 2 años) vs Ppto Anual	Real vs Ppto (Escala 100%)	
Financiero	4	Costo/Beneficio Arrendamiento de Inmuebles	Arrendamientos (Verificar el Costo Beneficio de las Naves Arrendadas vigilando que el precio de las mismas sea compensable con el nivel de ventas)	Importe Renta/Venta Total	Costo No > 3% de la Venta	
Financiero	5	Tendencia Cobros Agencias Compartidas con Barcel	Con el comparativo de costos mensuales se busca tener un punto de referencia para mejorar las negociaciones de las áreas, gastos y personal compartido con	Importe Cobro vs Años Anteriores (2 Años)	Actual vs Años anteriores	

			Barcel.		
Financiero	6	Nivel de producción por planta	Medir el Nivel de producción por planta contra su nivel de capacidad nos permitirá analizar nuevas estrategias para alcanzar el punto óptimo de producción para cada planta e identificar áreas de oportunidad para las mismas.	Producción /Capacidad Total de Producción por Planta	<=80%
Clientes	7	% Avance Proyecto <i>Blue Label</i> en canal Detalle	En su primer etapa busca dar a conocer a una plantilla de clientes buscando se adhieran al proyecto <i>Blue Label</i> con el que podrán adquirir una TPV y generar ventas con tarjeta de crédito en similitud con Oxxo y 7 Eleven.	No. Clientes <i>Blue Label</i> / Total No. de clientes	<=70%
Clientes	8	Índice de Devoluciones PT Clientes AS	Disminuir las devoluciones realizadas por los clientes Canal AS	# Unidades Vendidas/ # Unidades devueltas	Tendencia a la Baja
Clientes	9	% Avance Expedientes clientes AV	Simplificar el proceso para la instalación de Máquinas Autovend. Se buscará impartir capacitación y métodos de apoyo a clientes para disminuir el tiempo de recolección de documentos requeridos.	No. Clientes pendientes/ Total clientes	>=85%
Clientes	10	% Volumen de venta <i>Cross-Selling</i>	Incrementar el volumen de venta cruzada como herramienta para apoyar la comercialización de productos (<i>Maximizar Pull</i>)	Venta de Paquetes/ Total Paquetes	Tendencia a la alza
Procesos	11	Pérdida de Equipo (Charolas-Tinas)	'Reducción de pérdida de equipo en el canal de AS	Pérdida Equipo por canal/ venta por canal	No > 35% de la perdida reflejada el año anterior
Procesos	12	Manuales y procedimientos	Actualización de Manuales y Procedimientos (Iniciar con los 15 principales)	No. M y P actualizado s/ Total M y P	15 M y P
Procesos	13	% Eficiencia entrega pagos mensuales AV	Cheques Devueltos en Canal Autovend, con la finalidad de enfocar la eficiencia en la entrega de pagos mensuales.	'No. Cheques cancelados/ Total Cheques pagados	No > 10% del Total cheques entregados en el mes
Procesos	14	Conformación de equipos de trabajo	Conformar comités de gestión formulando nuevas actividades, plazos y responsables en la búsqueda de generación de ideas e innovación.	Tendencia No. Comités	Tendencia % Avance Actividad x comité
Aprendizaje y Crecimiento	15	Horas de Capacitación Altamira	Capacitación en aplicación Altamira (Portal Bimbo) y continuar con Diplomados, talleres y cursos de actualización.	Horas capacitación n/Horas laborables	Tendencia a la Alta

