

CAPITULO 1

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

El alto nivel de competitividad que en la actualidad rige el mundo empresarial, requiere que cada empresa tenga una exacta comprensión de sus objetivos y herramientas de gestión que le permitan medir, controlar y mejorar.

TAME Línea Aérea del Ecuador no es la excepción, es por ello que esta empresa será objeto de análisis y estudio para realizar una propuesta de aplicación de un Cuadro de Mando Financiero.

1. 1 RESEÑA ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1.1 RESEÑA HISTORICA

TAME Línea Aérea del Ecuador fue constituida como una entidad adscrita a la Fuerza Aérea Ecuatoriana mediante Decreto Supremo N° 1020 publicado en el Registro Oficial N° 272 del 18 de junio de 1964 con el nombre de Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos, (TAME).

En agosto de 1996 el Congreso Nacional mediante Ley 133 aprueba entre otros aspectos el cambio en su razón social y se convierte en TAME, LINEA AEREA DEL ECUADOR con domicilio en Quito. Cambio importante realizado para mejorar su proyección comercial nacional e internacional.

El objeto principal de la Empresa es el transporte comercial aéreo público de pasajeros, carga y correo y las demás actividades complementaria conexas con este objeto.

TAME Línea Aérea del Ecuador es una empresa del sector público, adscrita a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, con autonomía administrativa y financiera.

TAME Línea Aérea del Ecuador nace con un equipo no superior a las 20 personas y con una estructura bien delineada con su Dirección establecida en la capital de la República, Quito y la Subdirección en la ciudad más importante desde el punto

de vista comercial, Guayaquil; además de las secciones: Administrativa, Operaciones, Auditoría, Aeroexpresos y atención al público.

La empresa se ha caracterizado por el constante afán de mejoramiento en sus equipos de vuelo. Del avión DC-3 con que inició sus operaciones en 1962, pasó en 1967 al uso del DC-6, luego en 1970 puso en servicio los modernos AVRO adquiridos directamente en fábricas inglesas y más tarde en 1972 a los Turbo - jet ELECTRA cuatrimotores de gran potencia que dieron la suficiente confianza a los usuarios del transporte aéreo por su excelente rendimiento en la ruta Quito - Guayaquil - Quito y en las operaciones turísticas a las islas Galápagos, gracias a un buen mantenimiento en el hangar de su propiedad. En 1980 se incorporan los modernos aviones 727 - 100 y 727 - 200 permitiendo así contar con servicios adicionales de mantenimiento, comercialización y operación altamente calificados. El primer avión 727 - 200 era un jet puro de tres turbinas, en el año 1980 y 1985 se adicionaron los FOKKER F-28-400 para rutas con menor flujo de pasajeros, mas tarde en el año 2003 se realizó un leasing sin opción de compra de dos aviones AIRBUS A-320 de última tecnología y finalmente en el 2006 llegaron al país los nuevos Embraer. Actualmente operan con una flota de aviones de distinta capacidad como podemos ver en el Cuadro 1.1:

Cuadro 1.1: Flota de Aeronaves				
Marca	Tipo	Matricula	Año de Fabricación	No. PAX
AIRBUS	A-320	HC-CDY-014	2003	162
AIRBUS	A-320	HC-CDZ-044	2003	162
BOEING	727-200	HC-BZS	1978	155
BOEING	727-200	HC-BHM	1980	155
BOEING	727-100	HC-BLE	1970	123
FOKKER	F-28	HC-BZU	1976	82
FOKKER	F-28	HC-CEH	1976	70
EMBRAER	170	HC-CY	2005	66
EMBRAER	170	HC-CX	2005	66

Elaborado: Iván A. Ortiz W.

Fuente: Dpto. de Operaciones

Es importante mencionar que esta flota es dentro del Ecuador la mejor equipada. TAME Línea Aérea del Ecuador al ser la pionera en su campo dentro del territorio ecuatoriano experimentando un crecimiento significativo evidenciado en situación financiera, consolidación en el mercado, estructura, estrategia, procesos, tecnología, etc.

Los ingresos que puede percibir serán los provenientes de sus utilidades y operaciones; los que puedan destinársele en el presupuesto del Estado; y, las asignaciones y donaciones que le hicieren a cualquier título y cualesquiera otros ingresos no especificados en el Decreto de constitución, que se le otorgare por Ley, Ordenanza, Reglamento, Convenio o Contrato.

Es importante mencionar que desde su constitución no ha existido ingresos provenientes del Estado como asignaciones, donaciones, por lo cual TAME se maneja a través de sus propios ingresos generados por su operación.

La empresa posee una estructura de presupuestos basados en sus ingresos para cubrir sus inversiones y gastos. En el Cuadro 1.2 se muestran los ingresos y egresos del año 2005 y 2006:

Cuadro 1.2 : Presupuestos			
Descripción	Presupuesto 2005 (USD)	Presupuesto 2006 (USD)*	%
Ingresos			
Ingresos Operacionales	81.010.076	89.476.903	10,45%
Ingresos No Operacionales	981.640	613.000	-
Otros Ingresos	62.659.174	63.600.000	1,50%
TOTAL INGRESOS	144.650.890	153.689.903	6,25%
Egresos			
Egresos	142.395.370	150.169.722	5,18%
TOTAL EGRESOS	142.395.370	150.169.722	5,18%
SUPERAVIT O (DEFICIT)	2.255.520	3.520.181	

* Proyectado para el año 2006

Elaborado: Iván A. Ortiz W.

Fuente: Dpto. Presupuestos

De acuerdo al Plan de Negocios¹ establecido al inicio del año y calculando los ingresos en base de los pasajeros a transportar en el año: normales, charter, interfronterizo y carga, se estima un crecimiento en los ingresos operacionales de aproximadamente 7,93% con relación a la planificación del 2005, mediante programas agresivos de comercialización para no ceder mercado a la competencia, buscando superar el 60% de la participación del mercado.

De la misma manera se realizan los cálculos (rendimientos) para determinar los ingresos no operacionales (inversiones).

En relación a sus recursos humanos podemos mencionar que posee alrededor de 1.022 empleados distribuidos en su estructura empezando desde sus más altos niveles de representatividad al Directorio, Presidente y Vicepresidente Ejecutivo; 5 Direcciones especializadas en el nivel Asesor que son: Legal, Auditoria Interna, Relaciones Públicas y Planificación; y 8 Gerencias que son: Financiera, Sistemas de Información, Recursos Humanos, Logística, Comercial, Operaciones, Mantenimiento y Regional y estas a su vez con sus departamentos, además cuenta con oficinas en cada una de los destinos a los que opera a nivel nacional, esto es en 14 ciudades del Ecuador que son Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Tulcán, Portoviejo, Manta, Esmeraldas, Machala, Lago Agrio, Coca, Macas, Santa Cruz y San Cristóbal.

Y con el objeto de atender la demanda más allá de los sitios a los que viaja, TAME tiene ahora su representación en Los Ángeles, Estados Unidos.

Su actividad comercial no descansa y permanentemente se está analizando y conversando con otras líneas aéreas para hacer efectivo el sistema de Interline que abarque un mercado cada vez más amplio, también actualmente ofrece su servicio de Charter a Cuba, México, Venezuela, Colombia, Chile, Perú, República Dominicana, Panamá, entre otros; además el vuelo regular ínter fronterizo a Cali.

¹ El Plan de Negocios es un estimado de cada Gerencia de sus posibles ingresos en el caso de la Gerencia Comercial y los egresos y gastos de todas las Gerencias, esta información es discutida y revisada por el Directorio para ser aprobada y dar paso al nuevo presupuesto del año.

Para su comercialización posee puntos de venta propios a nivel nacional y se apoya en un 50% para este proceso en 250 agencias de viajes en todo el Ecuador.

Está previsto poner en vigencia tarifas promocionales en las rutas domésticas; concretamente en UIO-GYE-UIO, UIO-CUE-UIO, UIO-MEC-UIO, la tarifa propuesta es de USD98 incluido tasas e impuestos.

TAME además de ofrecer su servicio de transporte de pasajeros, ofrece a servicios como el **servicio de tierra y de aeropuerto** en el cual el personal ofrece asistencia a todos sus pasajeros desde que realizan el primer contacto con la empresa, por ello, pueden reservar, confirmar o prechequear su pasaje para el destino que hayan elegido viajar. Este servicio se extiende al manejo de su equipaje y los servicios especiales que pueden requerir en el caso de pasajeros enfermos o discapacitados; el **servicio cargo TAME** denominado hasta hace poco aeroexpresos; previo al vuelo, se hace un minucioso seguimiento del peso del avión, para de acuerdo a estos datos disponer de la carga, así como de su ubicación en las aeronaves. En 14 ciudades del Ecuador y en sus destinos internacionales, se recibe la mercadería que los pasajeros deseen transportar. El personal recibe capacitación en los sistemas de embalaje, atención al público, relaciones humanas, mercancías peligrosas. Actualmente transporta un promedio diario de 16.000 kg. de correo y carga.

Existen servicios complementarios como el **servicio a bordo**; en el que el personal responsable brinda el servicio de alimentación en el avión mediante bocaditos, sánduches, bebidas como gaseosas, jugos, café, leche, agua mineral para aquellos vuelos de corta duración y en el caso de la ruta a Galápagos y del exterior como Cali proporciona snack y/o lunch para hacer placentero y agradable la permanencia del pasajero mientras dura su viaje.

El **servicio VIP** corresponde a la atención preferencial al pasajero VIP, se dispone de profesionales capacitadas que brindan atención personalizada, además de modernas y confortables salas de preembarque. Ahora con mayor énfasis en la ampliación de servicios que harán más ameno y placentero el viaje.

Uno de los principales proyectos de TAME cumplido hace poco fue la compra de tres aviones nuevos(cero horas de vuelo) Embrear que represento algo mas de 77

millones de dólares, otro proyecto a corto plazo es la culminación del proceso de calificación de normas ISO 9001², ISO 14001³, IOSA⁴ y OHSAS 18001⁵, adicionalmente, luego de la Certificación FAA que consiguió como país la DAC(Dirección de Aviación Civil), TAME podrá volar hacia Estados Unidos incrementando su presencia internacional y mejorando sus ingresos.

En general los objetivos de TAME son consolidarse en el mercado local, incrementar su presencia internacionalmente, fidelizar al cliente, ofrecer altos estándares de calidad y seguridad en cada vuelo ayudados de una mejora continua en sus procesos.

1. 2 PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA⁶

TAME adoptó y diseñó un plan estratégico con vigencia desde el año 2006 al 2010.

1.2.1 VISION

Mantener el liderazgo nacional, ser preferida por la calidad de su servicio y proyectarse internacionalmente.

1.2.2 MISIÓN

Proporcionar transporte aéreo –comercial Nacional e Internacional, con aviones modernos, garantizando a sus clientes altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad.

1.2.3 VALORES

² Gestión de Calidad.

³ Gestión Ambiental.

⁴ Necesaria únicamente para compañías de Aviación.

⁵ Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

⁶ Tomado del Plan Estratégico TAME 2006 – 2010 Deducción de Objetivos presentado al Directorio.

Servicio

Integridad

Compromiso

1.2.4 POLITICA DE CALIDAD

Proporcionamos servicios de transporte aéreo nacional e internacional de excelencia con los más altos estándares de seguridad y cuidado del medio ambiente, con personas comprometidas con la calidad, bajo un sistema de mejora continua, conociendo a nuestro cliente y esforzándonos para superar sus necesidades y expectativas, así como estableciendo relaciones de mutuo beneficio con nuestros proveedores.

1.2.5 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Cumplir las expectativas de nuestros clientes
- Proporcionar nuevos productos y servicios
- Mejorar la competencia del personal
- Lograr la participación de las personas para alcanzar los objetivos
- Mejorar permanentemente el clima organizacional
- Incrementar las utilidades netas de la Empresa.
- Establecer un sistema de evaluación de los proveedores
- Implantar un Sistema Integrado de Gestión de Calidad.
- Implantar y certificar un Sistema Integrado de Calidad basado en las normas ISO 9001, IOSA, ISO 14001 y OHSAS 18001
- No tener incidentes ni accidentes.
- Evitar impacto negativo en el medio ambiente.

1. 3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Empresa TAME, se encuentra jerarquizada en estamentos y mandos superiores, así como unidades de asesoramiento, control, técnico-administrativas y operacionales, que permiten la delimitación de las responsabilidades y el establecimiento de la cadena escalar de autoridad y subordinación.

