

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CUADRO
DE MANDO INTEGRAL PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA
INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

ING. EXNER ALEXANDER GARCÍA PÉREZ

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CUADRO
DE MANDO INTEGRAL PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA
INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", actualizado y aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

ASESOR:

Dr. JOSÉ ALBERTO RAMÍREZ Crespín

AUTOR:

ING. EXNER ALEXANDER GARCÍA PÉREZ

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: Lic. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. Juan de Dios Alvarado López
Secretario: MSc. Edwin Yovani Gómez Morataya
Examinador: MSc. Hugo Armando Mérida Pineda



ACTA No. 21-2016

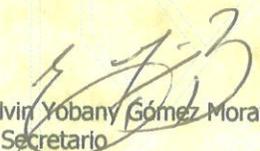
En la Sala de Reuniones del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **30 de agosto** de 2016, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Ingeniero Industrial **Exner Alexander García Pérez**, carné No. **100020546** estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los treinta días del mes de agosto del año dos mil dieciséis.



MSc. Juan de Dios Alvarado López
Presidente



MSc. Edwin Yobany Gómez Morataya
Secretario



MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Vocal I



Ing. Exner Alexander García Pérez
Postulante



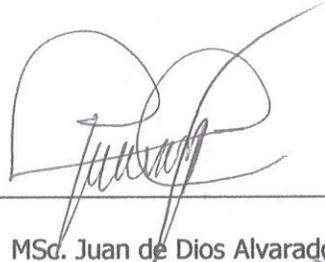
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Exner Alexander García Pérez, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 24 de octubre de 2016.

(f)


MSc. Juan de Dios Alvarado López
Presidente





FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO S-8
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, QUINCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.5, subinciso 4.5.3 del Acta 23-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 08 de noviembre de 2016, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 21-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de agosto de 2016 y el trabajo de Tesis de la Maestría en Administración Financiera: "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el Ingeniero Industrial **EXNER ALEXANDER GARCÍA PÉREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDAN
DECANO



M.CH

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por brindarme la sabiduría y ser mí guía en todas mis decisiones.
- A MIS PADRES:** Gabriel García y Ercilia Pérez de García, por su amor, cariño y apoyo, brindado a lo largo de mi vida.
- A MI ESPOSA:** Silvia Rejopachí de García, Por su amor, comprensión y apoyo durante los años en que hemos compartido nuestra vida.
- A MIS HIJOS:** Ernesto Alexander y Silvia Alejandra, por ser la fuente de inspiración que me motiva a lograr mis metas y objetivos.
- A MIS HERMANOS:** Alma García y Walter García, por su apoyo.
- A MI ASESOR:** DR. José Alberto Ramírez Crespín, por la orientación brindada en la realización de este trabajo de graduación.
- A MIS AMIGOS:** Byron Estrada, Antonio Díaz, Vinicio Dávila y Osmar Cortez, por acompañarme y ser parte de esta experiencia.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por brindarme la oportunidad de superarme profesionalmente.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser la casa de estudios que me ha formado profesionalmente.

CONTENIDO

| | |
|--|------------|
| RESUMEN | i |
| INTRODUCCIÓN | iii |
| 1. ANTECEDENTES | 1 |
| 1.1 Cuadro de mando integral | 1 |
| 1.2 La panificación..... | 4 |
| 1.2.1 La industria de la panificación en Guatemala | 4 |
| 1.2.2 Consumo de productos panificados por región | 5 |
| 1.2.3 Composición de los principales productos panificados | 6 |
| 1.2.4 Consumo de harina a nivel nacional..... | 7 |
| 1.2.5 Consumo de harina por tipo de productor de productos panificados..... | 8 |
| 1.3 Antecedentes de la industria panificadora en Guatemala | 9 |
| 1.4 Industria dedicada a la panificación | 11 |
| 1.4.1 Bimbo de Centroamérica | 11 |
| 1.4.2 Panifresh | 11 |
| 1.4.3 San Martín Bakery | 11 |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 13 |
| 2.1 Planeación estratégica..... | 13 |
| 2.1.1 La visión y la misión de la empresa..... | 13 |
| 2.1.2 Evaluación externa | 13 |
| 2.1.3 Evaluación interna..... | 14 |
| 2.1.4 Estrategias en acción..... | 14 |
| 2.1.5 Análisis y elección de la estrategia..... | 15 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 2.2 | Estados financieros..... | 15 |
| 2.2.1 | Balance general | 16 |
| 2.2.2 | Estado de resultados | 16 |
| 2.3 | Razones financieras | 17 |
| 2.3.1 | Razones financieras de liquidez..... | 17 |
| 2.3.2 | Razones de Rentabilidad | 18 |
| 2.3.3 | Índices de actividad..... | 19 |
| 2.4 | Cuadro de mando integral | 20 |
| 2.4.1 | Las cuatro perspectivas..... | 21 |
| 2.4.2 | Objetivos estratégicos | 25 |
| 2.4.3 | Mapa estratégico | 26 |
| 2.4.4 | Indicadores | 27 |
| 2.4.5 | Comunicación del Cuadro de Mando Integral..... | 30 |
| 2.4.6 | Seguimiento y medición | 31 |
| 3. | METODOLOGÍA..... | 32 |
| 3.1 | Definición del problema | 32 |
| 3.2 | Objetivos | 33 |
| 3.2.1 | Objetivo general..... | 33 |
| 3.2.2 | Objetivos específicos..... | 33 |
| 3.3 | Hipótesis | 34 |
| 3.3.1 | Especificación de variables..... | 34 |
| 3.4 | Método científico | 35 |
| 3.5 | Técnicas de investigación aplicadas | 36 |
| 3.5.1 | Técnicas de investigación documental | 36 |
| 3.5.2 | Técnicas de investigación de campo..... | 37 |

| | | |
|---------------|---|-----------|
| 4. | ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA Y DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL..... | 38 |
| 4.1 | Análisis del sector de la panificación | 38 |
| 4.1.1 | Análisis del entorno | 38 |
| 4.1.2 | Aspectos legales | 38 |
| 4.1.3 | Aspectos sociales | 39 |
| 4.1.4 | Aspectos relacionados con los proveedores..... | 39 |
| 4.1.5 | Aspectos tecnológicos | 39 |
| 4.1.6 | Aspectos relacionados con los clientes..... | 39 |
| 4.1.7 | Aspectos organizacionales | 40 |
| 4.1.8 | Aspectos relacionados con empresas aliadas | 40 |
| 4.1.9 | Aspectos sectoriales..... | 40 |
| 4.1.10 | Aspectos políticos..... | 41 |
| 4.1.11 | Aspectos relacionados con la competencia y el consumidor | 41 |
| 4.1.12 | Análisis del entorno interno y externo | 41 |
| 4.2 | Definición del Cuadro de Mando Integral | 44 |
| 4.2.1 | Diseño de la estrategia..... | 44 |
| 4.2.2 | Definición de temas estratégicos..... | 44 |
| 4.2.3 | Definición de objetivos estratégicos | 45 |
| 4.3 | Mapa estratégico | 47 |
| 4.3.1 | Desarrollo de la matriz del cuadro de mando integral | 49 |
| 4.3.2 | Definición de indicadores de desempeño | 51 |
| 4.3.3 | Presupuesto de implementación..... | 52 |
| 4.3.4 | Estrategia de comunicación | 53 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 5. | ANÁLISIS FINANCIERO..... | 54 |
| 5.1 | Estado de resultados | 54 |
| 5.2 | Balance general | 56 |
| 5.3 | Razones financieras | 58 |
| 5.3.1 | Análisis de posición | 58 |
| 5.3.2 | Análisis de actividad | 60 |
| 5.3.3 | Análisis de rentabilidad | 62 |
| 5.4 | Estado de resultados presupuestado sin la implementación del proyecto | 63 |
| 5.4.1 | Optimización de costos e innovación..... | 64 |
| 5.5 | Proyección del estado de resultados con la implementación del cuadro de mando integral..... | 64 |
| 5.5.1 | Análisis de estados de resultados sin implementación y con la implementación del cuadro de mando integral..... | 66 |
| | CONCLUSIONES | 68 |
| | RECOMENDACIONES | 71 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 73 |
| | ÍNDICE DE CUADROS | 76 |
| | ÍNDICE DE FIGURAS | 77 |
| | ÍNDICE DE TABLAS..... | 78 |

RESUMEN

La industria panificadora, en la ciudad de Guatemala, corresponde principalmente a la actividad de manufactura de productos derivados de la harina de trigo. Esta industria está segmentada de acuerdo con el volumen de procesamiento que realiza: panaderías artesanales, panaderías semi industriales y panaderías industriales. Para el efecto, además de la harina, requieren de insumos específicos tales como sal, azúcar, levadura, manteca, leche y agua. La industria de panadería ha tenido un mayor auge en los últimos años, aunque ha sido parte de la alimentación básica del país, desde la introducción del pan de molde (tipo sándwich) debido a que es conveniente por su mayor duración.

El problema de investigación identificado para la industria panificadora de la ciudad de Guatemala, es que ha tenido dificultades para asegurar la ejecución y el cumplimiento de su planeación estratégica, como parte de integral de su gestión empresarial, lo cual dificulta el alcance de metas y cumplimiento de objetivos estratégicos.

En virtud de lo anterior, el propósito de esta investigación se ha enfocado a demostrar los beneficios que se pueden obtener con la implementación del cuadro de mando integral en la industria de la panificación de la ciudad de Guatemala, tomando en cuenta el análisis de la situación organizacional y el planteamiento de rutas estratégicas, para alcanzar posiciones diferenciadas, planteadas en la definición de la visión y misión, empresariales.

La implementación de la estrategia demanda que todos los colaboradores, así como los diferentes departamentos y áreas de apoyo, estén alineados. Es por ello que las diferentes organizaciones requieren de una herramienta que comunique la estrategia de manera integral y que unifique los esfuerzos individuales, con objetivos específicos, para que haya compromiso e involucramiento de los diferentes departamentos, y de los diferentes niveles de la organización.

El cuadro de mando integral brinda una metodología estructurada de selección de indicadores definidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, proceso y aprendizaje; los cuales hacen de esta metodología una herramienta eficaz para la gestión de la organización.

Para realizar la presente investigación se empleó el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva. Tomando como punto de partida la definición del problema de investigación, objetivos e hipótesis, para proceder luego con la elaboración del marco teórico, y la definición de las técnicas de investigación de campo para la recopilación de la información necesaria, procesamiento y análisis de los resultados, para la comprobación de la hipótesis y presentación del presente informe de tesis.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada se presentan a continuación:

En el diseño de la estrategia del cuadro de mando integral se definieron dos temas estratégicos: optimización de costos e innovación, con base en los cuales se establecieron objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje. En finanzas, se plantea el incremento de la productividad, ingresos y rentabilidad; en clientes, la mejora en la satisfacción al cliente, fidelización y captación de nuevos clientes; en procesos mejora en la calidad, desarrollo de nuevos productos y adquisición de nuevas tecnologías; y, en aprendizaje, mejoras en el desempeño, empleados motivados y capacitación en nuevas tecnologías.

El resultado comparativo de escenarios muestra que con la implementación del proyecto de cuadro de mando integral se logran incrementos porcentuales en el margen de ganancia sobre ventas de los próximos tres años de 15.7%, 34.8% y 48.5%, respectivamente, lo cual justifica su puesta en marcha.

INTRODUCCIÓN

La industria panificadora en la ciudad de Guatemala ha tenido un crecimiento acelerado, con la incorporación de empresas con capital extranjero, que han utilizado agresivas estrategias competitivas. A nivel de Guatemala y Centroamérica, se están produciendo diferentes cambios en la industria, que se refieren básicamente a la penetración de grupos multinacionales, proliferación de las panaderías en supermercados, y, difusión y expansión de las tecnologías modernas de producción.

En general, el sector de la panificación industrial ha tenido avances significativos en cuanto a inocuidad de alimentos y calidad de los productos; sin embargo, el problema ha sido que la gestión empresarial, con respecto a la medición y seguimiento de indicadores de desempeño financiero y no financiero, ha quedado en un segundo plano, en detrimento de la eficiencia de operación y maximización de las utilidades.

En el sector de la industria panificadora existen objetivos y metas estratégicas, que pretenden generar aumentos en la rentabilidad y al mismo tiempo mantener un nivel adecuado de competitividad; sin embargo, esta situación se ha complicado, debido a que hace falta una adecuada herramienta de seguimiento a la ejecución, cumplimiento y logro de lo previsto en la planeación estratégica.

Una herramienta de gestión que ha sido una respuesta positiva a las organizaciones, para definir un punto de partida y el lugar al que quieren llegar en el transcurso de los años, es la planeación estratégica; sin embargo, es normal que exista una brecha entre lo planeado y lo ejecutado. La opción que se presenta para alcanzar los objetivos y metas estratégicos planteados es el cuadro de mando integral; el cual integra y define etapas, y métodos encaminados en alcanzar los objetivos propuestos.

Por lo anteriormente expuesto, el objetivo general de la presente investigación es el siguiente: Evaluar la propuesta de implementación de la metodología de cuadro de mando integral para la administración estratégica de la industria panificadora de la ciudad de Guatemala, como herramienta de gestión que permita alinear las metas y objetivos estratégicos con la ejecución de los planes estratégicos y la evaluación del desempeño organizacional.

Los objetivos específicos, se refieren a lo siguiente: realizar un análisis estratégico de la situación de la industria, a través del análisis del entorno, incluyendo aspectos legales, sociales, proveedores, tecnológicos, clientes, sectoriales, y análisis FODA; diseñar la estrategia, y definir aspectos de temas y objetivos estratégicos, mapa estratégico, y matriz de objetivos estratégicos del cuadro de mando integral para la industria panificadora para las perspectivas de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje; definir indicadores de desempeño para cada una de las perspectivas de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje; elaborar el presupuesto de implementación del cuadro de mando integral, asignado por cada una de las iniciativas; puntualizar la estrategia de comunicación de la propuesta de cuadro de mando integral; realizar el análisis financiero de la propuesta de implementación del cuadro de mando integral en la industria panificadora de Guatemala.