Aprendizaje y Crecimiento	16	Eficacia y Eficiencia de los Colaboradores	'Eficacia de los colaboradores (Busca medir en términos cuantitativos que tan bien se han utilizado los recursos en la producción de resultados). Nivel de eficiencia de los colaboradores (Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos)	'Venta Neta/No. colaboradores. Alcance de metas (En base a actividades definidas para cumplir con mapa estratégico)	'>=80%
Aprendizaje y Crecimiento	17	Evaluación del Nivel de Crecimiento del Colaborador	Evaluar el nivel de crecimiento de los colaboradores y/o estancamiento. (Por departamento)	Años en el puesto/ Total años en la empresa	Tendencia
Aprendizaje y Crecimiento	18	Nivel de permanencia	Evaluar el nivel de permanencia de los colaboradores por jefaturas	No. Empleados dados de baja/ No. Colaboradores contratados	Tendencia

Fuente: Elaboración Propia

Cabe mencionar que debido a que los indicadores surgen como propuesta es posible que en revisión con el personal directivo de la empresa y una vez aprobada el desarrollo de la metodología *BSC* sea posible o se haga necesario realizar ajustes en la definición de los objetivos como en los indicadores puesto que; el presente trabajo promueve una resolución mancomunada de los miembros de la empresa.

Iniciativas estratégicas.

A continuación se detallan algunas iniciativas estratégicas para llevar a cabo mediante actividades diarias en la organización en la búsqueda del cumplimiento del mapa estratégico .

Tabla No.11 Iniciativas Estratégicas

<p>Financieros</p> <p>F1 Reducción de Costos Administrativos y Productivos</p> <p>F2 Incrementar Ingresos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación general para los distintos departamentos donde se les de a conocer la importancia del control presupuestal, utilización y apego al mismo. • Establecer planes de acción para motivar la venta. • Determinar áreas de mejora en plantas y oportunidades de negocio. • Crear archivos informativos para determinar costo beneficio de las naves arrendadas y establecer planes de optimización de espacios enfatizando en crear además óptimos niveles de sustentabilidad en los mismos.
<p>Clientes</p> <p>C1 Gestionar Nuevos Métodos de Compra en Canal DT</p> <p>C2 Aumentar la satisfacción del cliente</p> <p>C3 Reforzar <i>Pull</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatizar en el programa <i>Cross-Selling</i> en la región proporcionando acciones necesarias para la ejecución, evaluación y control del programa. • Enfatizar en el cumplimiento del Proyecto <i>Blue Label</i> en la región dando acceso a las pequeñas tiendas del canal detalle para adquirir un TPV en asociación con Banamex buscando impulsar el pago con tarjetas de crédito y captar mayores ventas.
<p>Procesos</p> <p>P1 Implantación y Medición de Resultados en Proyectos establecidos</p> <p>P2 Procedimientos Actualización y Enfoque</p> <p>P3 Conformación de Equipos de Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para efectos de generar una gestión integral se busca implementar un proyecto para la actualización de manuales y procedimientos. • Por otro lado, se buscará implementar actividades de trabajo en equipo para fomentar la generación de ideas. • Para reducir la pérdida de equipo (charolas y tinas) durante la distribución del producto se propone la implementación de charolas deslizables específicamente para el canal de AS • Se buscará optimizar el proceso de obtención de documentos fiscales en el Canal de Autovend (Proyecto AV)
<p>Aprendizaje</p> <p>A1 Cultura Organizacional</p> <p>A2 Eficacia y Eficiencia en la Gestión</p> <p>A3 Capacitación "Portal Altamira"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se definirá un cronograma de actividades para establecer reuniones estratégicas encaminadas a generar lluvia de ideas bajo la interacción de los gerentes de cada área y personal clave. • Se implementarán capacitaciones periódicas enfocadas a desarrollar la cultura de utilización del portal Altamira de tal manera que la comunicación arroje mejoras, ideas, innovación, apoyo y creatividad.

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.5.4 FASE 4

Divulgación y despegue.

Para generar resultados integrales con el *BSC* será necesario partir con una capacitación previa de *Balanced Scorecard* donde sean los directivos y gerentes los primeros en comprender la metodología.