TAME puede formar, constituir o afiliarse a empresas o sociedades que tengan relación directa con la actividad aerocomercial, así como establecer agencias, sucursales y oficinas dentro y fuera del país para realizar sus actividades y realizar comisiones especiales con autoridades militares o de gobierno, que le fueren dispuestas a través de la Fuerza Aérea.

1.3.1.1 Niveles de Organización⁷

Existen 5 niveles identificados dentro de la organización de TAME los cuales se los menciona a continuación:

NIVEL DIRECTIVO.- Conformado por el Directorio, cuyo propósito está encaminado a determinar las políticas y objetivos generales de gestión de “TAME” en todos sus aspectos.

NIVEL EJECUTIVO.- Conformado por la Presidencia y Vicepresidencia Ejecutivas, su misión es establecer y dirigir los planes y programas operacionales, de comercialización y administrativos de la Empresa, que permitan cumplir con las políticas y objetivos determinados por el Directorio.

NIVEL ASESOR.- Conformado por: Asesoría Jurídica y la Asesoría de Planificación, están encaminadas a brindar asesoramiento, consejo, guía y orientación a todos los niveles jerárquicos de TAME

NIVEL DE CONTROL.- Conformado por Auditoría General, encargados del control interno, su propósito es verificar que todas las operaciones técnicas, administrativas y financieras se realicen dentro del marco legal vigente a toda escala.

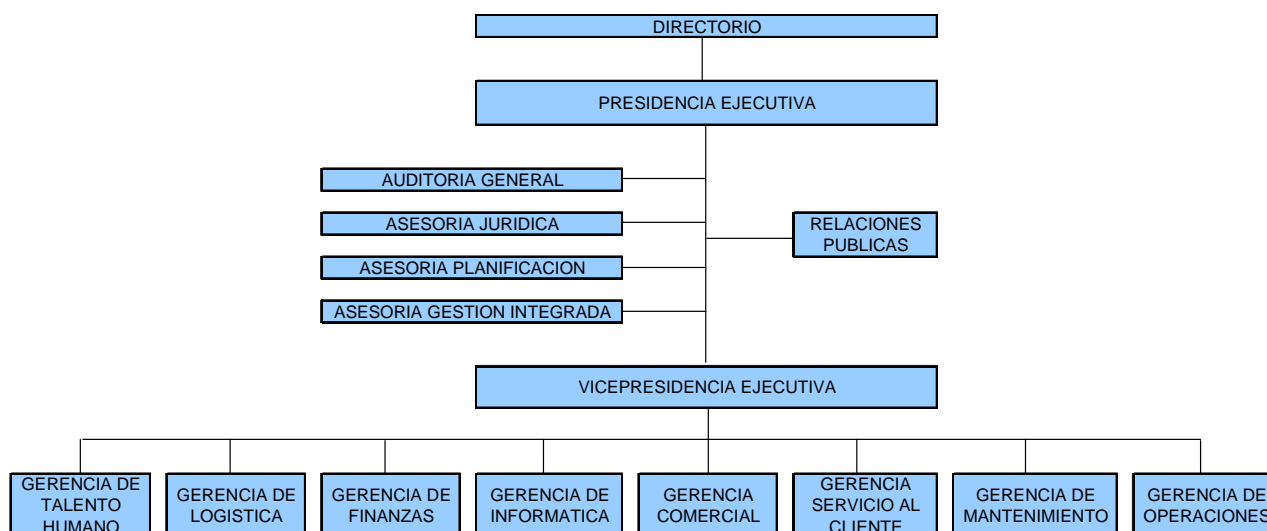
⁷ Tomado de entrevista personal al Dpto. de R.R.H.H.

NIVEL TECNICO-ADMINISTRATIVO.- Conformado por las Gerencias: de Recursos Humanos, Logística, Finanzas, Informática, Relaciones Públicas y Secretaria de la Presidencia; cuyo propósito esta encaminado a facilitar los recursos humanos, materiales, financieros tecnológicos y apoyo administrativo a todas las unidades que conforman la Empresa, para el cumplimiento eficiente de sus objetivos, así como procurar la racionalización en el uso de los mismos.

NIVEL OPERATIVO.- Conformado por las Gerencias: Comercial, Mantenimiento, Operaciones, Gerencia Regional 2 de Guayaquil y estaciones en provincias, su objetivo es desarrollar acciones específicas de la actividad aerocomercial con eficacia⁸ y eficiencia⁹, de acuerdo a los requerimientos y exigencias del sector.

1.3.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama estructural de la empresa se observa en el Organigrama 1.1



Elaborado por: Iván A. Ortiz W.
Fuente: Revista Interna CuentaTAME- Abril.
Organigrama 1.1

Dentro de la Gerencia Financiera se encuentran los Departamentos de: Presupuestos (Departamento objeto para proponer la aplicación del Cuadro de Mando Financiero), Contabilidad, Tesorería e Ingresos.

⁸ Eficaz.- Se refiere al logro de objetivos en los tiempos establecidos.

⁹ Eficiencia.- Se refiere al uso óptimo de los recursos disponibles.

1.4 TRATAMIENTO ACTUAL DE LA INFORMACION

La empresa dispone del sistema "SIGETAME" el cual fue diseñado e implantado por los ingenieros de la Empresa, siendo su última reingeniería en el año 2001, dicho sistema permite obtener información a toda escala y lo más importante, en tiempo real.

En este sistema se utilizan módulos¹⁰ para cada área de TAME, estos módulos son los siguientes: Finanzas, Ventas, Estadística, Costos, Contratos, Reservaciones, Abastecimientos Comunes y Aeronáuticos, Operaciones, Corporativo y Mantenimiento.

Para ingresar y manejar la información del sistema, se asignan usuarios y contraseñas a cada empleado; que, dependiendo de su jerarquía y funciones se le asignan opciones, habilitan aplicaciones y vistas para acceder a la información necesaria.

Los mandos altos, son súper-usuarios y estos tienen acceso a toda la información, lo cual les permite generar reportes como: Presupuesto, Contabilización, Emisión de Cheques, Estados Financieros, Ventas, Conciliaciones Bancarias, Costos, etc. De igual manera los mandos medios tienen acceso a generar reportes específicos para su desempeño. Estos reportes contienen estrictamente la información necesaria para una adecuada y ágil toma de decisiones dentro de sus respectivas áreas.

Para recibir la calificación ISO se han regularizado procesos dentro de cada módulo mejorando los tiempos, depurando la información y dando a conocer a cada usuario las opciones que posee.

1.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

¹⁰ Módulos.- Los módulos de información son un conjunto de herramientas y aplicaciones que permiten ingresar, manejar y compartir información, interactuar con el usuario y entre usuarios del equipo de trabajo

Para el desarrollo de la propuesta, se definió como unidad estratégica de negocio¹¹ al Departamento de Presupuestos, considerado importante por la Administración de TAME, debido a que el presupuesto busca planificar todas las actividades de la Empresa involucrando las ventas, proyectos, endeudamientos, ingresos financieros, egresos operativos (combustibles, repuestos, etc.), egresos por ventas (alimentos, servicios comerciales, publicidad, etc.), egresos de administración (suministros, servicios básicos, honorarios, arrendamientos, capacitación, etc.), egresos de personal (remuneraciones, seguros, etc.); con esta planificación se logra un control sobre las finanzas de la empresa, y esta planificación y control la realiza el Departamento de Presupuestos.

El presupuesto es una parte importante dentro de las empresas ya que enfatiza el cumplimiento de objetivos, elimina la incertidumbre, es un plan de operaciones preparado cuidadosamente, para un lapso determinado¹².

El Presupuesto constituye en la interpretación numérica de la Planificación, será este instrumento la base de la gestión empresarial si pretendemos alcanzar los objetivos en los términos propuestos.

El Presupuesto actual de TAME es flexible, se soporta en los diferentes niveles de la actividad de la empresa, es decir, se agrupan por gerencias, además, se adapta a las circunstancias rápidamente ya que es muy dinámico.

El presupuesto de TAME es a corto plazo y cubre la planeación de la organización para un año.

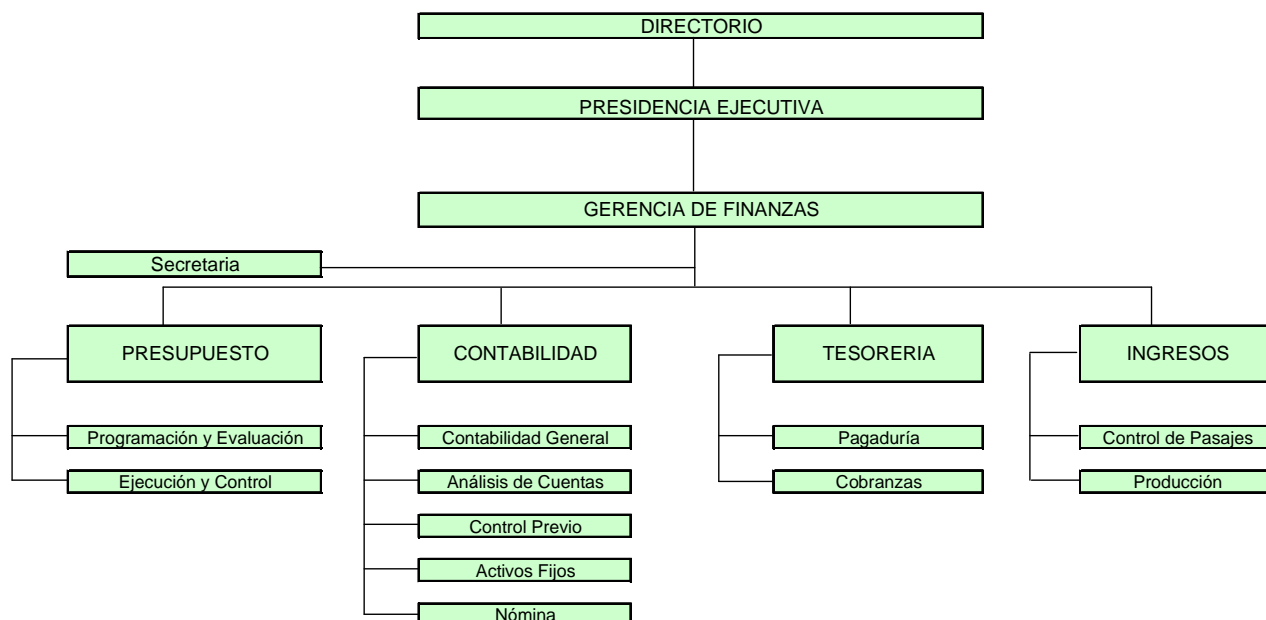
Es importante notar que a pesar que es una empresa pública, no recibe asignación del gobierno, por lo que el presupuesto es realizado en base a fondos propios generados de su actividad.

Por otro lado este departamento no cuenta con una planeación estratégica definida por lo cual en el Capítulo 3 previo a desarrollar la propuesta se diseñará la planeación del Departamento basados en la planeación existente a nivel corporativo.

¹¹ Norton y Kaplan definen UNE ideal para la aplicación a un Departamento o Gerencia dentro de una empresa que posee una estrategia bien definida.

¹² Tomado de la web: www.monografias.com/trab.presupuesto/171325 definición de presupuesto.

El Departamento de Presupuestos pertenece a la Gerencia de Finanzas cuya estructura organizacional a continuación en el Organigrama 1.2:



Elaborado por: Iván A. Ortiz W.
Fuente: Dpto. Presupuestos
Organigrama 1.2

Dentro de las principales funciones del Departamento de Presupuesto están:

- Cuantificar las proyecciones económicas acorde a los requerimientos de la organización en cuanto a egresos financieros e igualmente tabular los ingresos según el plan de negocios, para alcanzar las metas y objetivos del plan estratégico de la empresa y del plan operacional, observando normas legales vigentes, así como políticas, regulaciones y demás directivas internas.
- Control y ejecución del presupuesto aprobado.
- Asesoramiento permanente en materia presupuestaria con el empleo de técnicas y demás procedimientos existentes.
- Realizar ajustes y reformas presupuestarias observando las disposiciones legales vigentes.
- Realizar la liquidación y cierre presupuestario con los respectivos análisis.

CAPITULO 2

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En las condiciones económicas actuales donde el uso de la información y de los conocimientos se revelan como aspectos indispensables para alcanzar el éxito competitivo, la capacidad que tengan las empresas para gestionar, desarrollar y controlar sus negocios dependerán sus resultados.