La hipótesis de investigación planteada, es la siguiente: La propuesta de implementación de la metodología de cuadro de mando integral para la administración estratégica de la industria panificadora de la ciudad de Guatemala, como herramienta de gestión, permite alinear las metas y objetivos estratégicos con la ejecución de los planes estratégicos y la evaluación del desempeño organizacional; el diseño de una matriz de objetivos estratégicos, definición de indicadores de desempeño, para las perspectivas de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje; puntualizar la estrategia de comunicación; así como el análisis financiero de los resultados esperados de su implementación.

La presente investigación consta de Cinco capítulos. En el capítulo Uno hace referencia a los antecedentes sobre el cuadro de mando integral y la industria panificadora en Guatemala.

En el capítulo Dos, contiene el marco teórico que sirve de fundamento para la presente investigación, relacionado con planeación estratégica, estados financieros, razones financieras y la teoría sobre el cuadro de mando integral.

En el capítulo Tres se define la metodología utilizada para llevar a cabo el proceso de investigación y la propuesta de solución al problema.

En el capítulo Cuatro se presentan los resultados del análisis estratégico y el diseño del cuadro de mando integral para la industria panificadora.

En el capítulo Cinco se realiza el análisis financiero y la proyección de resultados derivados de la implementación del cuadro de mando integral.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes constituyen el origen del trabajo realizado. Exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionada con la gestión en el sector de la industria de productos panificados en la ciudad de Guatemala, a través de la metodología del cuadro de mando integral.

1.1 Cuadro de mando integral

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard en inglés) datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples Empresas: medición de los resultados en la Empresa del futuro” El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. (Ríos 2007).

En el número de Enero-Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, 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. (Fernández 2004).

Se considera como el antecedente del Cuadro de Mando Integral, al “Tableau de Bord”, que por los años sesenta se utilizó en Francia, el cual dio un gran aporte para el control de las empresas. El tablero de mando incorporaba en un

documento diversos ratios financieros y no financieros para el control de diferentes procesos de la empresa. (Ríos 2007).

Los ejecutivos de muchas Empresas, a nivel mundial, utilizan el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes: establecimiento individual y por equipos de los objetivos, compensación, formación y retroalimentación, distribución de recursos, presupuestos y planificación, así como estrategia. El Cuadro de Mando Integral (CMI), relaciona de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas. (Ríos 2007). Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

A partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando Integral alcanzó una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. (Kaplan 2002)

El Cuadro de Mando Integral abarca con mayor detalle los factores claves de éxito de una organización o empresa. Este se diseña con la participación activa de los directivos de la empresa y la involucración de una mayor cantidad de personas. El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce las estrategias de la organización en objetivos relacionados, que puedan ser medidos a través de indicadores y que estén ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización. (Fernández 2004).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. El CMI no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer. También presta a las organizaciones una ayuda esencial, tanto en la medición eficiente de sus resultados, como en el desarrollo de acciones para mejorarlos. (Fernández 2004).

Los primeros trabajos de Robert Kaplan desarrollaban el Cuadro de Mando Integral como un conjunto de indicadores que abarcaba todos los parámetros que pudieran medir el éxito de una empresa, diseñado consensuadamente con los responsables de su gestión. De su desarrollo posterior pudo deducirse que, no solamente actuaba como una herramienta de supervisión, sino que tenía un fuerte efecto de motivación hacia la consecución de los objetivos, mediante la puesta en marcha de elementos inductores. (Fernández 2004).

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. (Kaplan 2002).

1.2 La panificación

El pan es el alimento esencial por excelencia, por tratarse de un alimento completo, de antiquísima tradición. Nadie niega al pan el primer puesto entre los elementos nutritivos con que cuenta la humanidad, ya que lleva en sí todas las sustancias necesarias para la conservación de nuestro organismo, y no produce trastornos digestivos ni fatiga el estómago. En el campo de la panificación ha habido grandes avances en maquinarias para la elaboración del pan, así como una infinidad de clases de panes. (Ludeña 2011).

Pero detrás de estos productos altamente elaborados y de gran refinamiento, que constituyen toda una tentación gastronómica, hay una larga historia que arranca desde los incipientes pasos hace cerca de 8.000 años, en lo que hoy es Irak y Siria. Desde entonces, el pan ha acompañado la dieta del hombre, siendo uno de sus elementos básicos. El pan, una mezcla, en proporción estudiada, de harina, agua y sal, amasada convenientemente, fermentada y cocida al horno, ha sido desde los más remotos tiempos el principal alimento de los pueblos civilizados, debido a su riqueza en principios nutritivos. (Ludeña 2011).

En la edad media solamente los castillos y los conventos tenían panaderías, en el siglo XVII Francia pasó a ser el centro de la fabricación de panes de lujo con la introducción de modernos procesos de panificación, más de veinte variedades de panes. Luego esta supremacía pasó a Austria. La invención de nuevos procesos de molienda, contribuyó al desarrollo de la industria panificadora. En 1784 aparecen los molinos accionados por vapor, así cada vez más se van reduciendo los costos de producción, además se aumenta la producción y las variedades y calidades del pan. (Ludeña 2011).

1.2.1 La industria de la panificación en Guatemala

En Guatemala la panificación se ha desarrollado en todos los niveles de tamaño de la industria, hay que tomar en cuenta que las pequeñas industria son las más

numerosas, debido a que en cada sector del país está localizada una panadería; sin embargo, su participación en el mercado no es significativa. (Chay 2014).

La segmentación por capacidad de producción permite dividir al sector artesanal e industrial. El sector artesanal representa a todas las pequeñas empresas las cuales son muy numerosas ya que en cualquier sector del país se encuentra ubicada una panadería que elabora productos panificados a menor escala. Mientras que el sector industrial es representado por las panificadoras que elaboran productos panificados a mayor escala haciendo referencia al volumen de producto que comercializan, capacidad instalada, penetración de mercado y rutas de distribución. (Chay 2014).

La industria panificadora ha mostrado un crecimiento acelerado en los últimos años debido a la necesidad de hacer a las empresas más competitivas y además, el gusto del guatemalteco está orientado al consumo de pan en el desayuno y la cena, lo cual lo hace un negocio muy atractivo. (Chay 2014)

1.2.2 Consumo de productos panificados por región

Guatemala se encuentra organizada en 8 regiones, donde cada región está compuesta por diferentes departamentos que se agrupan dependiendo de su ubicación geográfica y cercanía. El consumo de productos panificados en Guatemala varía dependiendo de la región que se analice, ya que se está directamente influenciada por los diferentes gustos y preferencias de cada región en específico. (INCAP 2011)

Tabla 1
Consumo de productos panificados

| Región | Consumo Per Cápita (gramos por día) |
|----------------------------|--|
| Región I o Metropolitana | 121 |
| Región II o Norte | 26 |
| Región III o Nororiental | 77 |
| Región IV o Suroriental | 67 |
| Región V o Central | 87 |
| Región VI o Suroccidental | 47 |
| Región VII o Noroccidental | 19 |
| Región VIII o Petén | 40 |

Fuente: (INCAP 2011).

En la tabla 1, se presenta el consumo per cápita de productos panificados en gramos por día de las diferentes regiones que componen Guatemala.

Se observa que la región metropolitana presenta el mayor consumo, siendo 121 gramos de productos panificados por día por persona, seguido de la región central con 87 gramos. Otro dato de interés es que la región con menor consumo es la región noroccidental con un consumo de 19 gramos por día.

1.2.3 Composición de los principales productos panificados

El trigo es uno de los cereales más utilizados en la elaboración de alimentos y ha formado parte del desarrollo económico y cultural del hombre. Dentro de los alimentos derivados del trigo se pueden mencionar las pastas y los productos panificados. En Guatemala el consumo de la harina de trigo está representado por el pan de caja, pan de francés, pan dulce y galletas. (González 2004).

Tabla 2
Composición del pan

| Ingrediente | % del Ingrediente |
|--------------------|--------------------------|
| Harina | 60 |
| Agua | 34.7 |
| Sal | 1.1 |
| Levadura fresca | 1.5 |
| Azúcar | 1.5 |
| Manteca | 1.8 |
| Porcentaje Total | 100 |

Fuente: González (2004).

En la tabla 2, se presenta la composición característica de un producto panificado, dependiendo del tipo de pan que se desea elaborar se varían sus ingredientes. En una pieza de pan que pesa 35 gramos de peso depositado el 60% de su peso es el peso de la harina utilizada para su elaboración es decir 21 gramos. El producto al ser horneado pierde 14% de su peso en promedio, producto de la evaporación de agua; para cálculos de consumo de harina en función de productos panificados el 68.6% es harina de trigo.

El consumo promedio per cápita de productos panificados de la región metropolitana y central de Guatemala conformada por los departamentos de: Guatemala, Escuintla, Sacatepéquez y Chimaltenango es de 110 gramos al día es decir, 40 kilogramos per cápita anuales. (INCAP 2011)

1.2.4 Consumo de harina a nivel nacional

Para el cálculo de consumo de harina a nivel nacional se tomó en cuenta el consumo de productos panificados, el total de la población y el porcentaje de composición de harina de los productos panificados.

Tabla 3
Consumo de harina por región

| Región | Consumo Per Cápita (gramos por día) | Consumo por Región (toneladas al año) |
|----------------------------|--|--|
| Región I o Metropolitana | 83 | 101.319 |
| Región II o Norte | 18 | 10.100 |
| Región III o Nororiental | 53 | 24.563 |
| Región IV o Suroriental | 46 | 20.121 |
| Región V o Central | 60 | 38.876 |
| Región VI o Suroccidental | 32 | 45.949 |
| Región VII o Noroccidental | 13 | 10.519 |
| Región VIII o Petén | 27 | 7.350 |

Fuente: INE e INCAP (2011).

En la tabla 3, se presenta el consumo per cápita de harina y el consumo de harina por cada región del país en toneladas al año. Como dato relevante se identifica que al año en el país se consumen 258,796 toneladas de harina de trigo.

Según la información presentada se identifica que la región metropolitana tiene un mayor consumo de harina con 101,319 toneladas anuales seguido de la región suroccidental con 45,949 toneladas y la región con el menor consumo es la región de Petén con 7,350 toneladas al año.

1.2.5 Consumo de harina por tipo de productor de productos panificados

Para analizar el consumo de harina desde el punto de vista del productor se investigó a los principales consumidores de harina de trigo para panificación en el país.

Tabla 4
Consumo de harina por tipo de productor

| Sectores de la Panificación | Consumo Mensual (toneladas) |
|------------------------------------|--|
| Artisanal | 10,150 |
| Semi industrial | 6,280 |
| Industrial | 5,061 |
| Total | 21,491 |

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

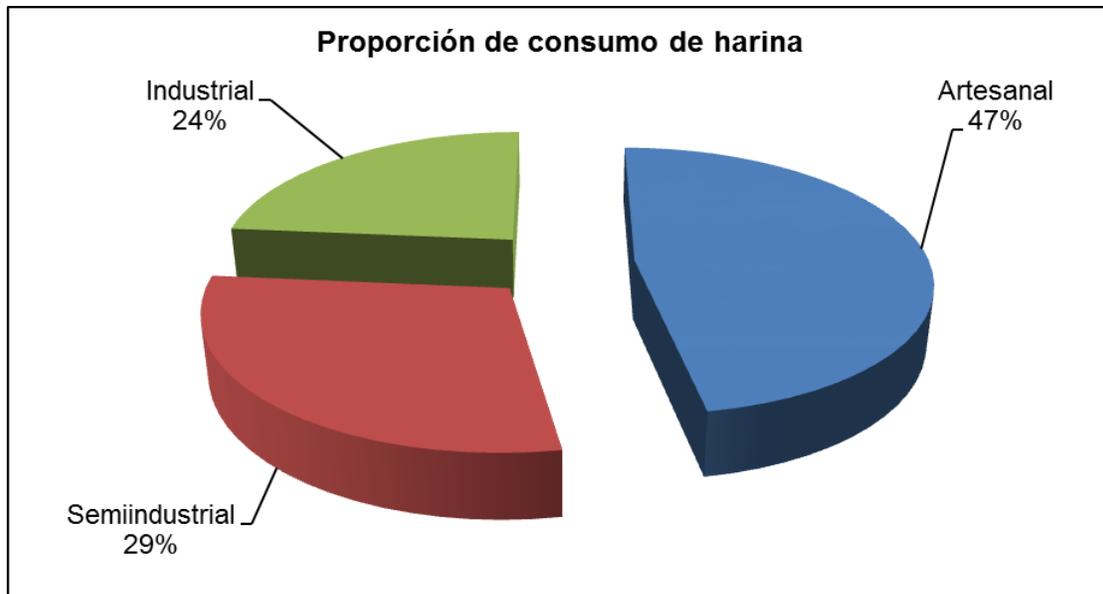
En la tabla 4, se presentan los tres principales sectores que participan en la producción de productos panificados, y el consumo mensual promedio de harina de trigo.

1.3 Antecedentes de la industria panificadora en Guatemala

Con el fin de identificar la influencia que tienen los diferentes participantes dentro del mercado nacional de la panificación se analizó su participación separándolos en tres grupos principales panaderías artesanales, panaderías semi industriales y panaderías industriales.

Según información recolectada en diferentes medios del sector de la panificación se clasificaron las diferentes unidades de negocio según su capacidad de producción, toneladas producidas, mercado que abastecen y capacidad de distribución con la que cuentan.

Figura 1

Grupos participantes del mercado de la panificación

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por los productores de productos panificados.

En la figura 1, se presenta la segmentación del mercado de la panificación a nivel nacional, donde las panaderías industriales representan un 24% de participación en función del principal insumo que utilizan para la elaboración de sus productos que es la harina de trigo.

El sector industrial utiliza diferentes herramientas de gestión en sus procesos administrativos como productivos, los cuales permiten mejorar la eficiencia, rendimiento y rentabilidad. Dichas herramientas pueden ser replicadas en el sector semi industrial como en el artesanal y con ello mejorar el desempeño de dichos sectores.