Una vez que se cuente con el apoyo y total disponibilidad de las gerencias deberán tomar en consideración:

- ✚ Plasmar sistemas de medición y objetivos estratégicos claros para todas las áreas de la organización.
- ✚ Asegurarse que los objetivos se reflejen día a día bajo el actuar cotidiano para evitar perder credibilidad.
- ✚ Desglosar las vertientes de cada objetivo plasmado en el mapa estratégico para evitar metas desalineadas entre departamentos y dar a conocer la responsabilidad de cada área para el cumplimiento de cada objetivo en común.
- ✚ Dichos objetivos deberán estar presentes, haberse informado y estar a la vista de todo colaborador ya sea en tableros, videos, correos o cualquier otra herramienta.
- ✚ Asegurar que los resultados dependen de las personas, es decir; identificar ¿Quiénes? Y ¿Cuándo? para evitar desfases en lo posible.
- ✚ Intentar alcanzar una ventaja sostenible a largo plazo en cada una de las actividades.
- ✚ Identificar tareas de gestión específicas enfatizando en la colaboración y trabajo en equipo.
- ✚ Integrar equipos mediante actividades de motivación al personal.
- ✚ Facilitar estrategias de aprendizaje en las actividades y programaciones diarias.

**CAPITULO V. SOFTWARE
(i-REPORTS DE JASPER SOFTWARE)**

5.1 JasperSoft

Para satisfacer la demanda de resultados medibles así como para obtener información de manera fácil, dinámica y en tiempo real considero importante proponer de manera adicional la utilización de un nuevo *software* para el manejo de base de datos .y elaboración de reportes *ad hoc* a las necesidades de Bimbo S.A. de C.V. Región Norte.

Jaspersoft (Compañía) ofrece soluciones de *Business Intelligence* a través de un código abierto basado en programación Java. La plataforma está compuesta por cuatro elementos:

1. *iReport Designer* líder mundial para el desarrollo y diseño de reportes estáticos e interactivos.
2. *JasperReports* permite ejecutarlas y generar una salida en aplicación Java.
3. *JasperServer* herramienta 100% *web* que permite a los usuarios acceder, ver y publicar sus informes de forma segura.
4. *JasperETL* que es una potente herramienta de integración y calidad de data que permite acceder a todas las fuentes de datos conocidas del mercado y *Jasper OLAP*. (Patricio González, 2013)

Figura No. 14 Elementos de *JasperSoft*



Fuente: Página Web principal de (Jaspersoft, s.f.)

Esta herramienta consideramos podría apoyar en el desarrollo de informes e indicadores del *BSC* puesto que permite construirlos (reportes y gráficos) ya sea desde cero o desde una de las muchas plantillas listas para usar que están disponibles en la misma plataforma.

Y aun más relevante es la factibilidad de poder generar reportes directamente desde la base de datos o servidor principal de Bimbo S.A. de C.V. aunado a la cantidad de accesos ya que puede ser utilizado a través de *TableModels*, *JavaBeans*, fuentes XML, CSV además de permitir publicar informes en PDF, RTF, XML, XLS, CSV, HTML, XHTML, texto, DOCX, u *OpenOffice*. (Jaspersoft, s.f.)