Esto ha llevado a una progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas.

Entre las cuales sobresale el Cuadro de Mando Integral (CMI) que se define como un método estructurado que ofrece un amplio conjunto de indicadores guía útiles para la dirección de una empresa.

2.1 MARCO TEÓRICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.1.1 ANTECEDENTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Desde los años 70's existió un cuestionamiento sobre la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional excesivamente enfocada en el ámbito contable y financiero ; dicho enfoque en los ochentas se había desarrollado en un entorno estable y con una reducida presión competitiva, sin embargo el cambio tecnológico, sociocultural y político ha situado a las empresas en un entorno cada vez más competitivo a nivel global, en otras palabras los costes directos de fabricación están resultando menos importantes que los indirectos(investigación y desarrollo, tecnología), además que sus productos tienen un ciclo de vida más corto y los factores que influyen en el éxito no solo son la reducción de costes sino aspectos como la satisfacción y fidelizar al cliente, la innovación, la calidad, la productividad o la obtención de un mercado mayor.

Esto a su vez requiere diseñar sistemas de control de estos cambios, es por eso que desde principios de los ochenta contribuye a la visión tradicional de la contabilidad y la gerencia financiera el profesor R.S. Kaplan reconocido por el mundo académico, como por el mundo empresarial; en 1982 presenta su trabajo *Advanced Management Accounting*¹³, posteriormente en 1983 y 1984 presenta dos artículos al mundo académico “La medida del rendimiento de la producción: un nuevo reto para la investigación en contabilidad de gestión” y “La evolución de la contabilidad de gestión”¹⁴ causando un gran impacto académicamente, cuestionando la perspectiva tradicional de la contabilidad de gestión, y manifestando la inclusión de una perspectiva más estratégica.

El origen del Cuadro de Mando Integral (CMI) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute participó en un estudio de múltiples empresas denominado: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”¹⁵, en el que David Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan de Harvard como asesor académico, además estaban semestralmente presentes miembros de decenas de empresas de toda índole. Como resultado de este estudio se logró establecer el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) reorientando el sistema gerencial, enlazando y equilibrando efectivamente los objetivos a corto plazo con la estrategia a largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos; vinculado y organizado en torno a cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna y la de aprendizaje y crecimiento.

Los resultados de esta herramienta deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la empresa u organización para sus accionistas.

Luego de esta creación Norton y Kaplan han dado su ayuda para la aplicación de un Cuadro de Mando Integral a algunas corporaciones multinacionales y de gran

¹³ Kaplan, Robert y Norton, David. **Cuadro de Mando Integral**, Barcelona, Gestión 2000, 1997.

¹⁴ Idem 12.

¹⁵ Idem 13.

escala como por ejemplo¹⁶: Mobil Oil Corporation, CIGNA Corporation, Chemical Retail Bank, Brown & Root Energy Sources, Metro Bank, Pioneer Petroleum, Nacional Insurance todas ellas experimentando una mejora en sus resultados financieros.

Un punto importante para el desarrollo y aplicación del CMI desde su creación es la valoración de las empresas ya que estas tienen mayor valor del que pueden reflejar sus estados financieros, porque además de los recursos materiales que estas tienen y que por su tangibilidad posibilitan ser reflejados en las cuentas contables; las empresas tienen también un valor, que está determinado por sus conocimientos o “know-how”, la imagen de su producto, sus relaciones, sus recursos humanos, sus clientes, entre otros.

Es por ello que se da gran importancia a la aplicación y alineación de la estrategia a toda la empresa o unidad de negocio; ya que a través de esta se obtienen resultados y logros en los activos intangibles antes mencionados, llevando a la empresa a un incremento de su valor.

Entonces para facilitar la creación de valor a corto y largo plazo de la empresa Norton y Kaplan colaboran plasmando las necesidades actuales de las empresas para este objetivo en la herramienta llamada Cuadro de Mando Integral (CMI).

2.1.2 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los autores parten de la frase “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”¹⁷ y así desarrollaron el CMI que pasó de su concepto de ser un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio, para ser una herramienta de gestión y dirección que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores que están anclados en los

¹⁶ Empresas aplicadas mencionadas en el libro; Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 1997.

¹⁷ Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 1997. Pág. 34

objetivos estratégicos de la empresa tomados del plan estratégico de la Organización.

El CMI pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos, además de proporcionar un marco, una estructura y un lenguaje para transformar en acción y comunicar la misión y estrategias.

El CMI debe contar la estrategia de la empresa (misión y visión), para posteriormente definir los objetivos financieros a largo plazo vinculándolos a una secuencia de relaciones causa-efecto (a través de la secuencia sí /entonces.) que deben realizarse con los procesos financieros, su repercusión con los clientes, los procesos internos que dan soporte a los requerimientos y necesidades del cliente, y finalmente con las habilidades de los empleados y los sistemas de información que conforman la base para llegar a entregar la actuación económica deseada a largo plazo, así también anticipándose a como el negocio creará valor para los clientes y/o accionistas; para facilitar esta vinculación el CMI contempla cuatro perspectivas como se observa en la Figura 2.1: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento; estas perspectivas organizan la estrategia en objetivos e indicadores que a su vez se utilizan para mediciones y así informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Los CMI's están mejor definidos según Norton y Kaplan para unidades estratégicas de negocio (UEN)¹⁸ que a nivel corporativo, ya que a este nivel son tan complejas y variadas las empresas que el CMI puede resultar en una mezcla o en un promedio de varias estrategias distintas; en cambio que un CMI para una UEN este puede servir como base para desarrollarlo en otras unidades para luego interaccionar entre si y lograr los objetivos globales.

¹⁸ Unidad Estratégica de Negocio (UEN) es una fracción de la empresa que posee su razonable autonomía y posee su propia estrategia. Se puede definir una UEN de acuerdo a cualquier criterio relevante de segmentación

2.1.2.1 Perspectivas

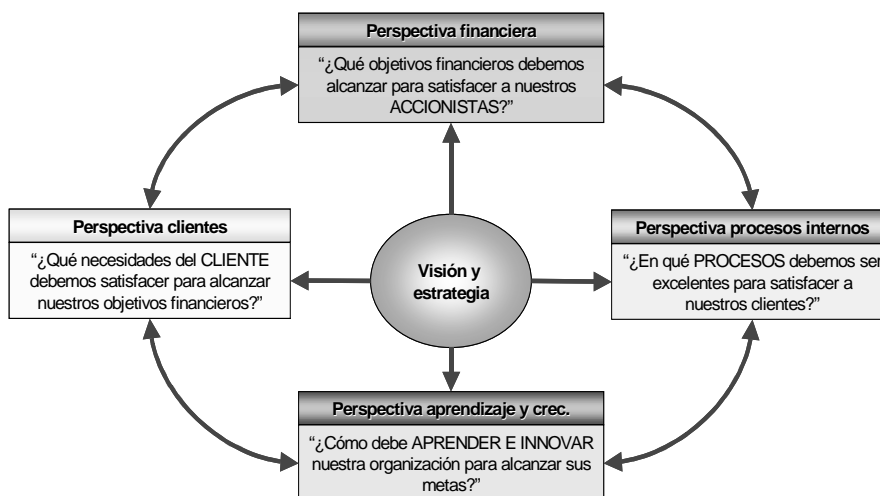


Figura 2.1

Fuente: Cuadro de Mando Integral, Norton y Kaplan, 1994

2.1.2.1.1 Perspectiva Financiera¹⁹

Esta perspectiva define la actuación esperada en virtud de la estrategia materializada en los objetivos financieros reclamados por los accionistas o titulares de la empresa, tales como la maximización de los beneficios y del valor de la empresa, mediante altos índices de rendimientos, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Al propio tiempo, los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI, se puede decir que estos objetivos "definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos finales de las demás perspectivas"²⁰.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, el cual la mayoría de las empresas buscan obtener rendimientos cada vez superiores basados en el capital invertido.

¹⁹ Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Gestión 2000, 1997. Pág. 59

²⁰ Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Gestión 2000, 1997. Pág. 60

Los objetivos financieros se pueden adaptar a cada unidad estratégica de negocio (UEN) si fuera el caso. Desde este punto de vista han de considerarse los objetivos de crecimiento de la empresa, clientes o mercados, siempre vinculados a la evolución de los resultados y sin perder de vista el comportamiento del fondo de maniobra y la liquidez. Los requerimientos de financiación y liquidez derivados de las políticas de la empresa inciden directamente en el análisis y control financiero. Será preciso prestar particular atención al ciclo financiero propio de la actividad del departamento o empresa.

2.1.2.1.2 Perspectiva del Cliente²¹

La filosofía de gestión ha mostrado un incremento en la importancia del enfoque al cliente y a su satisfacción indiferentemente del tipo de negocio. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por coste-efectividad las necesidades de los clientes, tanto a corto como a largo plazo, entonces eventualmente encontrarán otros proveedores que satisfagan sus necesidades, y por ende no se generarán ingresos.

El pobre desempeño de esta perspectiva es un indicador del declive futuro de la empresa, aunque, sin embargo, el cuadro financiero actual pueda verse bien.

La perspectiva del cliente describe como se crea valor para los clientes, como se satisface la demanda y porqué el cliente acepta pagar por ello; analiza los segmentos de clientes y mercados donde se van a comercializar los productos, repercutiendo en la determinación de las cifras de ventas y sus correlativos ingresos, recogiendo las estrategias de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

Las preferencias de los clientes en relación con las variables de precios, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones o utilidad han de ser explicitadas dentro de los objetivos propios de las estrategias de mercado. Y un cambio en estas preferencias deberá ser conocido por la empresa antes que esta sufra una

²¹ Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Gestión 2000, 1997. Pág. 76

perdida significativa de la fidelidad de sus clientes y el consiguiente daño financiero.

*2.1.2.1.3 Perspectiva de Proceso Interno*²²

En esta perspectiva los directivos identifican los procesos internos más trascendentales para la consecución de los objetivos de los accionistas y clientes; es decir, ¿Cuáles son los procesos que generan valor a los clientes y satisfacen las expectativas de los accionistas? Para este fin se define la cadena de valor generada por los procesos internos de la empresa.

La perspectiva de los procesos pretende explicitar las variables internas consideradas como críticas. Será preciso llevar a cabo el análisis de la innovación de modo que partiendo de la identificación de las necesidades y demandas de los clientes, se desarrollen las soluciones idóneas para su satisfacción. Los procesos operativos, desde la recepción del pedido del cliente hasta la entrega del producto al mismo. Esta perspectiva finaliza con el servicio postventa que garantiza la adecuada atención y mantenimiento del cliente.

La medición de esta perspectiva permite saber qué tan bien va su negocio, si sus productos y servicios cumplen los requisitos del cliente. Estas medidas tienen que ser cuidadosamente diseñadas por aquellos que conocen más íntimamente estos procesos.

*2.1.2.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*²³

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento permite que la empresa asegure su capacidad de renovación a largo plazo para una existencia duradera. Esta perspectiva permite analizar la capacidad de los empleados para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de

²² Kaplan, Robert y Norton, David. **Cuadro de Mando Integral**. Barcelona, Gestión 2000, 1997. Pág. 105

²³ Kaplan, Robert y Norton, David. **Cuadro de Mando Integral**. Barcelona, Gestión 2000, 1997. Pág. 139

responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos.

Así como mejorar la satisfacción de los empleados ya que su fidelización constituye la premisa indispensable para el incremento de la productividad y la mejora continua de los procesos. Las actividades y expectativas del personal han de estar alineadas con los objetivos generales de la empresa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores vaya paralelo al grado de consecución de la estrategia.

Además la empresa no solo debe considerar lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know-how necesario para satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de que modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que están creando valor para ellos.

En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se está volviendo necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para los trabajadores ya que el aprendizaje y crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización basada en el conocimiento del trabajador.

2.1.2.2 Indicadores

Los Indicadores dentro del CMI se definen como descripciones compactas de observaciones resumidas en números o palabras, es decir los indicadores son el cociente entre magnitudes que tienen una cierta relación y por ese motivo se comparan²⁴.

El número de indicadores dentro de un CMI depende de la empresa, siempre y cuando se cumpla con el objetivo de alinear la estrategia con la empresa el número es irrelevante, pero según Norton y Kaplan en base a su experiencia recomiendan no más de 7 indicadores por perspectiva.