1.4 Industria dedicada a la panificación

Las principales empresas que conforman la industria dedicada a la producción de productos panificados de Guatemala son:

1.4.1 Bimbo de Centroamérica

Es la empresa líder de productos panificados, comercializando sus productos en los canales de distribución mayorista, detallista y autoservicios. Produciendo una amplia gama de productos entre ellos pan sándwich, galletas, pastelitos, donas, tostadas de maíz y tortillas de trigo. Produciendo para el mercado nacional y exportando para el sur de México y el resto de países de Centroamérica. Posee una planta de producción que tiene un área de seis mil metros cuadrados ubicada en el municipio El Tejar del departamento de Chimaltenango. (CIG 2010)

1.4.2 Panifresh

Inicia labores en 1,960 como una empresa familiar, ubicándose como líder en la comercialización de bollería para diferentes cadenas de restaurantes de comida rápida, crece su portafolio de productos como pasteles, pies, baguette, tortillas de trigo y croissant. Realiza exportaciones de productos congelados a Centroamérica, República Dominicana, Jamaica, Puerto Rico, Martinica y Guadalupe. (Panifresh 2015)

1.4.3 San Martín Bakery

Inicia labores en 1974 como una panadería pequeña, ampliando su mercado a la repostería y pastelería. Teniendo como productos principales el pan tradicional como el pan francés y dulce, abarcando una serie de productos no tradicionales como el baguette, chapata, pan de agua, pies, pasteles y boquitas dulces y saladas. Tiene presencia en la ciudad capital, Sacatepéquez, Quetzaltenango y El Salvador. (San Martín Bakery 2015)

Para tener una referencia del tamaño de cada uno de los participantes dentro del sector de la panificación se tomó en cuenta el consumo de harina de trigo como principal insumo para la producción. La harina de trigo constituye un sesenta por ciento aproximadamente de la composición de los productos panificados.

Tabla 5

Participantes y consumo de harina del sector de la panificación industrial en Guatemala al año 2016

| PARTICIPANTES DEL SECTOR INDUSTRIAL | CONSUMO MENSUAL (toneladas) |
|--|------------------------------------|
| Bimbo de Centroamérica | 3,065 |
| San Martin Bakery | 300 |
| Panifresh | 1,696 |
| TOTAL | 5,061 |

Fuente: Elaboración propia con base en información del sector.

En la tabla 5, se presenta a los principales participantes del sector de la panificación industrial y el consumo de harina de trigo mensual en toneladas.

Para finalizar los antecedentes, se expone el momento espacial y temporal del tema, el cual se enfoca en la administración estratégica de la industria panificadora de la ciudad de Guatemala, con la propuesta de implementación del cuadro de mando integral, como herramienta de gestión, enfocada a las características particulares del sector de la panificación.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y diferentes enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con la propuesta de implementación de la metodología de cuadro de mando integral para la administración estratégica de la industria panificadora de la ciudad de Guatemala.

2.1 Planeación estratégica

La planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. (David 2003).

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos definidos. (David 2003).

2.1.1 La visión y la misión de la empresa

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. (David 2003).

2.1.2 Evaluación externa

El análisis externo consiste en detectar y evaluar el conjunto de elementos que están fuera de los límites de la empresa que son relevantes para su actuación. Por tanto, se puede considerar el entorno como todo aquello que es ajeno a la

organización y donde la empresa desarrolla su actividad. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir como tendencias presentes y futuras. (David 2003).

2.1.3 Evaluación interna

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos. Las áreas funcionales de toda organización tienen fortalezas y debilidades. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. (David 2003).

Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración clara de la misión proporcionan las bases para establecer los objetivos y las estrategias, cuya finalidad es aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. (David 2003).

2.1.4 Estrategias en acción

Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo. El marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos debe ser congruente, desarrollando por lo general en un periodo de dos a cinco años. (David 2003).

Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo. Por lo general, los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de

activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social. (David 2003).

Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas. Los directivos cuyos valores y actitudes difieren pueden basarse en objetivos para tomar decisiones congruentes. (David 2003).

2.1.5 Análisis y elección de la estrategia

El análisis y la elección de estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. Las estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, aunados a la información arrojada por las auditorías externa e interna, constituyen en la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles. (David 2003).

La identificación y evaluación de las estrategias alternativas debe involucrar a muchos de los directivos y empleados que formularon las declaraciones de la visión y la misión organizacionales, y también a aquellos que participaron en la realización de la auditoría externa e interna. En este proceso deben tomar parte además representantes de cada departamento y división de la empresa, tal como lo hicieron en las actividades previas para la formulación de la estrategia. (David 2003).

2.2 Estados financieros

Existen cuatro estados financieros clave: balance general, estado de resultados, estado de flujos de efectivo y estado de utilidades retenidas, los cuales es de vital importancia que sean reportados a los accionistas. (Gitman y Zutter 2012).

Los cuatro estados financieros brindan un resumen contable de las operaciones realizadas y la posición financiera de la organización a una fecha determinada y deben presentar los resultados de las operaciones realizadas, para efectos de la presente investigación nos enfocaremos en el balance general y el estado de resultados.

2.2.1 Balance general

El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños). (Gitman y Zutter 2012). El balance general representa la situación financiera de una empresa, que se conoce a través de la relación entre los bienes que forman el activo y las deudas que forman el pasivo, en una fecha determinada.

Se hace una distinción importante entre los activos y los pasivos a corto y a largo plazos. Los activos corrientes y los pasivos corrientes son activos y pasivos a corto plazo. Esto significa que se espera que se conviertan en efectivo (en el caso de los activos corrientes) o que sean pagados (en el caso de los pasivos corrientes) en un año o menos. Todos los demás activos y pasivos, junto con el patrimonio de los accionistas (que se supone tiene una vida infinita), se consideran de largo plazo porque se espera que permanezcan en los libros de la empresa durante más de un año. (Gitman y Zutter 2012).

2.2.2 Estado de resultados

El estado de resultados, que también se conoce como estado de pérdidas y ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios durante un período específico, como un trimestre o un año. Resume los ingresos generados y los gastos en que la empresa incurrió durante un período contable. Las ventas netas se muestran en la parte superior del documento, seguidas por los diferentes

costos, incluido el impuesto al ingreso, que se resta para determinar la utilidad neta. El estado de resultados presenta la utilidad ganada o pérdida del ejercicio durante un período contable determinado. (Besley & Brigham 2014).

2.3 Razones financieras

La información contenida en los cuatro estados financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan conocer con regularidad medidas relativas del desempeño de la empresa. Aquí, la palabra clave es relativa, porque el análisis de los estados financieros se basa en el uso de los valores o razones relativas. El análisis de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa. (Gitman y Zutter 2012).

2.3.1 Razones financieras de liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas. (Gitman y Zutter 2012).

2.3.1.1 Liquidez corriente

La liquidez corriente, una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

Liquidez Corriente = $\text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$

2.3.1.2 Prueba ácida

La razón rápida (prueba del ácido) es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido.

Prueba ácida = $(\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos circulantes}$

2.3.2 Razones de Rentabilidad

Existen muchas medidas de rentabilidad. En conjunto, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una compañía no podría atraer capital externo. (Gitman y Zutter 2012). Los indicadores de rentabilidad son los siguientes:

2.3.2.1 Rendimiento sobre activos ROA

El rendimiento sobre activos totales (ROA), también conocido como rendimiento sobre la inversión (RSI), mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, mejor.

ROA = $\text{Utilidad neta} / \text{Total de activos}$

El ROA indica cuánto gana la empresa por cada dólar invertido en activos

2.3.2.2 Margen de utilidad bruta

El margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida).

Margen de utilidad bruta = $(\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}) / \text{Ventas}$

2.3.2.3 Margen de utilidad neta

El margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor.

Margen de utilidad neta = Ganancias netas / Ventas

La utilidad neta brinda la utilidad por cada unidad monetaria de ventas.

2.3.3 Índices de actividad

Los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. (Gitman & Zutter 2012).

2.3.3.1 Rotación de inventario

La rotación de inventarios mide comúnmente la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa. Se calcula de la siguiente manera:

Rotación de inventarios: Costo de bienes vendido / Inventario

En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones.

2.3.3.2 Días de inventario promedio

Los días de inventario promedio indican cada cuantos días rota el inventario y se calcula de la manera siguiente:

Días de inventario promedio: Costo de ventas / Inventario

Esta razón refleja la eficacia general de la cadena de suministros. Este indicador se puede calcular para cualquier tipo de inventario y puede ser utilizado para cualquier sector de la industria.

2.3.3.3 Rotación de los activos totales

La rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. La rotación de los activos totales se calcula de la manera siguiente:

Rotación de activos totales: $\text{Ventas} / \text{Total de activos}$

Generalmente, cuanto mayor es la rotación de los activos totales de una empresa, mayor es la eficiencia con la que se han usado sus activos. Es probable que esta medida sea muy importante para la administración porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes financieramente.

2.4 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa. (Kaplan 2002).

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. (Kaplan 2002).

El Cuadro de Mando Integral provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias. El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. (Kaplan 2002).

En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI. El Cuadro de Mando es integral (según Kaplan y Norton 2009), expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros. (Kaplan 2002).

2.4.1 Las cuatro perspectivas

Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el Cuadro de Mando Integral adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales. (Fernández 2004).

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Con la panorámica de las cuatro perspectivas, enfocadas en este caso, hacia el campo empresarial, pero que pueden ser modificadas y adaptadas para cualquier tipo de organización, se intenta abarcar el entorno integral de la gestión. Deben

equilibrarse por lo tanto los objetivos del CMI, de forma que no tengan prioridad unos sobre otros, dado que dicha eventualidad puede conducir a la aparición de efectos y acciones contraproducentes y dañinas. (Fernández 2004)

De esta forma el CMI ofrecerá a todos los empleados y, en especial a los directivos, una información precisa y adecuada sobre la estrategia de la organización, la eficacia de los procesos de producción y servicio, la satisfacción de los empleados y los clientes y los resultados económicos. La experiencia de muchos empleados e incluso gestores de elevado nivel señala una extensa y peligrosa carencia de conocimientos respecto a los objetivos de la empresa, e incluso pueden llegar a dudar que dichos objetivos se hayan determinado de forma coherente y como resultado de una estrategia a medio y largo plazo. (Fernández 2004)

2.4.1.1 Perspectiva financiera

Podría considerarse 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. Será necesario tener en cuenta, sin embargo, dos aspectos fundamentales de la cuestión. 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. (Fernández 2004).

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. (Fernández 2004).

2.4.1.2 Perspectiva del cliente

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 confirmación. (Fernández 2004).

La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Algunos ejemplos podrían ser los siguientes:

- Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa.
- Si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor.

La coordinación de los procesos internos y de las capacidades de la empresa con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia. (Fernández 2004).

2.4.1.3 Perspectiva del proceso interno

Los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso. La calidad del proceso es un concepto ampliamente desarrollado por los modelos de calidad, pero que no siempre se entiende en toda su amplitud. La calidad del proceso implica, en primer lugar la calidad del producto, o sea, la situación que da lugar a una completa satisfacción del cliente. Una vez conseguida la calidad del producto, la única condición restante es la mayor economía del proceso. (Fernández 2004).

En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno 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. (Kaplan 2002).

2.4.1.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. (Kaplan 2002).

En la consideración de esta cuarta perspectiva, 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. (Fernández 2004).

El aprendizaje 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 y del puesto al empleado. La instrucción de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje 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, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos. (Fernández 2004).

Los principales aspectos clave de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

- Gestión estratégica
- Clima y cultura para la acción
- Tecnología y sistemas de información
- Competencias y conocimiento

Lo más importante que se debe tener en cuenta es que la empresa necesariamente basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer, entre otros, en sus recursos estratégicos de primer orden, como lo es su infraestructura, que consecuentemente, será un elemento importante para la ejecución de la estrategia. (Martínez y Milla 2005).

2.4.2 Objetivos estratégicos

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto nos permiten explicar la “historia” de la estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes a través de su actuación en los procesos internos y en sus capacidades estratégicas. (Martínez y Milla 2005).

Los objetivos estratégicos deben ser:

- Específicos
- Inequívocos

- Propios de cada organización

Sólo de esta manera podrán aportar ventajas competitivas frente a la competencia.

En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso es la definición de los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la visión. Se debe indicar que estos objetivos van a constituir el efecto de nuestra forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se programen y planifiquen los procesos internos. El Cuadro de Mando Integral plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa por una formación aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta herramienta de gestión administrativa. (Martínez y Milla 2005).

2.4.3 Mapa estratégico

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. (Martínez y Milla 2005).

El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. (Kaplan 2004)

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivo, están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que

respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente. (Kaplan 2004).

2.4.4 Indicadores

Para facilitar la transformación de la estrategia en indicadores puede ser conveniente transformarla primero en objetivos corporativos y que éstos den lugar a uno o varios indicadores mediáticos para cada una de las perspectivas. La definición de los indicadores habrá de tener en cuenta las relaciones causa-efecto y los inductores de actuación. Es el caso en que se opta por fijar un indicador del número de visitas realizadas a los posibles clientes, porque sabemos que esto hace aumentar el volumen de las ventas. (Fernández 2004). Los criterios generales que debe cumplir cualquier indicador son: Claridad, facilidad y agilidad de obtención, coherencia con los fines establecidos y adecuación y oportunidad.

Desde la perspectiva financiera, los indicadores deben responder a las expectativas del accionista y los indicadores más corrientemente utilizados son:

Cuadro 1
Ejemplos de indicadores – Perspectiva financiera

| INDICADOR | | |
|-------------------------|------------------------|---------------------------|
| Beneficio neto | Beneficio por empleado | Beneficio por acción |
| Dividendo por acción | PER | Rentabilidad del activo |
| Cash Flow | ROE | Cotización de la acción |
| Dividendos | ROI | Ingresos/productos nuevos |
| Calificación crediticia | Índice de solvencia | Índice de liquidez |
| Facturación | Deuda a corto | Deuda total |
| Capital circulante | Inventario | Rotación de inventario |

Fuente: Fernández (2004).