Economía bajo el uso de *JasperSoft*

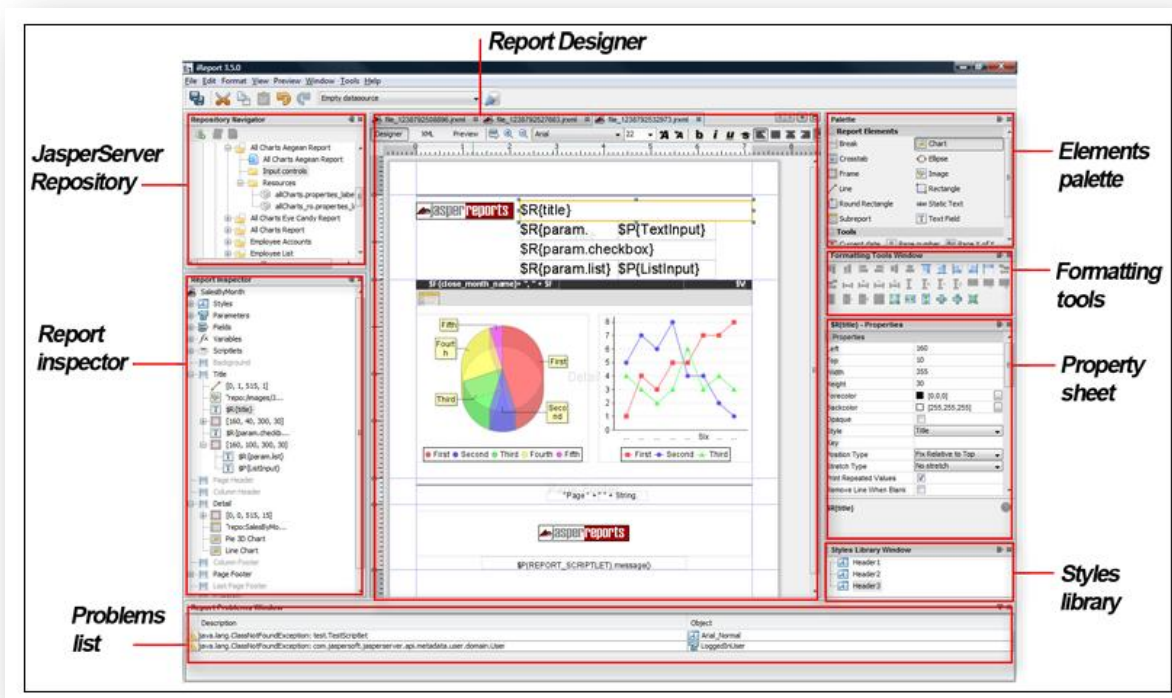
Jaspersoft BI es reconocida por ser la plataforma de *Business Intelligence* más económica del mercado pues la suscripción anual tiene un valor único, con cantidad de licencias ilimitadas para las empresas que tienen muchos usuarios y que utilizan intensivamente funcionalidades BI (reportes, *dashboards*, consultas *ad hoc*, *OLAP*, etc. (Patricio González, 2013)

Jaspersoft está basado en la filosofía de consulta abierta, puesto que trabajan con aplicaciones de código abierto ya desarrolladas y mantenidas por otras empresas y comunidades de usuarios muy grandes a nivel internacional. De esta forma se reduce totalmente el costo de licencias, los contratos obligatorios y se obtiene total acceso al código fuente para futuras modificaciones. (Jaspersoft, s.f.)

Cabe mencionar que *JasperSoft* otorga la posibilidad de comprar por horas, pagando sólo por lo que se usa. Los precios comienzan en menos de \$ 1 por hora, sin límites de datos o de usuario y sin cargos adicionales esto solo en caso de requerir asistencia personalizada durante el uso de la aplicación. (Jaspersoft, s.f.)

En la siguiente figura se presenta un ejemplo de la plataforma que permite desarrollar reportes inteligentes a los usuarios sin necesidad de tener conocimientos técnicos o de programación avanzados dado su fácil manipulación y el apoyo de técnicos especializados que otorgan servicio en todo momento sin costo alguno.

Figura No. 15 Plataforma i-Reports



Fuente: Página Web principal de (Jaspersoft, s.f.)

El Diseñador de informes es donde se diseña visualmente el informe arrastrando, posicionando, alineando y modificando de tamaño cada elemento del informe (Jaspersoft, s.f.).

El Informe Inspector muestra la estructura completa del informe (campos,

parámetros y variables), bandas (que son secciones del documento) y elementos (como campos de texto, imágenes o gráficos). (Jaspersoft, s.f.).

La paleta de elementos contiene los elementos que se pueden arrastrar dentro de una banda para mostrar los datos (Jaspersoft, s.f.).