2.1.2.2.1 Indicadores de la Perspectiva Financiera

²⁴ Oriol Amat, Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones, España, Gestión 2000

Para esta perspectiva se deben diseñar y definir indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista; estos indicadores son muy importantes para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables de las acciones que se realizaron en la empresa, además indican si la puesta en práctica y ejecución de la estrategia de la empresa está funcionando y contribuyendo a mejorar los rendimientos.

Algunos indicadores de esta perspectiva son:

- Inversiones
- Tasas de reducción de costes
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos, Rotación de Activos

Los indicadores de esta perspectiva valoran los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

2.1.2.2.2 Indicadores de la Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva entiende como centro de atención al cliente, es decir medimos como nos ven y también como los vemos a ellos. Por lo tanto los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de clientes, cuota de mercado, la rentabilidad del cliente; también se pueden incluir indicadores del valor añadido que la compañía aporta a sus clientes.

Con estos indicadores los directivos pueden medir los cambios en el comportamiento de los clientes a tiempo y así anticiparse desarrollando nuevos productos o servicios cubriendo las nuevas necesidades de los clientes para así asegurar futuros resultados satisfactorios.

2.1.2.2.3 Indicadores de la Perspectiva del Proceso Interno

Dentro de esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización.

Los indicadores de esta perspectiva generalmente se desarrollan luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes.

Luego de realizar la cadena de valor de la empresa o unidad de negocio se establecerán los objetivos e indicadores que serán el reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, enfatizando la permanente renovación y mejoramiento de los procesos que permita asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

A continuación se presentan algunos indicadores genéricos:

- Tiempo de ciclo del proceso
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Re-trabajo, desperdicio.

Los indicadores diseñados en esta perspectiva refieren a la calidad, tiempos de ciclo y costes; variables fundamentales dentro de un sistema de gestión de calidad total.

2.1.2.2.4 Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, mediante el desarrollo de las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de

decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La consideración y diseño de esta perspectiva dentro del CMI, resalta la importancia de invertir para crear valor futuro.

Algunos indicadores genéricos de esta perspectiva incluyen:

- Entrenamiento de Empleados
- Retención del Personal Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Confianza en el Liderazgo
- Procesos Administrativos
- Productos Residuales

2.1.2.3 Relación Causa-Efecto

La creación de valor que se mide con indicadores financieros es el resultado del diseño y ejecución de una estrategia. Por esta razón los resultados financieros son resultados y no causas.

Para vincular los indicadores diseñados y definidos en cada perspectiva y así formar una sola estrategia se debe considerar las relaciones causa-efecto.

En la Figura 2.2 se representa de mejor manera la relación causa-efecto en un modelo de negocio genérico; en el que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado y, de forma más concreta, del servicio al cliente. Si la empresa consigue alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia. De igual manera se observa cómo el servicio al cliente depende de una correcta ejecución

de los procesos internos, tanto operativos²⁵ como estratégicos²⁶ o de innovación. Y por último para que los procesos internos funcionen bien se necesitan recursos físicos y personas capacitadas.

Gracias a que la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de sus personas como en la adquisición de bienes, los procesos internos otorgan una ventaja competitiva a la empresa sobre la competencia. A su vez, estos procesos permiten servir con ventaja a los clientes, lo que se traduce en creación de valor y por ende en resultados financieros.

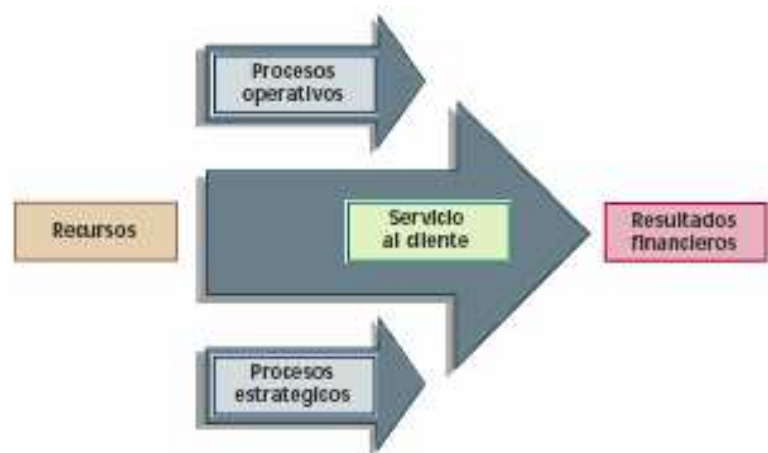


Figura 2.2

Fuente: Revista IESE, El Cuadro de Mando Integral, Antonio Dávila, 1999.

Se puede decir que los resultados financieros futuros dependen de los inductores de la actuación como los llaman Norton y Kaplan a los indicadores diseñados en las perspectivas que no son una medida de resultados sino que permiten una creación de valor futura.

Después de obtener los indicadores relacionados, estos no se estudian solos sino que se deben comparar con²⁷:

- Indicadores de la misma empresa pero de períodos anteriores para estudiar su evolución.

²⁵ Procesos operativos, que generan valor a corto plazo, por ejemplo, procesos de producción de bienes y servicios.

²⁶ Procesos Estratégicos o de Innovación, son a largo plazo, por ejemplo, desarrollo de nuevos productos a futuro.

²⁷ Análisis de Estados Financieros, Oriol Amat, Gestión 2000, 2002, España, Pág. 106-107

- Indicadores presupuestados por la empresa para un determinado período.
- Indicadores ideales generales para establecer la situación actual de la empresa.
- Indicadores de su sector para establecer si la empresa obtiene o su estado dentro del sector económico.
- Indicadores de los principales competidores de la empresa.

Parte importante para la creación de un CMI y uno de sus objetivos principales es la alineación con la estrategia y la derivación de los indicadores de ella.

Por lo tanto se debe considerar a la planeación estratégica de la UEN o de la empresa parte clave para la construcción del CMI.

2.1.2.4 Planeación Estratégica²⁸

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado esperado de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente las metas para poder lograr los objetivos de las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores; para facilitar su entendimiento y creación se pueden formular las siguientes interrogantes:

²⁸ Bateman Thomas, Administración "Una ventaja competitiva", México, MaGraw-Hill, 2004, pag 131-151

- ¿QUÉ SE QUIERE LOGRAR?
- ¿EN QUÉ SITUACIÓN SE ESTÁ?
- ¿QUÉ SE PUEDE HACER?
- ¿QUÉ SE VA A HACER?

La Planeación Estratégica se puede definir también como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El proceso de construcción de un plan estratégico es el siguiente:

1. La selección de la misión y las principales metas corporativas (visión); la misión expone el por qué de la existencia de la empresa y el qué debe hacer; la visión especifica lo que la empresa espera cumplir de mediano a largo plazo; para facilitar esta tarea se puede utilizar los Anexos 1 y 2.
2. El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; ver Anexo 3
3. El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización; ver Anexo 3
4. La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas(Análisis FODA);ver Anexo 4
5. Formular los principios o valores corporativos que son las creencias que deben ser parte de la cultura organizacional para garantizar la realización de sus operaciones de una manera responsable con su entorno.
6. La implementación de la estrategia.

Después de haber repasado los conceptos y componentes del CMI en el subcapítulo siguiente se muestra el procedimiento sugerido para la creación de un CMI en una empresa o UEN.

2.2 CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para crear un CMI de acuerdo a la metodología propuesta por Nils-Goran, Jan Roy y Magnus Wetter en su libro se deben tomar en cuenta varios pasos descritos mas adelante.

Es importante señalar que esta metodología debe tomarse como un marco para el proceso de crear un CMI, más que como una estricta guía, ya que una de las razones por las que las empresas aplican un CMI es su adaptación a la situación real del negocio de cada empresa.

2.2.1 DEFINIR EL SECTOR, DESCRIBIR SU DESARROLLO Y EL PAPEL DE LA EMPRESA

En este paso se debe definir la posición actual de la empresa y desarrollar una idea de cómo evolucionará el sector a futuro. Para esto se deben realizar entrevistas individuales con los principales directivos y líderes de la empresa; en estas entrevistas se debe alcanzar la visión de la empresa y las características de la misma.

2.2.2 ESTABLECER/CONFIRMAR LA VISION DE LA EMPRESA

El CMI se basa en la visión de la empresa por lo cual en este punto es importante confirmar la existencia de una visión real; si no la hay en este punto se debe desarrollarla para lo cual se puede utilizar la metodología descrita anteriormente en el literal 2.1.2.4 Planeación Estratégica.

2.2.3 ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS

En este paso se deben considerar el número de perspectivas que contendrá el CMI a crear, se puede tomar como base las cuatro perspectivas por Norton y Kaplan descritas en el apartado 2.1.2.1 Perspectivas.

La elección de las perspectivas tiene que basarse en razones e ideales estratégicos más que en un modelo dado y una clara interrelación entre estas perspectivas

2.2.4 DESGLOSAR LA VISION SEGÚN CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y FORMULAR METAS ESTRATEGICAS GENERALES

Dentro de este paso se trasforma la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas anteriormente.

2.2.5 IDENTIFICAR LOS FACTORES CRITICOS PARA TENER EXITO

En este paso se dejan atrás las estrategias formuladas y se discute acerca de lo que es lo que le hace falta a la empresa para que la visión tenga éxito y cuales son los elementos que afectarían más a los resultados.

Generalmente se alcanza un acuerdo amplio con todos los directivos sobre un conjunto de factores reales que son indispensables para tener éxito, y así se obtiene una lista de estos y será la base para desarrollar los indicadores.

2.2.6 DESARROLLAR INDICADORES, IDENTIFICAR CAUSAS Y EFECTOS Y ESTABLECER UN EQUILIBRIO

En este paso se desarrollan los indicadores claves para cada perspectiva, para ser supervisados y medidos.

Una de las partes más importantes del CMI es que estos indicadores tengan una relación causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las

perspectivas seleccionadas, estos indicadores deben servir de apoyo a la estrategia.

2.2.7 ESTABLECER EL CUADRO DE MANDO GLOBAL

Una vez concluidos los pasos anteriores en este se prepara el CMI al mas alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas, es importante que todos los miembros de la organización reciban información sobre el proceso y la creación del CMI.

2.2.8 DESGLOSE DEL CUADRO DE MANDO E INDICADORES POR UNIDAD ORGANIZATIVA

Este paso corresponde a descomponer el CMI creado al más alto nivel a descomponerlo y aplicarlo a unidades organizativas de niveles inferiores, esto depende del tamaño de la empresa y organización, si esta es tan plana y pequeña tanto que todo su personal puede ver el efecto del CMI en acción no se necesita un desglose importante.

2.2.9 FORMULAR METAS

En este paso se deben formular las metas para cada indicador diseñado que se use, estas pueden ser a corto y largo plazo, esto se realiza para poder medir la marcha de estos indicadores continuamente y compararlos con las metas para así tomar las correctivas necesarias a tiempo.

2.2.10 DESARROLLAR UN PLAN DE ACCION

Dentro de este paso se debe realizar un plan de acción incluyendo a todas las personas responsables, estableciendo un calendario para la presentación de informes para verificar el cumplimiento y la adecuada dirección de las

respectivas unidades organizativas dentro de la empresa con la consecución del éxito.

2.2.11 IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO

En este paso deberá la empresa tener una base tecnológica que facilite un seguimiento al CMI facilitando informes y recolección de datos para hacer de esta herramienta una diaria tarea.

2.3 CUADRO DE MANDO FINANCIERO

En este proyecto basamos nuestra atención a la propuesta de aplicación de un Cuadro de Mando Financiero (CMF), el cual se deriva de la técnica del CMI descrito en los apartados anteriores, específicamente abarca la Perspectiva Financiera.

Para su construcción se tomaran en cuenta los pasos descritos en el apartado 2.2 CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, pero como se menciona anteriormente nos basaremos únicamente en la Perspectiva Financiera.

Los Tableros de Control o Financieros (TCF) son una técnica creada hace varias décadas atrás y conceptualizadas como un documento de síntesis en el que se reflejan los datos mas importantes que requiere la Gerencia para su información y control, este es conocido también como Tableau de Bord.

El CMF a simple vista podría sonar similar a un TCF, pero intrínsecamente tanto en creación como en beneficios para la empresa son diferentes, a continuación se muestran las principales similitudes y diferencias:

- Los dos, tanto el CMF como el TCF, utilizan ratios financieros.
- El TCF es solamente una herramienta de control, en cambio que el CMF es además una herramienta de gestión.