Los indicadores de clientes, reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes indicadores:

Cuadro 2
Ejemplos de indicadores – Perspectiva del cliente

| INDICADOR | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Nº de clientes | Cuota de mercado | Precio con la competencia |
| Fidelización de clientes | Satisfacción de clientes | Quejas y reclamaciones |
| Clientes perdidos | Coste garantías | Coste asistencia técnica |
| Auditorías de producto | Pedidos/ofertas | Nuevos clientes |
| Ventas por cliente | Beneficio por cliente | Visitas por cliente |
| Contratos fijos | Nº de delegaciones | Nº distribuidores |
| Productos nuevos/año | Ranking en el mercado | Clientes por rapel |

Fuente: Fernández (2004).

Indicadores de proceso interno. Con estos indicadores se mide como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados:

Cuadro 3

Ejemplos de indicadores – Perspectiva de proceso interno

| INDICADOR | | |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Producción neta | Porcentaje de rechazos | Coste por producto |
| Índices de mantenimiento | Nº suministradores | Valor de stocks |
| Nº patentes/año | Productos certificados | Rechazos a proveedores |
| Sistema certificado | Coste de transporte | Cumplimiento auditorías |
| Evaluación desperdicios | Índice cambios útiles | Tamaño de lote |
| Tiempos muertos | Índice de gravedad | Auditorías medioambiente |

Fuente: Fernández (2004).

Indicadores de aprendizaje y crecimiento. Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:

Cuadro 4

Ejemplos de indicadores – Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

| INDICADOR | | |
|------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| Costo de capacitación | Índice de calidad de la capacitación | Ausentismo |
| Nº círculos calidad | Sugerencias/empleado | Índices de comunicación |
| Tasa de abandonos | Edad del personal | Satisfacción de empleados |
| Premios de vinculación | Expedientes laborales | Actividades extra-empresa |
| Índice de huelgas | Índice de incentivos | Actas de la Inspección |
| Empleados accionistas | | Horas extraordinarias |

Fuente: Fernández (2004).

2.4.5 Comunicación del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral encierra un auténtico sistema de gestión, con su despliegue de objetivos concretos, sus responsabilidades de actuación y control y su asignación adecuada de recursos. La comunicación ha de ser precedida de una oportuna mentalización y ésta se consigue mediante una campaña de marketing interno basado en la formación. La instrucción de las personas no solamente transmite conocimientos sino que activa conductas. (Fernández 2004)

Al momento de estar diseñado el Cuadro de Mando Integral se procede a comunicar y trasladar el mismo a toda la organización, teniendo como objetivos en esta fase los siguientes: (Martínez y Milla 2005).

- Trasladar la estrategia a la gestión operativa. Sólo lo que se puede describir de un modo sencillo se comprenderá por parte de toda la organización.

- Alineamiento de las diferentes partes de la organización con la estrategia. Esta es una de las tareas fundamentales de los líderes de cualquier empresa.
- Motivación hacia el comportamiento estratégico.
- Convertir la estrategia en un proceso continuo.
- Provocar un proceso de cambio a través del liderazgo.

La comunicación ha de ser precedida de una oportuna mentalización y ésta se consigue mediante una campaña de marketing interno basado en la formación. La instrucción de las personas no solamente transmite conocimientos sino que activa conductas. (Fernández 2004).

2.4.6 Seguimiento y medición

Formular la estrategia no es suficiente. Se debe realizar un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o fracaso en las acciones desarrolladas para alcanzar nuestra estrategia. Además este proceso de control permanente debe permitir la comunicación de los resultados a la organización, ya que si no tienen puntos intermedios de control no sabrán anticipadamente si están realizando correctamente sus tareas y si estas repercuten en el éxito de la estrategia de la empresa. (Martínez y Milla 2005).

El Cuadro de Mando Integral se debe revisar y hacer un examen crítico a todos los elementos centrales del mismo, por lo menos cada año. Solo así se puede asegurar que dichos elementos se adaptan y trasladan la estrategia deseada de una manera fiel. (Kaplan 2002). Se debe considerar que la medición, análisis y mejora, está definida para determinar el cumplimiento de objetivos estratégicos, la alta Dirección deberá conocer los resultados del desempeño de los procesos y el producto, mediante informes que compilen los datos e indicadores respectivos.

3. METODOLOGÍA

La metodología contiene la explicación en detalle de que y como se hizo para resolver el problema de la investigación relacionado con la propuesta de implementación de la metodología de cuadro de mando integral para la administración estratégica de la industria panificadora de la ciudad de Guatemala. El presente capítulo comprende: Definición del problema, objetivo general y objetivos específicos, hipótesis y especificación de las variables, método científico y las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

En la ciudad de Guatemala, la manufactura de productos derivados de la harina de trigo esta segmentada dependiendo del volumen que procesa: panaderías artesanales, panaderías semi industriales y panaderías industriales.

La industria panificadora, como cualquier otro sector productivo, tiene como objetivo la generación de rentabilidad para sus inversionistas, y al mismo tiempo permanecer en una posición competitiva, situación que se complica al no tener una herramienta definida de seguimiento para la ejecución, cumplimiento y logro de una planeación estratégica definida.

El entorno competitivo ha impulsado a la industria dedicada a la manufactura de productos derivados de la harina de trigo en la ciudad de Guatemala a generar ventajas competitivas, que permitan su desarrollo y crecimiento con efectividad a través del tiempo. Lo cual requiere de una excelente planeación estratégica en la cual queden identificadas, las ventajas competitivas y objetivos estratégicos, con el propósito de alcanzar resultados satisfactorios.

La base teórica propuesta para la solución del problema seguimiento y gestión es la aplicación de la herramienta de gestión administrativa denominada Cuadro de Mando Integral en las empresas que se dedican a la manufactura de productos panificados en la ciudad de Guatemala, que permita lograr un avance significativo en el cumplimiento de la planeación estratégica con visión a corto y largo plazo.

3.2 Objetivos

Los objetivos son los propósitos o fines de la investigación. En la presente investigación se plantean objetivos generales y específicos.

3.2.1 Objetivo general

Evaluar la propuesta de implementación de la metodología de cuadro de mando integral para la administración estratégica de la industria panificadora de la ciudad de Guatemala, como herramienta de gestión que permita alinear las metas y objetivos estratégicos con la ejecución de los planes estratégicos y la evaluación del desempeño organizacional.

3.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis estratégico de la situación de la industria, a través del análisis del entorno, incluyendo aspectos legales, sociales, proveedores, tecnológicos, clientes, sectoriales, y análisis FODA.
- Diseñar la estrategia, y definir aspectos de temas y objetivos estratégicos, mapa estratégico, y matriz de objetivos estratégicos del cuadro de mando integral para la industria panificadora para las perspectivas de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje.
- Definir indicadores de desempeño para cada una de las perspectivas de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje.

- Elaborar el presupuesto de implementación del cuadro de mando integral, asignado por cada una de las iniciativas.
- Puntualizar la estrategia de comunicación de la propuesta de cuadro de mando integral.
- Realizar el análisis financiero de la propuesta de implementación del cuadro de mando integral en la industria panificadora de Guatemala.

3.3 Hipótesis

La propuesta de implementación de la metodología de cuadro de mando integral para la administración estratégica de la industria panificadora de la ciudad de Guatemala, como herramienta de gestión, permite alinear las metas y objetivos estratégicos con la ejecución de los planes estratégicos y la evaluación del desempeño organizacional; el diseño de una matriz de objetivos estratégicos, definición de indicadores de desempeño, para las perspectivas de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje; puntualizar la estrategia de comunicación; así como el análisis financiero de los resultados esperados de su implementación.

3.3.1 Especificación de variables

Son dos tipos de variables.

Variable Independiente

Administración estratégica a través del cuadro de mando integral.

Variabes dependientes

- Alineación de las metas y objetivos estratégicos con la ejecución de los planes estratégicos y la evaluación del desempeño organizacional.

- Diseño de una matriz de objetivos estratégicos.
- Definición de indicadores de desempeño, para las perspectivas de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje.
- Puntualización de la estrategia de comunicación.
- Análisis financiero de los resultados esperados de la implementación del cuadro de mando integral.

3.4 Método científico

El método científico se utilizó para llevar a cabo el desarrollo de la investigación relacionada con la propuesta de implementación de la metodología de cuadro de mando integral para la administración estratégica de la industria panificadora de la ciudad de Guatemala.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación es muy útil para distintos fines: crear nuevos sistemas y productos; resolver problemas económicos y sociales; ubicar mercados, diseñar soluciones y hasta evaluar si se ha hecho algo correctamente o no. Incluso, para abrir un pequeño negocio familiar es conveniente usarla. Cuanta más investigación se genere, más progreso existe. No en vano, las mejores compañías del mundo son las que más invierten en investigación. De hecho, todos los seres humanos hacen investigación frecuentemente en los distintos ámbitos de la vida cotidiana, familiar, laboral, profesional e intelectual.

La investigación científica es, en esencia, como cualquier tipo de investigación, sólo que más rigurosa, organizada y se lleva a cabo cuidadosamente. Es sistemática, empírica y crítica. Esto se aplica tanto a estudios cuantitativos, cualitativos o mixtos. Que sea “sistemática” implica que hay una disciplina para realizar la investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad. Que sea “empírica” denota que se recolectan y analizan datos. Que sea “crítica”

quiere decir que se evalúa y mejora de manera constante. Puede ser más o menos controlada, más o menos flexible o abierta, más o menos estructurada, pero nunca caótica y sin método. Tal clase de investigación cumple dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas (investigación aplicada). Gracias a estos dos tipos de investigación la humanidad ha evolucionado. La investigación es la herramienta para conocer lo que nos rodea y su carácter es universal.

3.5 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas de investigación documental y de campo para la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

3.5.1 Técnicas de investigación documental

Las técnicas de investigación documental fueron utilizadas para la revisión bibliográfica de libros, tesis, revistas, ensayos, periódicos y leyes relacionados con el sector y el tema objeto de estudio. Se desarrolló a través de un enfoque cuantitativo de investigación, empleando procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento.

En términos generales, según Hernández et al. (2014), se utilizan cinco estrategias relacionadas entre sí:

1. Observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecimiento de suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demostración del grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisión de tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.

5. Proposición de nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras.

3.5.2 Técnicas de investigación de campo

Se realizó la investigación de campo a través de la observación directa y realizando consultas a funcionarios y profesionales expertos en el tema de la industria panificadora y el cuadro de mando integral, para la obtención de información de fuentes primarias, confiable y verificable.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse al “mundo real”.

Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos adecuados, como en el presente caso a través de variables de investigación relacionadas con el cuadro de mando integral, estados financieros, razones financieras, entre otros.

En el proceso se trata de tener el mayor control para lograr que otras posibles explicaciones, distintas o “rivales” a la propuesta del estudio (hipótesis), se desechen y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por esto que se confía en la experimentación o en las pruebas de causalidad. Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente. (Hernández et al. 2014).

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA Y DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El presente capítulo presenta los resultados de la investigación y análisis relacionados con el sector de la industria panificadora de la ciudad de Guatemala y la propuesta de implementación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión administrativa que brinde soporte al cumplimiento de los planes estratégicos.

El sector en el cual se enfocó la investigación está compuesto por empresas que se dedican a la elaboración de productos panificados que lideran el mercado de la panificación en la ciudad de Guatemala, tales como Bimbo de Centroamérica, Panifresh y San Martin Bakery.

4.1 Análisis del sector de la panificación

Para plantear un diagnóstico del sector de la industria panificadora se realizó un análisis integral de los aspectos influyen en el desempeño y desarrollo del sector.

4.1.1 Análisis del entorno

El mercado de la panificación está dividido en tres segmentos: industrial, semi industrial y artesanal donde cada uno tiene una participación de mercado del 24%, 29% y 47%, respectivamente. El sector industrial está compuesto por panificadoras que laboran con más de 100 personas en sus diferentes procesos, mientras que en las panificadoras semi industriales la cantidad oscila entre 16 y 100 personas, y las panificadoras artesanales de 1 a 15 personas.

4.1.2 Aspectos legales

La industria de la panificación en Guatemala se ve regulada y monitoreada por el Ministerio de salud pública y asistencia social (MSPAS); con el fin de evaluar el cumplimiento del nivel sanitario de las instalaciones y en la fase de procesamiento.

El Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN) se ocupa del control de emisiones y descargas de aguas servidas. Ambas instituciones pública realizan auditorías para monitorear el cumplimiento de la normativa en las plantas que se encargan de elaborar este tipo de alimentos.

4.1.3 Aspectos sociales

La industria de la panificación en Guatemala realiza su aporte social generando empleo a nivel operativo, técnico y administrativo; al mismo tiempo, algunas panificadoras realizan campañas de reforestación, donaciones en situaciones de catástrofe y apoyo a instituciones con fines sociales.

4.1.4 Aspectos relacionados con los proveedores

La industria panificadora de Guatemala no tiene muchas opciones en lo referente a la compra de harina que es el principal insumo que se utiliza en el proceso. Esta materia prima la puede comprar a nivel nacional con algún molino de las dos opciones que se tienen, Molinos Modernos y Molino Central, o bien se realiza la importación directamente de México. Con el resto de ingredientes, es diferente, en vista de que existen diferentes proveedores que comercializan las materias primas que requieren los productos panificados.

4.1.5 Aspectos tecnológicos

Este factor es de vital importancia en el sector que es sujeto de análisis, por lo que en conjunto con los proveedores se busca el desarrollo y la implementación de nuevas tecnologías que estén alineadas con las necesidades del sector, para aumentar la productividad y calidad del producto.

4.1.6 Aspectos relacionados con los clientes

Dentro de las nuevas tendencias, los clientes exigen productos que realmente sean novedosos, saludables, de fácil uso, con información acerca del producto y

que éstos aporten beneficios para la salud. En la industria de la panificación se observa que se trabaja en proyectos de producción de opciones de alimentación saludable, desarrollando productos que sean del agrado y aceptación de los consumidores; con alto contenido de fibra y bajo contenido de sodio, grasa y azúcar.