La hoja de propiedades se utiliza para configurar las propiedades del componente seleccionado en el informe (como un campo, elemento, banda, grupo, u otros). (Jaspersoft, s.f.).

Ventajas de JasperSoft:

- A diferencia de cualquier otra oferta de la nube o en el mercado. *Jasper* se maneja de manera gratuita, es decir con solo bajar la aplicación a una PC Bimbo Región Norte se podría utilizar la herramienta sin costo alguno.
- Producción de informes en tiempo real.
- Maneja reportes ya establecidos con la finalidad de reducir el tiempo de elaboración de uno nuevo.
- Permite compartir informes interactivos con tantas personas como se desee y listos para imprimir.
- Es compatible con toda base de datos en el mercado.

CAPITULO VI. CONCLUSION, BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS.

6.1 CONCLUSION:

La herramienta *Balanced Scorecard* es mucho más que una nueva metodología. El *BSC* se expande mas allá de un conjunto de medidas financieras tradicionales combinándoles con el interés por el rendimiento a largo plazo, en la inversión del personal o capital humano y el acercamiento con clientes y proveedores.

De ésta manera más que calificarla como una herramienta de gestión, funge como una disciplina para provocar un cambio cultural para toda la organización e inclusive para sus clientes, proveedores, aliados y futuros accionistas.

Desde nuestra perspectiva; podemos considerar que el sistema de gestión que se lleva actualmente en Bimbo S.A. de C.V. Región Norte, que si bien esta construida bajo un esquema de valores, un código de ética y políticas bien cimentadas carece de un esquema que le permita afrontar el nivel de crecimiento acelerado que ha desarrollado durante la última década.

Por ende y dado las nuevas circunstancias, se considera necesario que en una primera etapa de aplicación de la metodología se busque primeramente integrar al nivel directivo y gerencial buscando la contribución y compromiso durante las 4 fases que implicará el proyecto.

El intercambio de ideas, las dudas resueltas, sugerencias, problemas, discusiones, aportaran un conocimiento más profundo de las personalidades de los líderes y las causas-efecto que puede generar una buena o mala decisión. El compartir en una sesión realizada específicamente para crear la estrategia de la región propiciará sin duda un conocimiento más profundo de los procesos fundamentales de la empresa.

De esta manera, estaremos alcanzando un primer y primordial objetivo, forjar una comunicación más fluida entre gerentes y directivos, apoyo y colaboración entre

los mismos, lo que deliberará que con mayor confianza el resto de los colaboradores comiencen a trabajar en la metodología sin ni siquiera saberlo.

Para implementar una estrategia, los colaboradores deben conocer y entender la misión y visión así como las estrategias generales y específicas de la organización (Mapa Estratégico). Por tanto la estrategia, deberá introducirse en todos los niveles de la organización y estar seguros de que los colaboradores comprendan cuál es su papel dentro de dicha estrategia.

Es posible que los resultados del *BSC* no puedan ser visibles de manera inmediata dado que el proceso entre el consenso de las estrategias y la definición de indicadores puede tardar meses, sin embargo: puede llegar a generar importantes beneficios cuantitativos si la empresa logra implementarlo adecuadamente y beneficios cualitativos como pueden ser la motivación, comunicación efectiva, satisfacción del personal así como de clientes y proveedores.

Cabe mencionar que la metodología de *Balanced Scorecard* no busca solamente implantar la estrategia consensada o un sistema de medición del desempeño organizativo sino que además busca actuar como un generador de nuevas ideas y propiciador de nuevas estrategias que conlleven mejorías trascendentales.