- Los indicadores dentro de CTF son colocados bajo criterio de la persona que utilizará esta herramienta, por otro lado el CMF diseña a la medida los indicadores dependiendo de la industria a la que pertenece la empresa.
- Los indicadores del CMF se derivan de la visión y la estrategia de la empresa.
- De igual manera en el CMF los indicadores son consecuencia de la relación causa-efecto realizada.

Es por estas diferencias que se puede decir que un CMF basado en la metodología del CMI es mucho más beneficioso que un simple CTF, porque no depende de un solo directivo sino que todo el personal debe estudiar la estrategia para crear este modelo; así se conseguirá la creación de valor necesaria que se mide con los indicadores financieros y estos son el resultado del diseño y ejecución de la estrategia.

CAPITULO 3

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En este capítulo se desarrolla la propuesta que consta en el plan del proyecto, la aplicación de un CMF al Departamento de Presupuestos de TAME (DP).

Por consiguiente en los sub-capítulos siguientes se desarrolla el CMF, la propuesta para su aplicación y la comprobación de las hipótesis planteadas.

3.1 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

Como se menciono anteriormente, la propuesta esta enfocada al DP y como base para la creación del CMF está la realización de un plan estratégico para el departamento, por lo cual, en este apartado se desarrolla el plan estratégico de acuerdo con el marco teórico propuesto en 2.1.2.4 Planeación Estratégica.

Para establecer el Plan Estratégico del DP se organizaron varias reuniones con el Personal de DP, específicamente con el Eco. Patricio Cárdenas (Jefe del DP), la Ing. Silvana Villalobos (Analista) y la Sra. Mónica Masón (Analista).

El objetivo de estas reuniones fue definir el Plan Estratégico, es decir desarrollar la Misión, Visión, Analizar el Ambiente Interno y Externo (Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades), definir los principios corporativos y establecer los propósitos estratégicos (estrategia).

Además de la importancia de la participación del personal en el establecimiento del Plan Estratégico, esta, la fase de implementación que resultará más efectiva si

todos los empleados están más informados, más comprometidos y motivados con el Plan que ellos contribuyeron a desarrollar.

Para facilitar el desarrollo del Plan Estratégico del DP, se realizaron tres reuniones de aproximadamente 2 horas de duración.

En la primera reunión se trató la definición de la misión y visión de entre definiciones previamente entregadas por el autor, las mismas que fueron sometidas a los comentarios y sugerencias del personal; ver Anexo 1 y 2.

En la segunda reunión, se analizó el ambiente externo e interno del DP para establecer la matriz FODA, determinando Oportunidades y Amenazas del DP frente al ambiente externo; Debilidades y Fortalezas del DP en el ambiente interno; ver Anexo 3.

Dentro de esta misma reunión se desarrolló la Técnica FODA para definir los propósitos o metas estratégicas; ver Anexo 4, que corresponde a la confrontación de las Debilidades vs. Amenazas, es decir, minimizar tanto las debilidades como las amenazas encontradas (DA); Debilidades vs. Oportunidades, busca minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades (DO); Fortalezas vs. Amenazas, trata de utilizar las fortalezas para contrarrestar las amenazas externas (FA); Fortalezas vs. Oportunidades, utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades (FO).

En la tercera reunión, se mejoraron y definieron con exactitud los propósitos estratégicos planteados en la reunión anterior, y así, se concluyó con la realización del Plan Estratégico del DP.

A continuación se muestra el Plan Estratégico del DP:

3.1.1 VISION

Ser reconocidos por la organización como modelo de eficiencia y eficacia, enfocados siempre en la consecución de los objetivos financieros.

3.1.2 MISION

Este Departamento contribuye a la consecución de una rentabilidad y solvencia apropiada, encargándose de la elaboración, ejecución, control y análisis del presupuesto, entregando a las diferentes Gerencias de la empresa indicadores presupuestarios que facilitan la toma de decisiones oportuna basada en la calidad, comunicación y asesoramiento constante. Sustentados en nuestro talento humano calificado y en herramientas modernas diseñadas a la actividad económica de la empresa apoyadas por unas excelentes relaciones laborales y un Sistema de Gestión de Calidad que facilita el mejoramiento continuo.

3.1.3 VALORES

Servicio

Integridad

Compromiso

Es importante mencionar que se tomaron los mismos valores corporativos de TAME ya que el DP es parte de la empresa.

3.1.4 PROPOSITOS ESTRATEGICOS

- Aprovechar la aplicación ISO mejorando los procesos basándose en las relaciones y conocimientos del personal.
- Controlar la ejecución del presupuesto en base a los objetivos de las Gerencias.
- Comunicar a las Gerencias sobre incumplimientos presupuestarios.
- Brindar asesoramiento continuo a Gerencias y Departamentos.
- Mediante la información en línea mejorar el control presupuestario.

- Estar al tanto de los posibles cambios legales y económicos que afecten la situación de la empresa.
- Mantener un contacto constante con los Departamentos para evitar posibles contingencias que afecten al presupuesto.
- Mejorar el sistema informático para poder adaptarlo a las necesidades del departamento.
- Elaborar el presupuesto económico aprovechando la información en línea.
- Estandarizar los enlaces mediante el sistema entre presupuestos y contabilidad.
- Enfatizar en el cumplimiento de objetivos y metas presupuestarias.

Después de establecer el Plan Estratégico del DP es facultad del departamento implementar dicho plan.

Este plan sirve de base para el desarrollo del CMF que a continuación se desarrolla.

3.2 DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO FINANCIERO

En este apartado se desarrolla el CMF y la propuesta para el DP; para el desarrollo del CMF se toma en cuenta la metodología descrita en 2.2 CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL,

3.2.1 DEFINIR EL SECTOR, DESCRIBIR SU DESARROLLO Y EL PAPEL DE LA EMPRESA

Para realizar este paso se entrevistó al Jefe del Departamento principalmente y luego se recabó información extra conversando con algunos funcionarios de los demás departamentos de TAME.

El DP consta en el organigrama de TAME y es considerado por los demás Departamentos y Gerencias como pilar fundamental dentro de las finanzas de la empresa.

Al ser TAME una empresa sometida al control de la Contraloría General del Estado necesita establecer un control adecuado sobre los ingresos y egresos de la empresa y parte de este control lo ejerce el DP.

Como toda empresa, TAME busca incrementar su liquidez y rendimientos y dentro de esto el DP busca incansablemente apoyar a este cometido, intensificando su control sobre el presupuesto.

Además al haber obtenido TAME las certificaciones ISO, el DP, así como el resto de departamentos se encuentran en una mejora continua en sus procesos para convertirse en un modelo de eficiencia y eficacia.

3.2.2 ESTABLECER/CONFIRMAR LA VISION DE LA EMPRESA

En el apartado 3.1 se desarrolló el Plan Estratégico del DP, en el que consta la visión del departamento, razón por lo cual en este paso se confirma la visión diseñada, confirmada además por los empleados del departamento.

3.2.3 ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS

En esta etapa se deben seleccionar las perspectivas para el cuadro de mando; en las reuniones previas a realizar esta propuesta, con el Jefe del Departamento se comentaron las necesidades del departamento y se acordó realizar un CMF, ya que en estos momentos su prioridad es gestionar y controlar las finanzas de la empresa a través de la ejecución del presupuesto.

Por lo tanto, para cubrir sus requerimientos iniciales solo nos basaremos en la perspectiva financiera.

3.2.4 DESGLOSAR LA VISION SEGÚN CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y FORMULAR METAS ESTRATEGICAS GENERALES

Dentro del Plan Estratégico del DP se desarrollaron las metas o propósitos estratégicos que son parte del análisis FODA, la visión y misión del departamento, a estos propósitos estratégicos se los clasificó de acuerdo a la metodología del CMI dentro de las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y la perspectiva de desarrollo y crecimiento; y se muestran en el Cuadro 3.1.

De estos solamente los propósitos que abarcan la perspectiva financiera serán tomados en cuenta para la construcción del CMF; es decir, los que se detallan a continuación en el Cuadro 3.2.

Es importante mencionar que estos propósitos estratégicos fueron desarrollados dentro del plan estratégico del DP, por lo que todos los empleados del departamento los conocen

Cuadro 3.2 : PROPOSITOS FINANCIEROS	
PROPOSITOS ESTRATÉGICOS	EMPRESA
	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS TAME
TEMA / OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA FINANCIERA
1. Controlar la ejecución del presupuesto de las Gerencias; específicamente la Gerencia Comercial	√
2. Mejorar el control y análisis presupuestario	√

Elaborado: Iván A. Ortiz W.

3.2.5 IDENTIFICAR LOS FACTORES CRITICOS PARA TENER EXITO

Se identificaron los factores críticos para que la visión y la estrategia tengan éxito; a través de una reunión con el personal del departamento se definieron claramente dos factores a ser medidos para obtener éxito:

Cuadro 3.1 : PROPOSITOS ESTRATEGICOS	
PROPOSITOS ESTRATÉGICOS	EMPRESA
	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS TAME

TEMA / OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA			
	F	CL	PI	FOR & C
1. Aprovechar la aplicacion ISO mejorando los procesos basandose en las relaciones y conocimientos del personal.			√	
2. Controlar la ejecucion del presupuesto de las Gerencias; especificamente la Gerencia Comercial	√			
3. Comunicar a las Gerencias sobre incumplimientos presupuestarios			√	
4. Brindar asesoramiento continuo a Gerencias y Departamentos		√		
5. Mediante la informacion en linea mejorar el control presupuestario			√	√
6. Estar al tanto de los posibles cambios legales y economicos que afecten la situacion de la empresa		√		
7. Mantener un contacto constante con los Departamentos para evitar posibles contingencias que afecten al presupuesto		√		
8. Mejorar el control y analisis presupuestario	√			
9. Mejorar el sistema informatico para poder adaptarlo a las necesidades del departamento				√
10. Elaborar el presupuesto economico aprovechando la informacion en linea			√	√
11. Estandarizar los enlaces mediante el sistema entre presupuestos y contabilidad				√
12. Enfatizar en el cumplimiento de metas presupuestales			√	

Elaborado: Iván A. Ortiz W.

- Indispensable cumplir con las metas presupuestarias por parte de la Gerencia Comercial, específicamente en lo referente a los ingresos operativos.

- Mejorar el análisis del presupuesto y la ejecución real del mismo.

Luego de esta definición, se proceden a diseñar en el siguiente paso los indicadores para el CMF.

3.2.6 DESARROLLAR INDICADORES, IDENTIFICAR CAUSAS Y EFECTOS Y ESTABLECER UN EQUILIBRIO

Uno de los propósitos estratégicos del DP es mejorar el control y análisis del presupuesto anual planteado, comparándolo con el ejecutado, de igual manera, dentro de los mismos propósitos está poner mayor atención al cumplimiento presupuestario de la Gerencia Comercial, en lo referente, a los ingresos que son razón de ser de la empresa.

Y como se mencionó en el paso anterior, los factores críticos para tener éxito son: la medición de la ejecución del presupuesto de ingresos y mejorar el análisis y control del resto del presupuesto.

Después de mantener una reunión con el Jefe del Departamento por alrededor de dos horas, en la cual se indagó acerca de la posibilidad de obtener información de diversas áreas que podrían ayudar al control y al análisis del presupuesto y en sí de los resultados de la empresa; se lograron identificar aspectos claves a ser medidos y controlados, los que se mencionan a continuación:

- El presupuesto muestra una estructura por minorizada de todos los ingresos y egresos que mantiene la empresa.

- Existe una estructura de presupuesto por Gerencia, estas realizan su presupuesto y lo entregan al DP para su unificación y ejecución.
- Ciertos datos reales como numero de vuelos, pasajeros transportados, rutas, ingresos pueden ser suministrados por el Departamento de Estadística.
- La mayor preocupación del DP es el cumplimiento presupuestario de los ingresos por parte de la Gerencia Comercial.
- Para la cabeza del DP ayuda al control y análisis presupuestario, trabajar con el cumplimiento de los egresos, para que no se gaste mas de lo presupuestado; esto para cuidar la rentabilidad de la empresa.

Luego de la reunión y de tomar en cuenta todas estas consideraciones se procede a diseñar los indicadores claves, que se muestran a continuación dentro del Cuadro 3.3

Una vez diseñados los indicadores, se establecen las relaciones causa-efecto, en las que se atan o relacionan los indicadores diseñados a los propósitos estratégicos definidos en el Plan Estratégico del DP, y estas a su vez a una visión global del departamento, según Norton y Kaplan las relaciones causa-efecto tienen que abarcar todas las perspectivas del CMI, en esta aplicación las relaciones causa-efecto se reducen únicamente a la perspectiva financiera y se muestra a continuación en la Figura 3.1.