4.1.7 Aspectos organizacionales

Los aspectos organizacionales están orientados al logro de metas y objetivos con el fin de ser una industria que incremente su productividad y estabilidad financiera. Para el efecto, se identificó que las empresas del sector de la panificación orientan sus esfuerzos en la generación de productos innovadores que satisfagan las necesidades de sus clientes y consumidores, pero con un enfoque aumento de la rentabilidad y el volumen de ventas, para maximizar los resultados de los inversionistas.

4.1.8 Aspectos relacionados con empresas aliadas

Se comparten intereses comunes con empresas aliadas, con el fin de lograr sinergias que desencadenen una mejor solución las necesidades de clientes y consumidores con el fin de satisfacer las expectativas de ambos. Las empresas que componen el sector de la panificación buscan relaciones comerciales con empresas que les brinden los insumos necesarios que cumplan con los estándares de calidad que sean suficientes para garantizar la calidad del producto.

4.1.9 Aspectos sectoriales

Una de las tendencias sectoriales que está en auge es el consumo de alimentos saludables, en donde la industria de la panificación tiene varias iniciativas que van desde el desarrollo de alimentos nutritivos y saludables, hasta el desarrollo de proyectos de producción de alimentos que sean de beneficio para la salud de los consumidores.

4.1.10 Aspectos políticos

Los aspectos políticos han influido negativamente, en vista de que a nivel nacional existe un clima de inestabilidad e incertidumbre, los cuales afectan el comercio y la industria, lo cual provoca que se limiten las inversiones y el desarrollo de nuevos proyectos.

Otro factor de relevancia en la industria lo constituye el clima de inseguridad y criminalidad que se vive a nivel nacional y que ocasiona pérdidas importantes a la industria.

4.1.11 Aspectos relacionados con la competencia y el consumidor

Para mantener un nivel de competencia adecuado la industria se está apoyando en estrategias de acercamiento al consumidor, explotando el potencial del mercado artesanal, a través de la elaboración de productos panificados con múltiples granos y alto contenido de fibra.

4.1.12 Análisis del entorno interno y externo

Con el fin de enmarcar las características principales del entorno del sector de la panificación, se realizó el análisis del entorno interno y el entorno externo, lo que permitió identificar las bases para la construcción del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión; así como también con el fin de plantear objetivos tangibles.

Un adecuado diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan exitoso, lo que permitirá definir los cursos de acción adecuados de acuerdo a las principales características del sector de la panificación. El fin primordial del análisis estratégico es identificar las estrategias potenciales, los cambios que se producen en el mercado, las capacidades y limitaciones que enfrenta el sector que es objeto de análisis.

Para la determinación del entorno de la industria panificadora se utilizó la herramienta denominada Análisis FODA, el análisis interno se evaluó desde la perspectiva: gente-cultura, procesos, tecnología y estructura. Mientras que el análisis externo se evaluó considerando los aspectos: político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico los que se presentan en la Cuadro 5.

Cuadro 5

Análisis FODA industria panificadora, fortalezas y debilidades

| Entorno Interno | | |
|------------------------|--|--|
| Aspecto | Fortalezas | Debilidades |
| Gente-Cultura | <ul style="list-style-type: none"> • Personal identificado con la organización. • La cultura organizacional permite la realización de planes de carrera. • Personal capacitado. | <ul style="list-style-type: none"> • Problemas de comunicación entre los diferentes niveles de la organización. • Problemas de coordinación. |
| Procesos | <ul style="list-style-type: none"> • Control de proceso robusto. • Capacidad de diseñar y desarrollar nuevos productos. • Capacidad de distribución. | <ul style="list-style-type: none"> • Equipos limitantes. • Falta de capacidad instalada. • Etapas del desarrollo de proceso lentas. |
| Tecnología | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema operativo que facilita la administración del personal. • Sistema operativo eficiente de control de materiales. | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacidad al elaborar productos artesanales. |
| Estructura | <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones sanitarias y adecuadas a la industria panificadora. | <ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico reducido para el manejo del inventario de producto terminado. |

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación realizada.

En el cuadro 5, se definieron las fortalezas y debilidades de la industria de la panificación. En el análisis de las debilidades se observan aspectos que afectan de forma directa el desarrollo de las actividades productivas.

Cuadro 6

Análisis FODA industria panificadora, oportunidades y amenazas

| Entorno Externo | | |
|------------------------|---|--|
| Aspecto | Oportunidades | Amenazas |
| Político-Legal | <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma ideal para exportación de productos panificados para Centroamérica y Suramérica. | <ul style="list-style-type: none"> • Clima de inseguridad del país. |
| Económico | <ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda de productos alimenticios. • Líder en el mercado de panificación industrial. | <ul style="list-style-type: none"> • Competidores diferentes en algunas de las categorías de productos. |
| Socio-cultural | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado laboral acorde a las necesidades de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • El clima de inseguridad limita el crecimiento económico. |
| Tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> • Innovación de herramientas de soporte para la industria panificadora. • Creciente tendencia al uso de nuevas tecnologías alimentarias. • Disponibilidad de equipos de alto rendimiento y productividad. | <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de nuevas tecnologías alimentarias disponibles para el sector panificador en general. |

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación realizada.

En el cuadro 6, se exponen los resultados del análisis de las oportunidades y amenazas que afectan a la industria panificadora. El efecto combinado de los diferentes factores del análisis realizado, marcan el rumbo que la industria deberá

tomar, así como las estrategia que se deben implementar para avanzar en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

4.2 Definición del Cuadro de Mando Integral

Los resultados del análisis estratégico de la industria panificadora, sirven de base para el desarrollo de los componentes del cuadro de mando integral.

4.2.1 Diseño de la estrategia

El análisis estratégico proporciona el diagnóstico suficiente para tratar de unificar el entorno externo e interno, con la intención de definir la configuración del sector, para aprovechar las oportunidades del entorno, con base en las fortalezas internas.

Al evaluar el análisis estratégico se identificaron dos tipos de estrategias que representan los intereses del sector de la panificación. En primer lugar, está la estrategia corporativa, se centra en la unidad de negocio, como la base generadora de riqueza para los grupos de interés que la sostienen, tomando como prioridad la competitividad en el sector. La estrategia funcional, en segundo lugar, se centrada en la comercialización, la investigación y desarrollo de nuevos productos, para mantener el nivel de competitividad y la satisfacción del cliente.

4.2.2 Definición de temas estratégicos

Alineados con las dos estrategias identificadas en el diseño se definió un tema estratégico para cada una, que permita el avance en el logro de las expectativas del sector de la panificación. Los temas estratégicos propuestos, son:

- Optimización de costos
- Innovación

La excelencia operacional se enfoca en el logro de la ejecución en calidad, cantidad y oportunidad al menor costo. La innovación está enfocada en el desarrollo de atributos de diferenciación, desarrollo de nuevos productos, funcionalidad y fortalecimiento del posicionamiento de la marca.

4.2.3 Definición de objetivos estratégicos

Para el desarrollo del mapa estratégico se tomaron en cuenta los dos temas estratégicos, optimización de costos e innovación definiendo sus objetivos en relación causa y efecto, definiendo como objetivo final incrementar la rentabilidad.

Teniendo como objetivo principal el incremento de la rentabilidad se analizaron los diferentes objetivos que se deben alcanzar en el tema de optimización de costos e innovación, tomados en cuenta en cada una de las cuatro perspectivas finanzas, clientes, procesos y aprendizaje.

Cuadro 7
Objetivos estratégicos

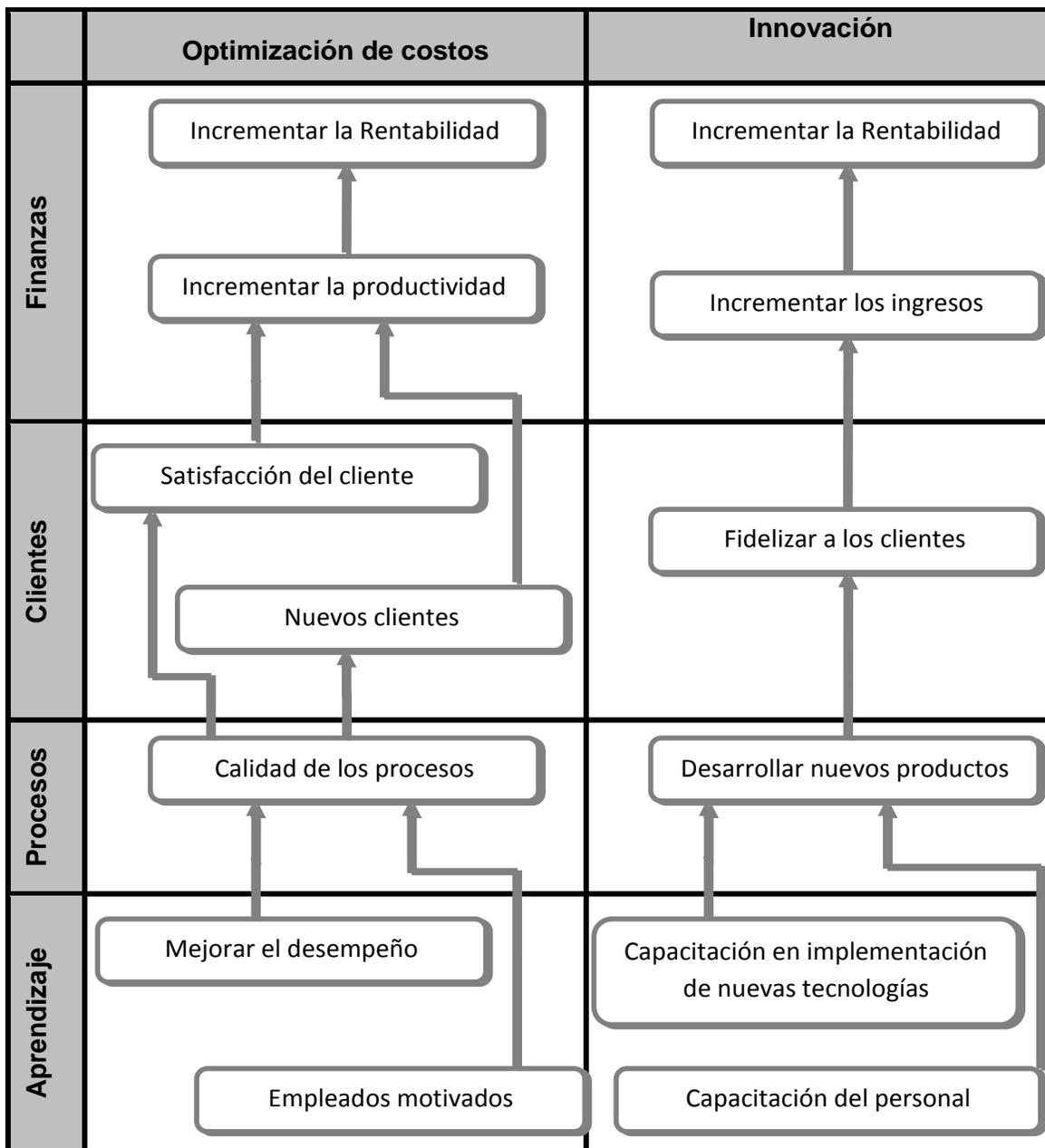
| Perspectiva | Optimización de costos | Innovación |
|--------------------|---|---|
| Finanzas | Incrementar la rentabilidad Incrementar la productividad | Incrementar la rentabilidad Incrementar los ingresos |
| Clientes | Satisfacción del cliente Nuevos Clientes | Fidelizar a los clientes |
| Procesos | Calidad de procesos | Desarrollar nuevos productos Nuevas tecnologías |
| Aprendizaje | Mejorar el desempeño Empleados motivados | Capacitación en nuevas tecnologías Capacitación del personal |

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación realizada.

Los objetivos estratégicos planteados se agruparon por tema y por perspectiva quedando integrados como se indica en la siguiente figura.

Figura 2

Objetivos estratégicos industria panificadora



Fuente: Elaboración propia con información disponible del sector.

El alcance de los mencionados objetivos estratégicos de largo plazo, se pueden alcanzar realizando las acciones necesarias para cumplir la misión y visión de la industria panificadora.

4.3 Mapa estratégico

En el mapa estratégico se representa de forma visual la estrategia, los procesos y sistemas necesarios para alcanzar la implementación de la estrategia. El mapa muestra la relación entre el trabajo de los colaboradores con el logro de los objetivos estratégicos.