6.2 Bibliografía

- Accid. (2010). *Manual de Control de Gestion* (1RA ed.). BARCELONA: PROFIT.
- Barbosa, D. (14 de Octubre de 2013). 85% de los consumidores comprarán menos debido a la inflación. *Merca2.0*.
- Chavez Maya, H. A. (21 de mayo de 2013). Preocupa el Nivel de Compras por la volatidad de Precios. *El Financiero*.
- CNN Expansión. (13 de mayo de 2009). Bimbo entre 20 firmas más respetadas. *CNN Expansión*.
- Grupo Bimbo. (2002). *En camino por la Ruta Planeada*. Mexico DF: SECORBI, S.C.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Kaplan, R & Norton D. (Copyright 1996). *Translating strategy into action The Balanced Scorecard* (First Ebook ed., Vol. Eighth Impression). (P. a. College, Ed.) Boston, MA 02163: Harvard Business School Press.
- Kovacevic, A. (2012). Gestión: ¿Vale La Pena Usar El Balanced Scorecard? En P. U. Chile (Ed.), *Curso: Control de Gestion Balanced Scorecard, clase 10 de 10*, pág. 1.
- Martínez, L. A. (2013). *Alimentos procesados*. Secretaria de Economia, Investigacion y Analisis. Mexico DF: ProMexico.
- Moctezuma, R., & Torres, J. (2012). El panadero del Mundo. *CNNEXPANSION*.
- Paulina, S. (11 de Octubre de 2013). Estudio: Los consumidores piden más interacción con las marcas. *Merca2.0*.
- Pankaj, G. (Marzo de 2013). *Entrevista con Daniel Servitje*.
- Perez, J. F. (2013). *Control de Gestion Empresarial* (Octava ed.). Madrid: ESIC.
- Porter, M. E. (Noviembre-Diciembre de 1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 78.

6.3 Referencias

- ClubDarwin.net. (28 de Mayo de 2015). *ClubDarwin.net*. Recuperado el 28 de Mayo de 2015, de <http://www.clubdarwin.net/seccion/negocios/bimbo-da-un-paso-al-frente-en-la-lucha-contra-la-obesidad-infantil>
- Expoc . (14 de agosto de 2014). *Expoc comunicacion de sustentabilidad y RSE*. Recuperado el 04 de Junio de 2015, de <http://www.expoknews.com/como-gestionar-la-rse-en-4-pasos/>
- Grupo Bimbo. (29 de Octubre de 2013). *Compañía Historia*. Recuperado el 20 de febrero de 2014, de Compañía Historia:
http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/arquivos/Bimbo_Historia_20070409_Esp.pdf
- Grupo Bimbo. (22 de Noviembre de 2013). *Grupo Bimbo*. Obtenido de <http://www.grupobimbo.com//es/index.html>
- INEGI. (2009). *Cuentame informacion por entidad*. Obtenido de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/bc/economia/default.aspx?tema=me&e=02>
- INEGI. (25 de Noviembre de 2011). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. (INEGI, Editor) Recuperado el 1 de Noviembre de 2013, de Boletín de Prensa No.459/11:
<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/pibcorr.asp>
- Jaspersoft. (s.f.). *Jaspersoft*. Obtenido de <https://www.jaspersoft.com/es>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (15 de Diciembre de 2014). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)*. Obtenido de http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/266126/?utm_source=faohomepage&utm_medium=web&utm_campaign=featurebar
- Patricio González, I. M. (Mayo de 2013). La evolución de la economía y de las soluciones de Business Intelligence & Analytics. (R. Gerencia, Ed.) *Gerencia*. Obtenido de <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=78>
- Publico. (s.f.). *Economías*. Obtenido de <http://economias.com/comercio/bimbo-espera-crecimiento-durante-2013.html>
- Rioja, I. (01 de Septiembre de 2014). *Industria Alimenticia*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87404-informe-anual-de-mexico>

Secretaría de Hacienda y crédito Público. (2013). *SHCP*. Recuperado el 1 de Junio de 2015, de http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/progra_presupuestacion/Paginas/indicadores_des.aspx

Torís, C. (7 de April de 2014). *baiacalifornia*. Obtenido de <http://baiacalifornia.blogspot.mx/?view=flipcard>

GRACIAS POR SU ATENCION!