En esta figura se muestran todos los indicadores relacionados o atados a los propósitos estratégicos financieros mostrados en el Cuadro 3.2 anteriormente;

Cuadro 3.3
INDICADOR
Cumplimiento de Ingresos
Cumplimiento de Vuelos
Cumplimiento de Pasajeros Transportados
Cumplimiento de la Tarifa Media Presupuestada
Ejecucion de los Gastos
Gasto Combustibles / Tiempo de Vuelo
Gasto Combustibles / # de Vuelos
Gasto Mantenimiento / Tiempo de Vuelo
Gasto Mantenimiento / # de Vuelos
Gasto de Personal / #Empleados
Gasto Servicio a Bordo / Pasajeros Transportados
Comisiones de Ventas / Ingresos Operativos
Rentabilidad Operacional
Rentabilidad Neta

Elaborado por: Ivan Ortiz W.

Y estos a su vez generarán el mayor valor a la Gerencia Financiera y por consiguiente a la empresa, para así llegar a cumplir con la visión planteada por el departamento.

Para lograr el equilibrio del CMF no tienen que entrar en conflicto los indicadores a corto plazo con los de largo plazo, para el DP todas las metas y propósitos son a corto plazo por lo que no existe conflicto alguno consiguiendo el equilibrio necesario en el CMF.

RELACIONES CAUSA-EFECTO

Perspectiva Financiera

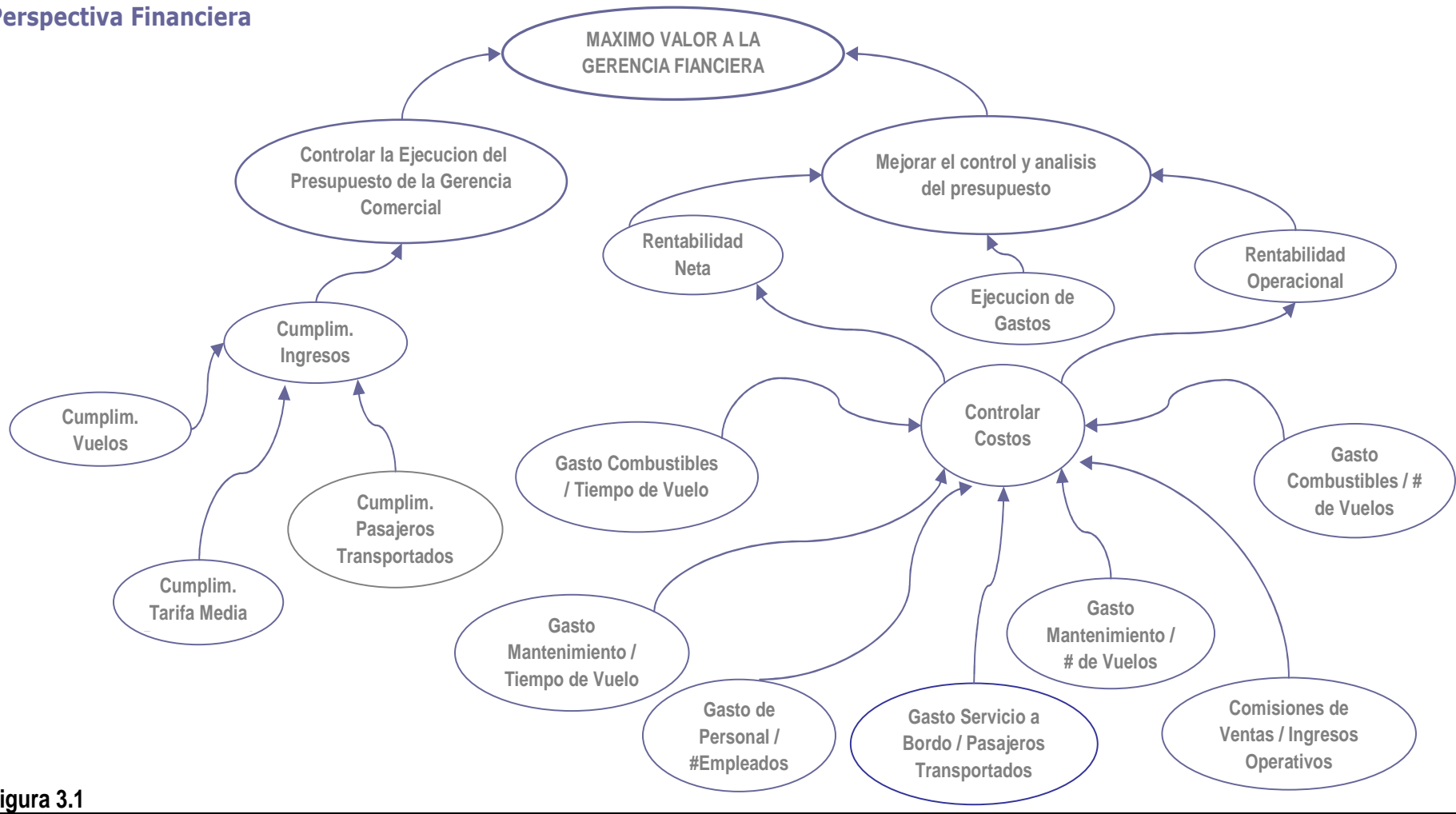


Figura 3.1

Elaborado por: Ivan Ortiz W.

Los indicadores diseñados, son la medida para los factores críticos del éxito, que a su vez, con su relación causa-efecto logran conseguir la visión global del departamento.

3.2.7 ESTABLECER EL CUADRO DE MANDO GLOBAL

Se estableció el CMF para el DP, se lo presentó a todo el personal del departamento para que tengan conocimiento del mismo y sepan como se creó, esto con el fin de facilitar la implementación a futuro de esta herramienta.

A continuación se muestra el CMF en la Figura 3.2, dentro de este CMF se encuentra lo siguiente:

- Código o numero, del indicador que nos une al propósito estratégico
- Objetivo, en el cual se establece el porque del desarrollo del indicador.
- Indicador, corresponde a la medida en la cual va arrojar el cálculo.
- Signo, quiere decir que deberá ser el resultado del indicador para compararlo con las metas.
- Cálculo, en el cual se establece la formula o manera de cálculo del indicador.
- Actual, corresponde al valor actual en el cual debe fijarse el Jefe del Departamento de Presupuestos.
- Meta, esta columna corresponde al valor con el cual se debería comparar el actual.



FIGURA 3.2

CUADRO DE MANDO FINANCIERO							
CODIGO	OBJETIVO	INDICADOR	SIGNO	CALCULO	ACTUAL	META RANGO	IMPORTANCIA
1	Controlar la Ejecucion del Presupuesto de la Gerencia Comercial						100%
1.1	Cumplimiento de Ingresos	% Cumplimiento	+	$\frac{\text{Total Ventas Reales}}{\text{Total Ingresos Presupuestados}}$			51%
1.2	Cumplimiento de Vuelos	% Cumplimiento	+	$\frac{\text{Total Vuelos Realizados}}{\text{Total Vuelos Presupuestados}}$			16%
1.3	Cumplimiento de Pasajeros Transportados	% Cumplimiento	+	$\frac{\text{Total Pasajeros Transportados}}{\text{Total Pasajeros Transportados Presupuestados}}$			16%
1.4	Cumplimiento de la Tarifa Media Presupuestada	USD.	+	$\frac{\text{Total Ingresos Reales}}{\text{Total Pasajeros Transportados}}$			16%
2	Mejorar el control y analisis del presupuesto						100%
2.1	Controlar la Ejecucion de los Gastos	% Ejecucion	+	$\frac{\text{Total Gastos Reales}}{\text{Total Gastos Presupuestados}}$			22%
2.2	Controlar el Costo-Combustibles/Tiempo de Vuelo	USD.	+	$\frac{\text{Total Gasto Combustible}}{\text{Total Tiempo de Vuelo Real Min.}}$			5%
2.3	Controlar el Costo-Combustibles/# de Vuelos	USD.	+	$\frac{\text{Total Gasto Combustible}}{\# \text{ Total Vuelos Reales}}$			5%
2.4	Controlar el Costo-Mantenimiento/Tiempo de Vuelo	USD.	+	$\frac{\text{Total Gasto Mantenimiento}}{\text{Total Tiempo de Vuelo Real Min.}}$			5%
2.5	Controlar el Costo-Mantenimiento/# de Vuelos	USD.	+	$\frac{\text{Total Gasto Mantenimiento}}{\# \text{ Total Vuelos Reales}}$			5%
2.6	Controlar los Costos de Personal/#Empleados	USD.	+	$\frac{\text{Total Gasto Personal}}{\# \text{ Total de Empleados}}$			5%
2.7	Controlar los Gastos de Ventas- Servicio a Bordo/Pasajeros Transportados	USD.	+	$\frac{\text{Total Servicio a Bordo}}{\# \text{ Total Pasajeros Transportados}}$			5%
2.8	Controlar los Gastos de Ventas- Comisiones/Ingresos Operativos	% Comision	+	$\frac{\text{Total Comisiones Pagadas}}{\text{Total Venta de Pasajes}}$			5%
2.9	Medir la Rentabilidad Operacional	% Rentabilidad	+	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Total Ingresos operativos}}$			22%
2.10	Medir la Rentabilidad Neta	% Rentabilidad	+	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Ingresos operativos}}$			21%

Elaborado por: Ivan Ortiz W.

- Importancia, esta columna corresponde al peso del indicador para cada propósito, el cual ayuda en el análisis del Administrador.

La importancia fue acordada con el Jefe del Departamento en base a su experiencia y las sugerencias planteadas después de realizar una encuesta, ver Anexo 36; este porcentaje tiene relación al panorama que nos muestra cada indicador. Ver resultado de la encuesta a continuación, Cuadro 3.4

Cuadro 3.4				
Resultados de la Encuesta				
Codigo	Indicador	Resultado	Equivalencia	Total
1	Controlar la Ejecucion del Presupuesto de la Gerencia Comercial			100%
1.1	Cumplimiento de Ingresos	Muy Importante	51%	
1.2	Cumplimiento de Vuelos	Importante	16%	
1.3	Cumplimiento de Pasajeros Transportados	Importante	16%	
1.4	Cumplimiento de la Tarifa Media Presupuestada	Importante	16%	
2	Mejorar el control y analisis del presupuesto			100%
2.1	Controlar la Ejecucion de los Gastos	Muy Importante	22%	
2.2	Controlar el Costo-Combustibles/Tiempo de Vuelo	Importante	5%	
2.3	Controlar el Costo-Combustibles/# de Vuelos	Importante	5%	
2.4	Controlar el Costo-Mantenimiento/Tiempo de Vuelo	Importante	5%	
2.5	Controlar el Costo-Mantenimiento/# de Vuelos	Importante	5%	
2.6	Controlar los Costos de Personal/#Empleados	Importante	5%	
2.7	Controlar los Gastos de Ventas- Servicio a Bordo/Pasajeros Transportados	Importante	5%	
2.8	Controlar los Gastos de Ventas- Comisiones/Ingresos Operativos	Importante	5%	
2.9	Medir la Rentabilidad Operacional	Muy Importante	22%	
2.10	Medir la Rentabilidad Neta	Muy Importante	22%	

Elaborado por: Ivan Ortiz W.

La presentación tomó alrededor de una hora y se explicó además las ventajas de adicionar perspectivas para que a futuro se complemente este CMF.

3.2.8 DESGLOSE DEL CUADRO DE MANDO E INDICADORES POR UNIDAD ORGANIZATIVA

Este apartado se lo desarrolla en la propuesta en un sub-capítulo 3.2.12 PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO FINANCIERO, pero se puede adelantar que, depende del tamaño de la empresa o UEN, para dividir el CMF a las diferentes áreas o personas.

3.2.9 FORMULAR METAS

El Departamento no tiene formuladas sus metas alineadas con su estrategia, para medir su marcha en el tiempo y tomar los correctivos necesarios, por lo que, en el apartado 3.2.12 PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO FINANCIERO se desarrollan las metas.

3.2.10 DESARROLLAR UN PLAN DE ACCION

De la misma manera este apartado se desarrolla más a fondo en el sub-capítulo 3.2.12 PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO FINANCIERO.