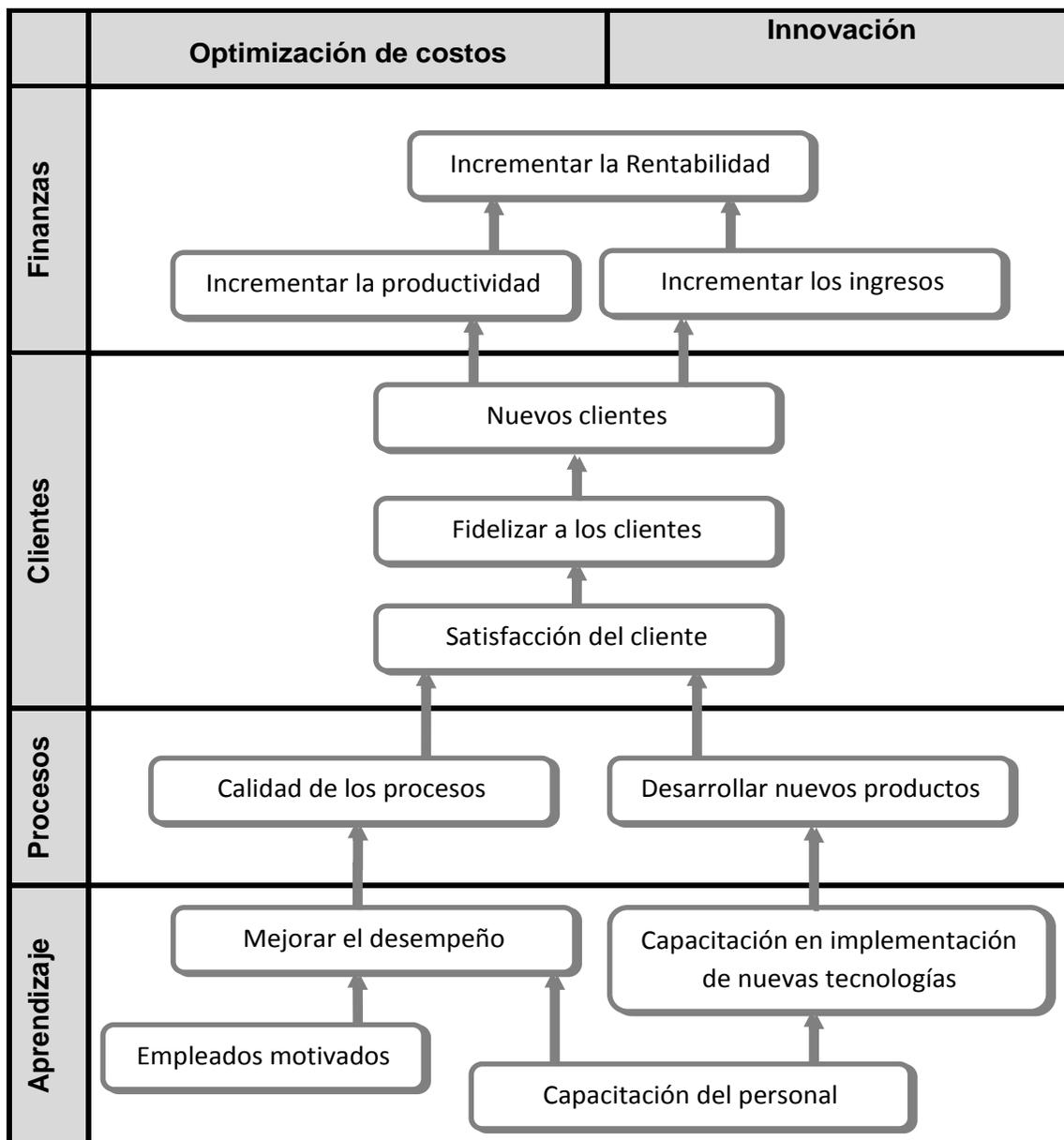
Los dos temas estratégicos relacionados con la optimización de costos e innovación, tienen como objetivo principal el incremento de la rentabilidad, por tal razón se realizó la unificación de ambos temas. Al mismo tiempo se alinearon los objetivos de la perspectiva de clientes, en vista de que éstos dependen entre sí, en vista de que al obtener la satisfacción de los clientes se pretende lograr su fidelidad y de esta manera atraer nuevos clientes.

En la perspectiva de procesos se tienen dos objetivos básicos, que se refieren a la calidad de los procesos y el desarrollo de nuevos productos, estos objetivos servirán de plataforma para fortalecer la perspectiva de clientes; sin embargo, para esto se deben tener objetivos que fortalezcan la parte operativa. El fortalecimiento de la perspectiva de clientes contribuye también al cumplimiento de la perspectiva financiera, en conjunto con sus propios objetivos.

Como base para el desarrollo del cuadro de mando se plantearon cuatro objetivos en la perspectiva de aprendizaje, los cuales son: mejorar el desempeño, empleados motivados, capacitación en la implementación de nuevas tecnologías y capacitación del personal.

Definidos los objetivos estratégicos, se puede diseñar el mapa estratégico y la alineación de objetivos en función de cada tema estratégico, el cual aparece en la gráfica siguiente:

Figura 3
Mapa estratégico industria panificadora



Fuente: Elaboración propia con información disponible del sector.

En la figura 3, se presenta el mapa estratégico, el cual representa gráficamente la estrategia ordenada en función de las perspectivas: financiera, clientes, proceso y aprendizaje; que nos permite visualizar, la coherencia de los objetivos que se deben alcanzar para el cumplimiento del plan estratégico.

4.3.1 Desarrollo de la matriz del cuadro de mando integral

Para el desarrollo de la matriz del cuadro de mando, se plantearon los objetivos en función de las iniciativas para cada objetivo estratégico de cada perspectiva de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje.

Las iniciativas se traducen en actividades que se miden a través de indicadores con el fin de monitorear el avance y su adecuado cumplimiento.

Para el desarrollo de la matriz de objetivos estratégicos se plantearon los indicadores que representan la mejor forma de medir el avance, en cada una de las iniciativas con las que se espera alcanzar cada una de las metas planteadas. A la vez se definieron las metas que se pretende alcanzar en cada una de las iniciativas, así como el responsable de cada una. Toda la información se esquematizó en el cuadro 8 que se presenta a continuación:

Cuadro 8
Matriz de objetivos estratégicos

| | OBJETIVOS | INDICADORES | META | RESPONSABLE | INICIATIVA |
|--------------------|---------------------------------|---|-----------------|-----------------------|---|
| Finanzas | Incrementar la rentabilidad | % de Rentabilidad | 5% | Gerente general | Disminución de costos y desperdicios |
| | Incrementar la productividad | % de Productividad | 10% | Gerente general | Incremento de la eficiencia laboral |
| | Incrementar los ingresos | Ventas Anuales | 10% | Gerente de ventas | Nuevos negocios con los clientes actuales |
| Clientes | Nuevos clientes | Número de clientes | 10% | Gerente de ventas | Incrementar la cartera de clientes |
| | Fidelizar a los clientes | Años de permanencia del cliente | Mayor de 5 años | Gerente de ventas | Implementación de estrategia de atención a clientes |
| | Satisfacción del cliente | Índice de satisfacción del cliente | 80% aprobación | Gerente de ventas | Seguimiento a quejas, análisis de debilidades detectadas en encuestas de satisfacción al cliente. |
| Procesos | Calidad de los procesos | Índice fallas operativas | Menor al 1% | Jefe de mantenimiento | Reducción de tiempo por interrupciones por falla mecánica. |
| | Desarrollar nuevos productos | Número de nuevos productos | 2 NP | Jefe de mercadeo | Lanzamiento de nuevos productos |
| Aprendizaje | Mejorar el desempeño | Número de errores | 0 | Jefe de planta | Reducción de errores operacionales |
| | Empleados motivados | % encuesta laboral | 80% | Jefe de personal | Reconocimiento por logros obtenidos |
| | Capacitación nuevas tecnologías | % de capacitación en nuevas tecnologías | 90% | Jefe de capacitación | Planes de capacitación en nuevas tecnologías |
| | Capacitación del personal | % de cumplimiento al plan de capacitación | 90% | Jefe de capacitación | Plan de capacitación |

Fuente: Elaboración propia con información disponible del sector.

En el cuadro 8, se describe los principales objetivos definidos para cada perspectiva del cuadro de mando integral; así como los indicadores con los que se les dará seguimiento para verificar su avance y cumplimiento.

4.3.2 Definición de indicadores de desempeño

Los indicadores muestran la forma de medir el logro de la estrategia y parten de la definición de variables críticas en función de cada objetivo. Se debe tener claro qué clase de denominación de indicador es cada uno, existen indicadores de resultado, de desempeño, de proceso e inductores.

Cuadro 9
Definición de indicadores de desempeño

| | INDICADOR | FORMA DE MEDICIÓN | FUENTE | Frecuencia |
|-------------|---|--|--|------------|
| Finanzas | % de Rentabilidad | Utilidad neta / Ventas totales | Estado de Resultados | Mensual |
| | % de Productividad | Trabajo realizado/horas trabajadas | Reporte de producción y de tiempo laborado | Mensual |
| | Ventas Mensuales | Comparación en ventas mensuales | Estado de resultados | Mensual |
| Clientes | Número de clientes | Diferencia del número de clientes de un mes al anterior | Cartera de clientes | Mensual |
| | Años de permanencia del cliente | Años de tiempo de permanecer en la cartera de clientes activos | Cartera de clientes | Semestral |
| | Índice de satisfacción del cliente | Clientes satisfechos/ total de clientes | Encuesta de satisfacción post venta | Mensual |
| Procesos | Índice fallas operativas | Tiempo de interrupción / tiempo utilizado | Reporte de producción | Mensual |
| | Número de nuevos productos | Nuevos productos desarrollados | Reporte de producción | Semestral |
| Aprendizaje | Número de errores | Errores operacionales | Reporte de desempeño laboral | Mensual |
| | % encuesta laboral | % de satisfacción | Encuesta laboral | Anual |
| | % de capacitación en nuevas tecnologías | Nuevas tecnologías implementadas | Reporte de innovación y desarrollo | Anual |
| | % de cumplimiento plan de capacitación | % de avance plan de capacitación | Plan de capacitación | Anual |

Fuente: Elaboración propia con información disponible del sector.

En el cuadro 9, se presentaron los indicadores de desempeño a través de los cuales se evalúa el avance del cuadro de mando integral. Se define la forma de medición de los indicadores, así como la fuente de obtención de la información, y la frecuencia de medición.

4.3.3 Presupuesto de implementación

Para la implementación de las iniciativas, se estableció su costo anual de ejecución. Las cifras se presentan a continuación:

Tabla 6
Presupuesto asignado por iniciativa
Cifras en Quetzales

| INICIATIVA | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Disminución de costos y desperdicios | 6,000 | 6,300 | 6,615 |
| Incremento de la eficiencia laboral | 10,000 | 10,500 | 11,025 |
| Nuevos negocios con los clientes actuales | 15,000 | 15,750 | 16,538 |
| Incrementar la cartera de clientes | 10,000 | 10,500 | 11,025 |
| Implementación de estrategia de atención a clientes | 12,000 | 12,600 | 13,230 |
| Atención y seguimiento a quejas y análisis de debilidades detectadas en las encuestas de satisfacción de clientes | 4,000 | 4,200 | 4,410 |
| Reducción de tiempo por interrupción por falla mecánica. | 20,000 | 21,000 | 22,050 |
| Lanzamiento de nuevos productos | 18,000 | 18,900 | 19,845 |
| Reducir los errores operacionales | 22,000 | 23,100 | 24,255 |
| Reconocimiento por logros obtenidos | 10,000 | 10,500 | 11,025 |
| Plan de capacitación en nuevas tecnologías | 5,000 | 5,250 | 5,513 |
| Plan de capacitación | 12,000 | 12,600 | 13,230 |
| Total Anual | 144,000 | 151,200 | 158,760 |

Fuente: Elaboración propia con información disponible del sector.

En la tabla 6, se asigna un presupuesto anual para la implementación de cada una de las iniciativas, calculando una proyección de tres años con un 5% de

incremento anual, que considera la variación de la inflación durante los últimos 5 años, que fue de 4.1% en promedio, a lo cual se le agrega un factor de seguridad por imprevistos.

4.3.4 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación es un aspecto esencial desde el inicio, se debe comunicar de qué se trata esta metodología, el impacto que se espera tener y despejar dudas e inquietudes que los diferentes departamentos puedan tener. Para desarrollar la estrategia de comunicación del cuadro de mando integral se consideró que esta estrategia debe llegar a todo nivel desde la gerencia hasta el nivel operativo.

Todos los involucrados en el proyecto deben conocerlo a fondo, para tener una comunicación efectiva tomar en cuenta:

- Presentación y comunicación del progreso del proyecto
- Reuniones de participación del proyecto
- Consultas para reunir información de temas en específico
- Involucración de todos en impulsar la estrategia
- Presentación de responsables de las iniciativas

Tener un buen plan de comunicación puede ser un punto determinante para el éxito o fracaso del proyecto, así como que la comunicación fluya en todos los niveles de la organización.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

El presente capítulo presenta los resultados del análisis financiero del estado de resultados y balance general a través de razones financieras; así como la proyección de resultados derivados de la implementación del cuadro de mando integral en la industria panificadora de Guatemala.

La industria panificadora de Guatemala, además de realizar operaciones locales se ha enfocado hacia un plan de expansión al resto de Centroamérica y Norteamérica, en los segmentos de pasteles, repostería y panadería, siendo sus principales atributos la calidad, frescura e innovación de productos. Para el efecto se realiza una constante investigación para satisfacer las exigentes necesidades del mercado.

5.1 Estado de resultados

A continuación se presenta el estado de resultados de los años 2013, 2014 y 2015. Los cuales se analizaron antes de la implementación del cuadro de mando integral, como base de comparación con el estado de resultados proyectado después de la implementación.

Tabla 7
Estado de resultados
(Cifras expresadas en quetzales)

| | 2013 | 2014 | 2015 | Análisis Vertical % |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------------------|
| Ventas | 45,248,000 | 47,972,960 | 53,000,564 | 100% |
| Costo de producción | 30,459,200 | 32,075,200 | 34,698,030 | 65.5% |
| Utilidad Bruta | 14,788,800 | 15,897,760 | 18,302,534 | 34.5% |
| Gastos de operación | 12,662,208 | 13,723,920 | 16,000,450 | 30.2% |
| UAI | 2,126,592 | 2,173,840 | 2,302,084 | 4.3% |
| Gastos financieros | 318,989 | 349,576 | 395,020 | 0.7% |
| UAI | 1,807,603 | 1,824,264 | 1,907,064 | 3.6% |
| ISR | 560,357 | 510,794 | 476,766 | 0.9% |
| Utilidad neta | 1,247,246 | 1,313,470 | 1,430,298 | 2.7% |
| Margen de ganancia | 2.756% | 2.738% | 2.699% | |
| Costo de ventas | 67.3% | 66.9% | 65.5% | |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación realizada.

El análisis de resultados de los años 2013, 2014 y 2015, muestra un crecimiento constante de las ventas, con el consiguiente incremento en costos de operación. En el año 2015 se observa un incremento importante en las ventas de Q.5.1 millones (10.5%), con respecto al año anterior, en tanto que los costos de producción se incrementaron en un 8.18%. Los gastos de operación también se incrementaron de manera importante en Q.2.28 millones en el último año (incremento del 16.59%).

El costo de producción equivale al 65.5% de las ventas y los gastos de operación al 30.2%; no obstante, el margen de ganancia sobre ventas se ha mantenido en alrededor del 2.7%, con una ligera tendencia a la baja.

En términos generales el incremento en las ventas no ha permitido que se cumpla con la política del sector de incrementos en la utilidad del 10% anual.

5.2 Balance general

Con el balance general mediante el análisis vertical que se muestra en el cuadro 8, se determinó de los rubros más importantes lo siguiente:

Tabla 8
Balance general
(Cifras expresadas en quetzales)

| | 2013 | 2014 | 2015 | Análisis Vertical | |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------|
| | | | | Parcial % | Total % |
| ACTIVO | | | | | |
| Efectivo y bancos | 6,062,039 | 6,119,402 | 6,343,282 | 36.9% | 28.0% |
| Cuentas por cobrar | 7,813,023 | 6,955,486 | 6,869,748 | 40.0% | 30.3% |
| Inventario | 2,070,966 | 3,164,747 | 3,981,222 | 23.2% | 17.5% |
| Total de Activo corriente | 15,946,028 | 16,239,635 | 17,194,252 | 100.0% | 75.8% |
| Activo Fijo | | | | | |
| Inversiones | 700,000 | 1,250,000 | 1,500,000 | 27.3% | 6.6% |
| Inmuebles, planta y equipo | 3,563,262 | 3,297,403 | 3,864,590 | 70.3% | 17.0% |
| Activos diferidos | 147,788 | 116,532 | 134,012 | 2.4% | 0.6% |
| Total Activo No Corriente | 4,411,050 | 4,663,935 | 5,498,602 | 100.0% | 24.2% |
| TOTAL ACTIVO | 20,357,078 | 20,903,570 | 22,692,854 | | 100.0% |
| PASIVO | | | | | |
| Cuentas por pagar | 1,543,930 | 1,225,203 | 1,298,660 | 73.1% | 5.7% |
| Impuesto sobre la renta por pagar | 560,357 | 510,794 | 476,766 | 26.9% | 2.1% |
| Total Pasivo Corriente | 2,104,287 | 1,735,997 | 1,775,426 | 100.0% | 7.8% |
| Préstamos bancarios | 500,000 | 400,000 | 300,000 | 59.3% | 1.3% |
| Provisión para indemnizaciones | 315,413 | 171,770 | 206,124 | 40.7% | 0.9% |
| Total Pasivos no Corrientes | 815,413 | 571,770 | 506,124 | 100.0% | 2.2% |
| Total Pasivo | 2,919,700 | 2,307,767 | 2,281,550 | | 10.1% |
| PATRIMONIO | 17,437,378 | 18,595,803 | 20,411,304 | | 89.9% |
| PASIVO Y PATRIMONIO NETO | 20,357,078 | 20,903,570 | 22,692,854 | | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación realizada.

Los activos crecieron en el último año en Q. 954.6 miles, lo cual significó un 5.88% de incremento, en tanto que el patrimonio creció en Q.1.8 millones (8.69% de incremento).

En el balance general se puede observar que los activos corrientes equivalen al 75.8% de los activos totales, en tanto que en el pasivo y capital, el pasivo solamente equivale al 10.1% y el 89.9% a patrimonio, lo cual evidencia un bajo nivel de apalancamiento en las operaciones.

En la estructura del activo corriente, sobresalen las cuentas por cobrar con el 40%, en tanto que a efectivo y bancos le corresponde el 36.9% y a inventarios el 23.2%.

En los activos no corrientes sobresale inmuebles, planta y equipo con el 70.3%, aunque con respecto a los activos totales, solamente representa el 17%. No obstante, es importante mencionar que la industria realiza importantes inversiones en propiedad, planta y equipo de producción, lo cual constituye una barrera de entrada a otros competidores.

El pasivo corriente representa el 7.8% de los activos totales. En la estructura del pasivo corriente, las cuentas por cobrar equivalen al 73.1%. En el pasivo no corriente que equivale al 2.2% de los activos totales, la estructura está definida por 59.3% de préstamos bancarios y 40.7% de provisiones para indemnizaciones laborales.

El rubro cuentas por pagar está conformado principalmente por los saldos por pagar a proveedores por las compras de materias primas, con quienes se tienen líneas de crédito negociadas a 30, 60 y 90 días de crédito.

Las características principales de este sector de la industria es que el máximo nivel de inversión se realiza en la planta de producción, equipos de procesamiento y materias primas.

El patrimonio representa el 89.95% del total del pasivo y patrimonio neto.

5.3 Razones financieras

A continuación se realiza un análisis de las principales razones financieras con base en los estados financieros de los años 2013, 2014 y 2015 con el fin de mostrar la situación económica histórica de la empresa Panificadora Industrial S.A.

5.3.1 Análisis de posición

Para realizar el análisis de posición se analizan tres aspectos, capital de trabajo, razón de circulante y prueba acida. Dichos elementos indican la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos circulantes.

En el siguiente cuadro se analiza el capital de trabajo que es la capacidad para pagar sus pasivos circulantes a muy corto plazo:

Tabla 9
Capital de trabajo
(Cifras expresadas en quetzales)

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Activo corriente | 15,946,028 | 16,239,635 | 17,194,252 |
| Menos pasivo corriente | 2,104,287 | 1,735,997 | 1,775,426 |
| Capital de trabajo | 13,841,741 | 14,503,638 | 15,418,826 |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación realizada.

El capital de trabajo de la industria muestra un comportamiento ascendente en los últimos tres años, con un saldo en el año 2015 de Q.15.42 millones, lo cual beneficia la capacidad de operación.

En el siguiente cuadro se analiza la razón de liquidez corriente:

Tabla 10
Razón de liquidez corriente
(Cifras expresadas en quetzales)

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|
| Activo Corriente | 15,946,028 | 16,239,635 | 17,194,252 |
| Pasivo Corriente | 2,104,287 | 1,735,997 | 1,775,426 |
| Veces | 7.58 | 9.35 | 9.68 |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación realizada.

La razón de liquidez corriente muestra niveles altos, con tendencia creciente. En el año 2015, se tienen Q.9.68 para cumplir con el pago de cada quetzal de deuda de corto plazo.

Es importante analizar esta situación para descartar la posibilidad de la existencia de recursos de liquidez ociosos, y en caso necesario planear inversiones temporales de dichos recursos de liquidez

En el siguiente cuadro se analiza la razón conocida como prueba ácida:

Tabla 11
Prueba ácida
(Cifras expresadas en quetzales)

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|
| Activo Corriente | 15,946,028 | 16,239,635 | 17,194,252 |
| Inventario | 7,813,023 | 6,955,486 | 6,869,748 |
| Pasivo Corriente | 2,104,287 | 1,735,997 | 1,775,426 |
| Prueba ácida | 3.9 | 5.3 | 5.8 |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación realizada.

El resultado de la prueba ácida, igualmente muestra niveles altos de liquidez, deduciendo los inventarios de los activos corrientes. El resultado recomendado para la razón de prueba ácida es igual a 1.

5.3.2 Análisis de actividad

En el análisis de actividad se analizan las razones de rotación de inventarios y los días promedio de conversión de inventario. Dichos elementos dan la referencia de la capacidad para administrar el inventario de forma eficaz.

En el siguiente cuadro se analiza la rotación de inventario:

Tabla 12
Rotación de inventario
(Cifras expresadas en quetzales)

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Costo de producción | 30,459,200 | 32,075,200 | 34,698,030 |
| Inventario | 2,070,966 | 3,164,747 | 3,981,222 |
| Rotación de inventario | 15 | 10 | 9 |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación realizada.

El resultado de la rotación de inventarios en los últimos tres años muestra un descenso constante, con un nivel de rotación en el año 2013 de 15 veces y en el año 2015 de 9 veces (reducción de 6 veces), lo cual es un indicativo de que se está perdiendo eficiencia en la administración de inventarios. Es importante mencionar que en este tipo de industria la rotación del inventario es afectada por la importación y la compra local de materias primas necesarias para mantener los volúmenes de producción que satisfagan la demanda.

Con base en el indicador de rotación de inventarios se puede calcular el indicador de días de inventario promedio:

Tabla 13
Días de inventario promedio disponible
(Cifras expresadas en quetzales)

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Costo de producción | 30,459,200 | 32,075,200 | 34,698,030 |
| Costo de ventas diario | 83,450 | 87,877 | 95,063 |
| Inventario | 2,070,966 | 3,164,747 | 3,981,222 |
| Días de inventario promedio disponible | 25 | 36 | 42 |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación realizada.

En concordancia con el indicador de rotación, el indicador de días promedio de inventario ha aumentado en detrimento de la eficiencia de la administración de los inventarios, lo cual pone en riesgo a la industria de pérdidas por deterioro de los insumos.

En el siguiente cuadro se analiza la rotación de los activos totales:

Tabla 14
Rotación de los activos totales
(Cifras expresadas en quetzales)

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Ventas netas | 45,248,000 | 47,972,960 | 53,000,564 |
| Activos totales | 20,357,078 | 20,903,570 | 22,692,854 |
| Rotación de los activos totales | 2.22 | 2.29 | 2.34 |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación realizada.

La rotación de activos totales ha aumentado levemente en los últimos tres años, lo cual favorece la generación de utilidades y rentabilidad. El resultado favorable ha sido posible en vista de que el aumento de las ventas ha sido en mayor volumen que el aumento de los activos.

Esta razón indica que tan eficiente está usando la administración su inversión en activos para la generación de ventas.

5.3.3 Análisis de rentabilidad

Inicialmente se analiza el margen de utilidad neta y luego el rendimiento sobre los activos totales. El análisis de rentabilidad se enfoca en la medición de la capacidad obtener ganancias en función de los activos que se tienen disponibles para utilizar en sus operaciones.

En el siguiente cuadro se analiza el margen de utilidad sobre ventas:

Tabla 15
Margen de utilidad neta
(Cifras expresadas en quetzales)

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| Utilidad neta | 1,247,246 | 1,313,470 | 1,430,298 |
| Ventas | 45,248,000 | 47,972,960 | 53,000,564 |
| % Margen neto | 0.028 | 0.027 | 0.027 |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación realizada.

El margen de utilidad neta del año 2015, muestra que por cada quetzal de ventas se ha obtenido una utilidad de 2.7 centavos.

En el siguiente cuadro se analiza el rendimiento sobre los activos totales que representa la capacidad de generar utilidades con los activos disponibles:

Tabla 16
Rendimiento sobre los activos totales (RAT)
(Cifras expresadas en quetzales)

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| Utilidad neta | 1,247,246 | 1,313,470 | 1,430,298 |
| Activos totales | 20,357,078 | 20,903,570 | 22,692,854 |
| | 6.13% | 6.28% | 6.30% |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación realizada.

El rendimiento sobre activos totales se ha mantenido en alrededor del 6%, con el mayor rendimiento obtenido el año 2015 con 6.30%, que se debe medir con el costo de oportunidad de los inversionistas.

5.4 Estado de resultados presupuestado sin la implementación del proyecto

El estado de resultados presupuestado que se presenta a continuación, está en función de las estimaciones realizadas, considerando también el comportamiento histórico. Para el efecto, se estimó un crecimiento en ventas del 6.6% para el 2016, 8.4% en 2017 y un 10% para el 2018. El incremento en costos se determinó con base en datos históricos y el comportamiento de la inflación, la cual se calculó de con base en información del Banco de Guatemala.

Tabla 17
Estado de resultados presupuestado sin el cuadro de mando integral
(Cifras expresadas en quetzales)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas | 56,480,598 | 61,236,852 | 67,360,537 |
| Costo de producción | 36,085,951 | 38,251,108 | 41,311,197 |
| Utilidad Bruta | 20,394,647 | 22,985,743 | 26,049,340 |
| Gastos de operación | 17,920,504 | 20,070,964 | 22,479,480 |
| UAI | 2,474,143 | 2,914,779 | 3,569,860 |
| Gastos financieros | 442,422 | 499,937 | 569,929 |
| UAI | 2,031,720 | 2,414,842 | 2,999,931 |
| ISR | 507,930 | 603,710 | 749,983 |
| Utilidad neta | 1,523,790 | 1,811,131 | 2,249,948 |
| Margen de ganancia | 0.027 | 0.0296 | 0.0334 |
| Costo de ventas | 0.6389 | 0.6246 | 0.6133 |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación realizada.

El estado de resultado presupuestado para los tres años siguientes, muestra un crecimiento constante en las ventas, con niveles de utilidad igualmente

ascendentes, que corresponden a un margen de ganancia de 0.027, 0.0296 y 0.334, respectivamente. Por su parte el costo de ventas tiende a reducirse, con niveles de 0.6389, 0.6246 y 0.6133, respectivamente, lo cual evidenciaría un aumento en la eficiencia de operación.

5.4.1 Optimización de costos e innovación

Con base en las iniciativas de optimización de costos e innovación se espera obtener un crecimiento en ventas y una reducción de costos como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 18
Rendimiento sobre los activos totales

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|
| % Crecimiento en ventas | 6.57 | 8.42 | 10.0 |
| % en reducción de costos | 0.96 | 0.94 | 0.92 |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación realizada.

En la tabla 18, se presenta los porcentajes de crecimiento en ventas y reducción de costos que se proyecta alcanzar con la implementación del cuadro de mando integral.

Las ventas proyectadas en el año 2016 se incrementan 6.57% con respecto al año 2015. Luego en los siguientes años se incrementan 1.86 y 1.58 puntos porcentuales, respectivamente, con respecto al año inmediato anterior.

5.5 Proyección del estado de resultados con la implementación del cuadro de mando integral

En función a las iniciativas planteadas con la implementación del cuadro de mando integral se toman los principales porcentajes de mejora en ventas, para realizar las proyecciones del estado de resultados, proyectado, incluyendo el impacto de la

puesta en marcha del proyecto. En la propuesta se definieron metas de incremento en ventas en los próximos tres años 6%, 7% y 8%, respectivamente.

Para plantear los estados de resultados presupuestados con la puesta en marcha del proyecto del cuadro de mando integral se consideró un crecimiento inflacionario anual promedio del 5% para los tres años proyectados. Se consideró una afectación inflacionaria para los costos de ventas, gastos de operación y los gastos financieros. La inflación se consideró según su comportamiento durante los últimos 10 años, con base en información del Banco de Guatemala.