3.2.11 IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO

Para la implementación del CMF, son necesarios varios aspectos que se mencionan en el apartado 3.2.12 PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO FINANCIERO.

3.2.12 PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO FINANCIERO

Diseñado el CMF para el DP, en este apartado se desarrolla la propuesta para su aplicación y funcionamiento, mostrando las ventajas de la herramienta y sus requerimientos para su óptimo desempeño.

El CMF fue presentado al personal del DP, por lo que a continuación nos basaremos en aspectos de aplicación en sí del CMF.

El CMF ha sido diseñado al más alto nivel, lo que quiere decir, que deberá ser usado por el Jefe del Departamento, que por el tamaño de la UEN, no valdría la pena descomponerlo a pesar que dentro del proceso la encargada de la ejecución y control del presupuesto es la Analista de Presupuesto, pero para la toma de decisiones adecuada y rápida, es mejor que no se descomponga el CMF, con esto, se asegura que el Jefe del Departamento tome las decisiones o comunique a quien corresponda los problemas encontrados de una manera rápida y con la información oportuna.

Es importante que la Analista de Presupuestos se familiarice el CMF para que contribuya o mejore el proceso de ejecución y control del presupuesto.

Al ser TAME una empresa líder con un alto porcentaje del mercado ecuatoriano, no tiene un similar dentro del país, ya que por su flota renovada de aviones, mercado, rutas, solvencia económica y experiencia, no se podría comparar con la industria aerocomercial ecuatoriana.

Por cierto internacionalmente tampoco, ya que existen en Latinoamérica empresas mucho mas grandes que TAME, por lo cual esta comparación no sería la mejor, es por eso que, al no tener metas comparativas diseñadas por el DP que la atribuyen a esta dificultad, en esta propuesta, se ha establecido ciertas metas basadas en la misma empresa.

A continuación se describen las metas propuestas para el DP:

CODIGO	OBJETIVO	META	RANGO
1.1	Cumplimiento de Ingresos	90%	100%
1.2	Cumplimiento de Vuelos	90%	100%
1.3	Cumplimiento de Pasajeros Transportados	90%	100%

Estas metas se formularon conjuntamente con el Jefe del DP y el Jefe del Departamento Comercial (Eco. Patricio Bravo), que en base en la experiencia de cada uno y al no contar con información histórica sistematizada, se estableció que la meta es cumplir al 100% el presupuesto, pero por las temporadas y por el rango de error intrínscico en el presupuesto de ingresos se acepta un indicador entre 90% y 100%, un índice superior significaría un ingreso adicional, mejorando la situación de la empresa, por otro lado, un índice reiterativo menor a este valor, sería una alerta importante.

CODIGO	OBJETIVO	META RANGO
1.4	Cumplimiento de la Tarifa Media Presupuestada	54,29 USD.

Para este caso la meta es la tarifa media presupuestada por la Gerencia Comercial, analizada por sus funcionarios y que sirve de base para realizar el presupuesto de ingresos o ventas, ver en Anexo 5.

CODIGO	OBJETIVO	META RANGO
2.1	Controlar la Ejecucion de los Gastos	55% 65%

Esta meta se seleccionó con base en la ejecución normal que deberían seguir los gastos, es decir hasta el mes de Julio debe haber una ejecución del 58% del presupuesto total aproximadamente; en conversaciones con el Jefe del DP se estableció un margen del 55% al 65%, como rango aceptable, pasado este valor se considera un exceso de gasto y un menor a este rango puede considerarse como una falta de ejecución en el presupuesto. Esta meta deberá actualizarse periodo a periodo.

CODIGO	OBJETIVO	META RANGO
2.2	Controlar el Costo-Combustibles	< 20,72
2.3	Controlar el Costo-Combustibles	< 906,28
2.4	Controlar el Costo-Mantenimiento	< 16,57
2.5	Controlar el Costo-Mantenimiento	< 724,78

Estas metas se obtuvieron con los mismos indicadores pero con valores presupuestados, es decir los Gastos de Combustible o Mantenimiento presupuestados para el 2006, dividido para el total de vuelos u horas de vuelo presupuestadas del 2006.

Entonces el indicador actual deberá ser menor al rango definido para así disminuir los costos.

CODIGO	OBJETIVO	META RANGO
2.6	Controlar los Costos de Personal	< 2498

Para este gasto de personal, se obtuvo el valor presupuestado del 2006 de gasto de personal anual menos la cuenta otros gastos de personal dividido para 12 meses y el producto de esto dividido para el número de empleados presupuestados para el 2006, de ahí que el indicador actual deberá ser menor a este número para cumplir con la meta.

CODIGO	OBJETIVO	META RANGO
2.7	Controlar los Gastos de Ventas- Servicio a Bordo	< 2,46

Para establecer esta meta, se tomo el valor total presupuestado 2006 del servicio a bordo que se encuentra dentro del gasto de ventas, se lo dividió para 7 meses, hasta julio, y, a este valor para el número de pasajeros transportados

presupuestados a julio del 2006; de igual manera, la meta será un indicador actual menor a este valor.

CODIGO	OBJETIVO	META RANGO
2.8	Controlar los Gastos de Ventas- Comisiones	< 6%

Para obtener este parámetro, se dividió el Gasto Comisiones Presupuestadas 2006 para la suma de las ventas presupuestadas del 2006 de los rubros: Operación Nacional y Fronteriza.

Con este porcentaje de comisión, la meta será ejercer un control sobre un posible pago en exceso de comisiones y a futuro tratar de reducir este porcentaje de comisión mediante nuevos acuerdos.

CODIGO	OBJETIVO	META RANGO
2.9	Medir la Rentabilidad Operacional	> 16%
2.10	Medir la Rentabilidad Neta	> 0%

Para establecer esta meta, se obtuvo los Estados de Resultados de los años 2002, 2003, 2004 y 2005, de cada uno de estos años se obtuvo la Rentabilidad Operacional y Neta, concluyendo en base a estos índices que la menor rentabilidad operacional obtenida fue del 16%, que corresponde al año 2005, de igual forma en el mismo año 2005 se obtuvo una rentabilidad neta de 0%, por lo tanto, la meta será obtener una rentabilidad superior a estos dos parámetros.

A continuación en el Cuadro 3.4 se muestra en resumen las metas propuestas y sus cálculos.

En lo referente a realizar un Plan de Acción para el CMF, se puede mencionar que al momento, según el Jefe del DP por la estandarización de sus procesos, se

debe reunir una vez cada mes con los demás Departamentos y la Gerencia Financiera para informar las novedades del período, entonces, se deberá incluir un informe del CMF, mencionando con los adelantos logrados y las metas cumplidas, dando a conocer al resto de departamentos la utilidad de esta herramienta.

Este mismo informe deberá ser tratado con los miembros del departamento para hacerles conocer su aporte y se sientan motivados a continuar con este proceso.

En los aspectos de implementación del CMF, se debe tomar en cuenta que, a parte del conocimiento de todos los empleados, una estrategia bien formulada y en general, de la construcción de un CMF, implica que tiene ser una herramienta y un modelo de gestión diario, y, para esto se necesita de un sistema operativo al menos de segunda generación, es decir, un sistema ejecutivo que permita presentarse de forma comunicativa; con números , flechas, diagramas, que faciliten el resumen; tener un contacto amistoso con el usuario, facilitando el acceso, recoger información automáticamente de bases de datos en otros sistemas que ya están operando como es el caso del sistema SIGETAME donde se encuentra toda la información.

Este sistema tiene que proporcionar los indicadores de manera fácil de interpretar, aun para quien no estuvo durante el diseño del CMF, los reportes deben ser confiables, es decir, el sistema debe tomar la información necesaria y relevante.

Un sistema de estas características para este CMF, se encuentra en el mercado a un costo alrededor de 2.000USD. a 7.000USD.

Con esto se lograría la información en línea y una toma de decisiones oportunamente, haciendo del CMF una herramienta involucrada en informes y reportes de las operaciones de cada día.

Por lo tanto, una implementación debe incluir reglas y formas que aseguren el seguimiento del trabajo diario del DP.



Cuadro 3.5						
CODIGO	OBJETIVO	CALCULO	RESULTADO	META RANGO	VER ANEXO	
1.1	Cumplimiento de Ingresos	Experiencia	-	90% 100%	-	
1.2	Cumplimiento de Vuelos	Experiencia	-	90% 100%	-	
1.3	Cumplimiento de Pasajeros Transportados	Experiencia	-	90% 100%	-	
1.4	Cumplimiento de la Tarifa Media Presupuestada	Tarifa Media Presupuestada	54,29	54,29 USD.	Anexo 5	
2.1	Controlar la Ejecucion de los Gastos	$\frac{7\text{MESES} * 100}{12 \text{ MESES}}$	58%	55% 65%	Anexo 17	
2.2	Controlar el Costo-Combustibles	$\frac{\text{Total Gasto Combustible Presupuestado}}{\text{Total Tiempo de Vuelo Presupuestado Min.}}$	20,72	< 20,72	Anexo 17 Anexo 23	
2.3	Controlar el Costo-Combustibles	$\frac{\text{Total Gasto Combustible Presupuestado}}{\# \text{ Total Vuelos Presupuestados}}$	906,28	< 906,28	Anexo 17 Anexo 6	
2.4	Controlar el Costo-Mantenimiento	$\frac{\text{Total Gasto Mantenimiento Presupuestado}}{\text{Total Tiempo de Vuelo Presupuestado Min.}}$	16,57	< 16,57	Anexo 27 Anexo 23	
2.5	Controlar el Costo-Mantenimiento	$\frac{\text{Total Gasto Mantenimiento Presupuestado}}{\# \text{ Total Vuelos Presupuestado}}$	724,78	< 724,78	Anexo 27 Anexo 6	
2.6	Controlar los Costos de Personal	$\frac{\text{Total Gast Personal Presup-Otros Gst Personal}/12}{\# \text{ Total de Empleados Presupuestados}}$	2498	< 2498	Anexo 17 Anexo 24	
2.7	Controlar los Gastos de Ventas- Servicio a Bordo	$\frac{(\text{Total Servicio a Bordo Presupuestado} / 12) * 7}{\# \text{ Total Pasajeros Transportados Presupuestados}}$	2,46	< 2,46	Anexo 28 Anexo 8	
2.8	Controlar los Gastos de Ventas- Comisiones	$\frac{\text{Total Comisiones Presupuestadas}}{\text{Total Operacion Nacional + Fronteriza}}$	6%	< 6%	Anexo 28 Anexo 17	
2.9	Medir la Rentabilidad Operacional	Ano 2005	16%	> 16%	Anexo 18	
2.10	Medir la Rentabilidad Neta	Ano 2005	0%	> 0%	Anexo 18	

Elaborado por: Ivan Ortiz W.

A continuación se muestra al CMF en acción, con esto se lograra observar las ventajas y desventajas de esta herramienta, poniéndola a trabajar.

3.2.12.1 CMF del DP en Acción

Para poner a trabajar el CMF diseñado, se debe obtener toda la información necesaria con la cual se calcularán los indicadores.

Una vez obtenida esta información, se utilizara el paquete informático Excel, para llevar a cabo esta práctica.

Con el fin de obtener la información se indago con el Jefe del DP sobre las fuentes a ser consultadas, las mismas que entregaron los reportes necesarios para el CMF, que se muestran a continuación, ver Cuadro 3.6:

Cuadro 3.6	
REPORTE O DOCUMENTO	FUENTE
RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS 2006	GERENCIA COMERCIAL
PRESUPUESTO DE VUELOS MENSUALES PARA EL AÑO 2006	GERENCIA COMERCIAL
PASAJEROS PAGADOS POR MESES PARA EL AÑO 2006	GERENCIA COMERCIAL
INGRESOS MENSUALES (REVENUE) POR PASAJEROS 2006	GERENCIA COMERCIAL
EJECUCCION PRESUPUESTO A JULIO 2006	DP
PRESUPUESTO DE EMPLEADOS Y REAL HASTA JULIO	DEPART. NOMINA
ITINERARIO REAL MENSUAL A JULIO 2006	DEPART. ESTADISTICA
TIEMPOS DE VUELO	DEPART. PLANIFICACION
ESTADO DE RESULTADOS 2002, 2003 , 2004, 2005	DEPART. CONTABILIDAD
ESTADO DE RESULTADOS A JULIO 2006	DP

Elaborado por: Ivan Ortiz W.

La información obtenida se trabajo y depuro, extrayendo los datos relevantes para el CMF.