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado tomando en cuenta la implementación del cuadro de mando integral:

Tabla 19
Estado de resultados presupuestado con la implementación del CMI
(Cifras expresadas en quetzales)

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas | 59,869,434 | 64,060,294 | 69,185,118 |
| Costo de ventas | 37,890,249 | 39,784,761 | 41,773,999 |
| Utilidad Bruta | 21,979,185 | 24,275,533 | 27,411,118 |
| Gastos de operación | 18,816,529 | 19,757,356 | 20,745,223 |
| UAI | 3,162,656 | 4,518,177 | 6,665,895 |
| Gastos financieros | 464,544 | 487,771 | 512,159 |
| Inversión implementación CMI | 144,000 | 158,400 | 174,240 |
| UAI | 2,554,112 | 3,872,007 | 5,979,496 |
| ISR | 638,528 | 968,002 | 1,494,874 |
| Utilidad neta | 1,915,584 | 2,904,005 | 4,484,622 |
| Margen de ganancia | 0.0320 | 0.0453 | 0.0648 |
| Costo de ventas | 0.633 | 0.621 | 0.604 |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación realizada.

El estado de resultados presupuestado incluyendo el impacto de la implementación del cuadro de mando integral en función de las propuestas de

incremento de ventas y reducción de costos, incluye la estimación de costos de inversión para su ejecución.

El resultado muestra un comportamiento del margen de ganancia sobre ventas con crecimiento ascendente del 0.032 con respecto al año 2015, en tanto que en los siguientes años el margen crece a 4.0453 y 0.0648, respectivamente.

Para identificar el contraste entre la situación proyectada sin incluir el cuadro de mando integral y la situación proyectada incluyendo el impacto de la implementación, se analiza comparativamente ambas proyecciones.

5.5.1 Análisis de estados de resultados sin implementación y con la implementación del cuadro de mando integral

Con base a las estimaciones realizadas se calculó el margen de utilidad neta de los estados de resultados para un escenario sin proyecto y otro planteando la implementación del cuadro de mando integral, presentando a continuación su evaluación:

Tabla 20
Evaluación comparativa del margen de utilidad

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------------------|--------------|---------------|---------------|
| Margen de utilidad neta con proyecto | 0.0320 | 0.0453 | 0.0648 |
| Margen de utilidad neta sin proyecto | 0.0270 | 0.0296 | 0.0334 |
| Diferencia | 0.005 | 0.0158 | 0.0314 |
| Diferencia en porcentaje | 15.7% | 34.8% | 48.5% |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación realizada.

El análisis comparativo muestra cambios positivos al implementar el proyecto de cuadro de mando integral, en donde el margen de utilidad neta aumenta 0.005 centavos, 0.0158 centavos y 3.14 centavos por cada quetzal de ventas. En porcentajes, los incrementos son del 15.7%, 34.8% y 48.5%, respectivamente.

La mejora presupuestada es notable al momento de realizar la implementación del cuadro de mando integral, se observa una tendencia creciente del margen y de la misma forma al analizar la diferencia detectada en porcentajes se identifica que es una mejora significativa que va desde un 15.7% inicial hasta llegar en el año 2018 a obtener un incremento del 48.5%.

CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación realizada comprobaron satisfactoriamente la hipótesis de investigación de que la propuesta de implementación de la metodología de cuadro de mando integral para la administración estratégica de la industria panificadora de la ciudad de Guatemala, como herramienta de gestión, permite alinear las metas y objetivos estratégicos con la ejecución de los planes estratégicos y la evaluación del desempeño organizacional; el diseño de una matriz de objetivos estratégicos, definición de indicadores de desempeño, para las perspectivas de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje; puntualizar la estrategia de comunicación; así como el análisis financiero de los resultados esperados de su implementación.
2. El análisis estratégico de la industria permitió realizar un diagnóstico del sector, relacionado con aspectos organizacionales, legales, sociales, tecnológicos, de relación con proveedores y clientes, culminando con una análisis FODA, en el que destacan, en el entorno interno, fortalezas de cultura organizacional, procesos y tecnología, así como debilidades relacionadas con limitaciones del equipo, lentitud de procesos, entre otros. En el entorno externo, en las amenazas destacan al clima de inseguridad para los inversionistas y el alto nivel de competencia; en tanto que en las oportunidades se observa el alto nivel de demanda del mercado, la innovación tecnológica y mercado laboral calificado.
3. Para el diseño de la estrategia del cuadro de mando integral se definieron los temas estratégicos: optimización de costos e innovación, con base en los cuales se establecieron objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje. En finanzas, se plantea el incremento de la productividad, ingresos y rentabilidad; en clientes, la mejora en la satisfacción al cliente, fidelización y captación de nuevos clientes; en procesos mejora en la calidad, desarrollo de nuevos productos y

adquisición de nuevas tecnologías; y, en aprendizaje, mejoras en el desempeño, empleados motivados y capacitación en nuevas tecnologías.

4. Para la evaluación de desempeño en la matriz de objetivos estratégicos se definieron los indicadores para cada una de las perspectivas, tales como utilidad neta/ventas totales, trabajo realizado/horas trabajadas, ventas mensuales, crecimiento de clientes, clientes satisfechos/total de clientes, nuevos productos desarrollados, errores operacionales, nuevas tecnologías implementadas, entre otros. El presupuesto de implementación por iniciativa estableció un monto total anual para el primer año de Q.144 miles; Q.151.2 miles para el segundo año y Q.158.76 miles para el tercer año.
5. El análisis financiero histórico determinó que el margen de utilidad neta de los años 2013 al 2015 fue de 2.756%, 2.738% y 2.699%, respectivamente. En tanto que el costo de ventas para los mismos años fue de 67.36%, 66.9% y 65.5%, respectivamente. El capital de trabajo osciló de entre Q.13.84 a 15.42 millones, lo cual evidencia fortaleza y capacidad de operación. En la liquidez corriente se detectó niveles altos, de hasta 9.68 veces que amerita su revisión para detectar posibles recursos ociosos. La rotación de inventarios ha venido a la baja iniciando en el año 2013 con 25 días promedio y terminando en el año 2015 con 42 días lo cual evidencia deterioro y el riesgo de pérdidas por deterioro de insumos.
6. La rentabilidad histórica sobre activos totales durante los años 2013 al año 2015 fue de 6.13%, 6.285%, y 6.30% respectivamente, lo que amerita una revisión para determinar el costo de oportunidad de los inversionistas.
7. Para la medición del impacto del cuadro de mando integral se presupuestaron estados de resultados para los próximos 3 años, con la inclusión del impacto financiero del proyecto y sin incluir el proyecto. El resultado proyectado fue que con la inclusión del proyecto el margen de

utilidad fue de 0.0320, 0.0453 y 0.0648, respectivamente centavos por cada quetzal de ventas; en tanto que sin el proyecto, el resultado proyectado fue de 0.0270, 0.0296 y 0.0334 por cada quetzal de ventas. El resultado comparativo de ambos escenarios muestra que con la implementación del proyecto de cuadro de mando integral se logran incrementos porcentuales en el margen de ganancia sobre ventas de los próximos tres años de 15.7%, 34.8% y 48.5%, respectivamente, lo cual justifica la puesta en marcha del proyecto de cuadro de mando integral.

RECOMENDACIONES

1. En vista de los resultados satisfactorios obtenidos en la investigación realizada, se sugiere la implementación de la metodología de cuadro de mando integral para la administración estratégica de la industria panificadora de la ciudad de Guatemala, como herramienta de gestión, permite alinear las metas y objetivos estratégicos con la ejecución de los planes estratégicos y la evaluación del desempeño organizacional; el diseño de una matriz de objetivos estratégicos, definición de indicadores de desempeño, para las perspectivas de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje; puntualizar la estrategia de comunicación; así como el análisis financiero de los resultados esperados de su implementación.
2. Para el análisis estratégico de la industria panificadora, es importante la aplicación constante del análisis FODA, para descubrir las oportunidades y amenazas del entorno, así como para determinar las fortalezas y debilidades internas, para apoyar la adecuada toma de decisiones empresariales.
3. El análisis de la liquidez determinó fortaleza en el capital de trabajo; sin embargo, los niveles de liquidez parecen demasiado altos, por lo que es importante realizar una investigación financiera adicional para determinar el nivel óptimo del capital de trabajo, y la posibilidad de la realización de inversiones temporales para recursos de liquidez ociosos.
4. El análisis de la situación de inventarios determinó que ha habido deterioro en los niveles de rotación y período promedio de conversión de inventarios, por lo que es necesaria la realización de una investigación para determinar los niveles óptimos de inventarios, inventarios de seguridad y la administración eficiente de los inventarios para disminuir el riesgo de pérdidas por deterioro de materias primas y otros.

5. Es importante la actualización constante de la medición del impacto financiero del cuadro de mando integral, para cerciorarse que su ejecución cumple con los planes estratégicos de optimización de costos e innovación y de que se están cumpliendo con las expectativas de crecimiento en ventas, márgenes de ganancia y rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Baptista LP; Fernández CC; y Hernández SR. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª. Edición. McGraw Hill Interamericana.
2. Besley, S. y Brigham E. (2014). Fundamentos de Administración Financiera 14ª, Ed. México, CENGAGE Learning.
3. Chay Sánchez, C. R. (2014). Automatización de una Línea de producción de pan popular en una industria panificadora. Tesis de Ingeniería Mecánica Industrial. USAC.
4. David, FR. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México. Pearson educación. Novena edición.
5. Fernández Hatre, A. (2004). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. España. IDEPA.
6. Gitman, L. J. (2007). Principios de Administración Financiera. México. Editorial Pearson. Décimo primera edición.
7. Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2012). Principios de administración financiera. México. Pearson educación. 12ª. edición
8. González Morales, R. A. (2004). Actualización de la composición proximal del pan de consumo popular en Guatemala. Tesis de Licenciatura Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia. USAC.
9. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. Sexta Edición. McGraw-Hill Interamericana.
10. IICA/CATIE. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (1999). Redacción de Referenciar Bibliográficas: Normas Técnicas del IICA Y CATIE. Turrialba, Costa Rica. Biblioteca Conmemorativa Orton. 4ª. Edición.

11. INCAP. Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá. (2011). Análisis de la situación alimentaria en Guatemala.
12. INE. Instituto Nacional de Estadística. (2011). Demografía.
13. Kaplan RS, Norton DP. (2002). El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
14. Koontz H., Weihrich H. (1998). Administración una Perspectiva Global. 11 ed. McGraw Hill.
15. López Viñegla, A. (2003). Gestión Estratégica y Medición. Editorial AECA.
16. Ludeña Sánchez, A. (2011). Panadería. Manual Docente. Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y Desarrollo (CAPLAB). Lima, Perú.
17. Martínez Pedrós, D.; y Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España. Editorial Díaz de Santos.
18. Méndez Gálvez LE. (2006). Tablero de control de mando integral, Balanced Scorecard, construido con indicadores no financieros, en una empresa de distribución de productos alimenticios de consumo masivo. Licenciatura en Administración de Empresas. USAC.
19. Niven, PR. (2002). Balanced Scorecard Step-by-step. Maximizing Performance and maintaining results. John Willey & Sons Inc.
20. Ríos Gual, J. (2007). Filosofía del cuadro de mando integral. España. Management Empresa.
21. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Documentación Vitalino Girón Corado. (2001). Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación. Licda. Dina Jiménez de Chang. 2ª. Edición.

22. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudio de Postgrado. (2009). Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias.
23. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2009). Guía metodológica para la elaboración del plan e informe de investigación de postgrado de Ciencias Económicas.
24. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2009). Normativo de Tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias.
25. Warren, CS.; Reeve, JM.; y, Duchac JE. (2010). Contabilidad Financiera. México. Cengage Learning. 11ª. edición.

ÍNDICE DE CUADROS

| No. | TÍTULO | Página |
|------------|--|---------------|
| 1 | Ejemplos de indicadores – Perspectiva financiera | 27 |
| 2 | Ejemplos de indicadores – Perspectiva del cliente | 28 |
| 3 | Ejemplos de indicadores – Perspectiva de proceso interno | 29 |
| 4 | Ejemplos de indicadores – Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | 30 |
| 5 | Análisis FODA industria panificadora, fortalezas y debilidades | 42 |
| 6 | Análisis FODA industria panificadora, oportunidades y amenazas | 43 |
| 7 | Objetivos estratégicos | 45 |
| 8 | Matriz de objetivos estratégicos | 48 |
| 9 | Definición de indicadores de desempeño | 49 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| No. | TÍTULO | Página |
|------------|---|---------------|
| 1 | Grupos participantes del Mercado de la Panificación | 10 |
| 2 | Objetivos estratégicos industria panificadora | 46 |
| 3 | Mapa estratégico industria panificadora | 48 |

ÍNDICE DE TABLAS

| No. | TÍTULO | Página |
|------------|---|---------------|
| 1 | Consumo de productos panificados | 6 |
| 2 | Composición del pan | 7 |
| 3 | Consumo de harina por región | 8 |
| 4 | Consumo de harina por tipo de productor | 9 |
| 5 | Participantes y consumo de harina del sector de la panificación industrial en Guatemala al año 2016 | 12 |
| 6 | Presupuesto asignado por iniciativa | 52 |
| 7 | Estado de resultados | 55 |
| 8 | Balance general | 56 |
| 9 | Capital de trabajo | 58 |
| 10 | Razón de liquidez corriente | 59 |
| 11 | Prueba ácida | 59 |
| 12 | Rotación de inventario | 60 |
| 13 | Días de inventario promedio disponible | 61 |
| 14 | Rotación de los activos totales | 61 |
| 15 | Margen de utilidad neta | 62 |
| 16 | Rendimiento sobre los activos totales | 62 |

| No. | TÍTULO | Página |
|------------|--|---------------|
| 17 | Estado de resultados presupuestado sin CMI | 63 |
| 18 | Rendimiento sobre los activos totales | 64 |
| 19 | Estado de resultados presupuestado con la implementación del CMI | 65 |
| 20 | Evaluación del margen de utilidad neta sin proyecto y con proyecto | 66 |