Con la ayuda del Excel y una, vez aplicadas las formulas de los indicadores de la Figura 3.2 se establecieron las siguientes condiciones, ver Figura 3.3:

- Si el valor actual alcanza o supera la meta colocar, celda verde.
- Si el valor actual esta dentro del rango de meta colocar, celda naranja.

- Si el valor actual se encuentra inferior a la meta colocar, celda roja.

Esta diferenciación de colores permite identificar rápidamente los problemas y agilizar la toma de decisiones oportunamente.

3.2.12.1.1 Cálculo e Interpretación de Indicadores

Indicador 1.1

El indicador 1.1 Cumplimiento de ingresos de la Figura 3.3, tiene un actual del 93% que corresponde al valor acumulado de Enero a Julio, este valor esta ubicado dentro del rango dispuesto por lo que se toma como normal este parámetro.

Si fuera el caso de un análisis mas profundo en este rubro, con un clic sobre el valor actual nos lleva a un sub-CMF por mes, ver Anexo 22.

Para el cálculo de los valores dentro del sub-CMF, se tomó el valor mensual real de ingreso o revenues de Ene-Jul del 2006 tomado del Anexo 11, dividido para el valor presupuestado de ingresos mensuales para el 2006 tomado del Anexo 8.

Indicador 1.2

Si el indicador anterior no nos brinda suficiente información acudimos al 1.2 Cumplimiento de Vuelos que tiene un actual del 84% que corresponde al valor acumulado de Enero a Julio, ubicado por debajo del rango, por lo que amerita una información mas profunda de igual manera se realiza un clic sobre el valor y nos lleva un sub-CMF por mes, ver Anexo 23.

Para el cálculo de este indicador se necesita, el número mensual total de los vuelos realizados de Ene-Jul del 2006, tomado del Anexo 9, dividido para el número de vuelos presupuestados mensuales para el 2006, tomado del Anexo 6.



Figura 3.3

CUADRO DE MANDO FINANCIERO							
CODIGO	OBJETIVO	INDICADOR	SIGNO	CALCULO	ACTUAL	META RANGO	IMPORTANCIA
1	Controlar la Ejecucion del Presupuesto de la Gerencia Comercial						100%
1.1	Cumplimiento de Ingresos	% Cumplimiento	+	$\frac{\text{Total Ventas Reales}}{\text{Total Ingresos Presupuestados}}$	93%	90% 100%	51%
1.2	Cumplimiento de Vuelos	% Cumplimiento	+	$\frac{\text{Total Vuelos Realizados}}{\text{Total Vuelos Presupuestados}}$	94%	90% 100%	16%
1.3	Cumplimiento de Pasajeros Transportados	% Cumplimiento	+	$\frac{\text{Total Pasajeros Transportados}}{\text{Total Pasajeros Transportados Presupuestados}}$	94%	90% 100%	16%
1.4	Cumplimiento de la Tarifa Media Presupuestada	USD.	+	$\frac{\text{Total Ingresos Reales}}{\text{Total Pasajeros Transportados}}$	55.38	54,29 USD.	16%
2	Mejorar el control y analisis del presupuesto						100%
2.1	Controlar la Ejecucion de los Gastos	% Ejecucion	+	$\frac{\text{Total Gastos Reales}}{\text{Total Gastos Presupuestados}}$	73%	55% 65%	22%
2.2	Controlar el Costo-Combustibles	USD.	+	$\frac{\text{Total Gasto Combustible}}{\text{Total Tiempo de Vuelo Real Min.}}$	28.58	< 20,72	5%
2.3	Controlar el Costo-Combustibles	USD.	+	$\frac{\text{Total Gasto Combustible}}{\# \text{ Total Vuelos Reales}}$	1106.15	< 906,28	5%
2.4	Controlar el Costo-Mantenimiento	USD.	+	$\frac{\text{Total Gasto Mantenimiento}}{\text{Total Tiempo de Vuelo Real Min.}}$	18.33	< 16,57	5%
2.5	Controlar el Costo-Mantenimiento	USD.	+	$\frac{\text{Total Gasto Mantenimiento}}{\# \text{ Total Vuelos Reales}}$	676.02	< 724,78	5%
2.6	Controlar los Costos de Personal	USD.	+	$\frac{\text{Total Gasto Personal}}{\# \text{ Total de Empleados}}$	963.35	< 1057	5%
2.7	Controlar los Gastos de Ventas- Servicio a Bordo	USD.	+	$\frac{\text{Total Servicio a Bordo}}{\# \text{ Total Pasajeros Transportados}}$	1.97	< 2,46	5%
2.8	Controlar los Gastos de Ventas- Comisiones	% Comision	+	$\frac{\text{Total Comisiones Pagadas}}{\text{Total Venta de Pasajes}}$	6%	< 6%	5%
2.9	Medir la Rentabilidad Operacional	% Rentabilidad	+	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Total Ingresos operativos}}$	17%	> 16%	22%
2.10	Medir la Rentabilidad Neta	% Rentabilidad	+	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Ingresos operativos}}$	2%	> 0%	21%

Elaborado por: Ivan Ortiz w.

Este análisis nos llevo a indagar y solicitar un reporte a la Gerencia Comercial para su explicación y corrección oportuna, esta Gerencia estableció lo siguiente:

1. Los vuelos presupuestados rumbo a Galápagos fueron presupuestados con aviones Fokker de capacidad promedio 80 pasajeros y durante todo el año han cubierto esta ruta los aviones Boeing de 155 pasajeros en menor número de vuelos.
2. Las Rutas Quito-Portoviejo-Quito y Quito-Isla Isabela-Quito, que fueron presupuestadas volarlas a partir del mes de Julio del 2006, no ha salido ningún avión.
3. Se cancelaron vuelos, por el clima, en la Región Oriental del país, en los meses de Mayo, Junio y Julio.

Con estas explicaciones, la Gerencia Comercial, tomó correctivos para que se cumplan las rutas presupuestadas a volarlas lo antes posible, ya que esta sería una de las principales causas, para el incumplimiento presupuestario.

Indicador 1.3

El indicador 1.3 Cumplimiento de Pasajeros Transportados con un valor actual de 84%, que corresponde al valor acumulado de Enero a Julio, se encuentra en rojo lo que dispone un mayor análisis, observando el sub-CMF por mes, ver Anexo 24.

Para el cálculo de estos indicadores se necesita el número total mensual real de pasajeros transportados de Ene-Jul, tomado del Anexo 10, dividido para el número de pasajeros mensuales a ser transportados para el 2006, tomado del Anexo 7.

Con esto observamos que existe una tendencia a la baja desde el mes de Mayo e inmediatamente solicitamos un informe ampliado a la Gerencia Comercial, la cual informó que se debe a:

1. La no firma de acuerdos con algunas Agencias de Viajes.

2. Al no cumplir con las rutas Quito-Portoviejo-Quito y Quito-Isla Isabela-Quito.

Estos problemas fueron reportados a la Gerencia Financiera por parte del Jefe del Departamento de Presupuestos para solucionarlas lo antes posible las Gerencia involucradas.

Indicador 1.4

El indicador 1.4 Cumplimiento de la Tarifa Media Presupuestada vemos que el valor actual es de 55,38USDS. Que corresponde al valor acumulado de Ene-Jul del 2006, este se encuentra en verde, por lo que no requiere mayor análisis pero si se desea, se puede visualizar en el Anexo 25.

Este indicador nos muestra que los pasajes se venden a un precio mayor al presupuesto lo que explica el cumplimiento a nivel de ingresos del presupuesto, cubriendo el déficit de vuelos realizados y pasajeros transportados.

La forma de calcular este indicador es tomando del Anexo 11 el valor total mensual real de ingresos dividido para el numero total mensual real de pasajeros transportados.

Indicador 2.1

En el indicador 2.1 Controlar la Ejecución de los Gastos observamos que el valor actual de 73%, que corresponde al total ejecutado de gastos hasta Jul 2006, pintado de rojo lo que nos muestra una sobre ejecución de los gastos y se requiere saber que gasto se está disparando, por lo que nos trasladamos al sub-CMF por tipo de gasto, ver Anexo 26, identificamos el gasto en el que existe el desfase, el rubro de Gastos de Capital, para mas detalle vamos al Anexo 13 que nos indica por rubro la ejecución de este gasto, y se observó que corresponde al desembolso en Marzo y Junio de la compra de los aviones nuevos Embraer.

Indicador 2.2 e Indicador 2.3

Los indicadores 2.2 Controlar el Costo-Combustibles y 2.3 Controlar el Costo-Combustibles con valores de 29,68USD y 1106,15USD respectivamente, correspondientes al valor acumulado de Ene-Jul del 2006, se encuentran en rojo, lo que nos alerta de un exceso de gastó combustible, que puede alterar la rentabilidad operativa, por lo que se visualiza el sub-CMF en los Anexo 29 y Anexo 30 respectivamente, además se solicitó un detalle adicional al Departamento de Operaciones, no existiendo respuesta hasta el momento de nuestra estancia, para el cálculo, los dos toman el valor total mensual del gasto de combustible del Anexo 13 dividido para: en el caso del indicador 2.2 el total de minutos de vuelo de Ene-Jul del 2006 tomado del Anexo 18 y, para el caso del indicador 2.3 el total de los vuelos realizados de Ene-Jul tomado del Anexo 9.

Este indicador nos muestra el gasto de combustible por vuelo y por cada minuto de vuelo, respectivamente.

Indicador 2.4 e Indicador 2.5

Los indicadores 2.4 Controlar el Costo-Mantenimiento y 2.5 Controlar el Costo-Mantenimiento, al igual que en el gasto combustible, utilizan para su cálculo el gasto mensual total de mantenimiento de Ene-Jul del 2006, tomado del Anexo 20 dividido para: en el caso del 2.4 para el total de minutos de vuelo de Ene-Jul del 2006, tomado del Anexo 18, y, en el caso del indicador 2.5, para el total de los vuelos realizados de Ene-Jul del 2006, tomado del Anexo 9.

Como observamos en el CMF, el indicador 2.4, muestra un valor actual de 18,32USD., que corresponde al valor acumulado de Ene-Jul del 2006, este se encuentra por arriba de la meta, por lo que amerita ver el sub-CMF mensual en el Anexos 31, solicitando un reporte de Abr-Jul del 2006 al Departamento de Operaciones.

Para el indicador 2.5, el valor actual es de 676,02USD., el cual se pinta en verde, lo que indica un buen estado, pero para información adicional, se puede remitir al Anexo 32.

Estos indicadores muestran cuanto se gasta en mantenimiento de los aviones por cada vuelo o minuto volado.

Indicador 2.6

El indicador 2.6 Controlar los Costos de Personal, indica un valor actual de 963,35USD., pintado en verde, lo que no involucra preocupación alguna, pero para una información adicional se puede ver el Anexo 33, la forma de cálculo es la siguiente: se tomó el total del gasto de personal de Ene-Jul del 2006, menos la cuenta otros gastos de personal de Ene-Jul del 2006, del Anexo 13, para el número total de empleados mensuales del Anexo 19; para el acumulativo que se encuentra en el CMF, se sumaron todos los meses en lo que refiere al gasto personal menos la cuenta otros gastos de personal y, el producto se dividió para el promedio de los empleados a lo largo de los meses de Ene a Jul del 2006, tomado del Anexo 19.

Este indicador nos muestra el gasto en el que incurre la empresa por cada empleado.

Indicador 2.7

El indicador 2.7 Controlar los Gastos de Ventas- Servicio a Bordo, con un valor actual de 1,97USD., el cual corresponde al acumulado de Ene-Jul del 2006, se muestra verde, por lo que solo por información se puede acceder a revisar el sub-CMF, en el Anexo 34.

Para el cálculo de este indicador se tomó del Anexo 21 el valor total mensual del gasto de servicio a bordo dividido para el número total real mensual de pasajeros transportados, arrojándonos el índice de costo, que nos dice, cuanto es el gasto que se paga por el servicio a bordo por cada pasajero, en lo que refiere a periódicos, comida, bebidas, servilletas, toallas, etc.,.

Indicador 2.8

El indicador 2.8 Controlar los Gastos de Ventas- Comisiones, nos muestra el porcentaje de comisión real que se esta pagando a las agencias, el valor actual de este índice es del 6%, este corresponde al porcentaje acumulado de Ene-Jul del 2006, y, esta en verde, lo que quiere decir que se encuentra dentro de la meta, para información adicional se puede visualizar mensualmente en el Anexo 35, este indicador se calcula, tomando del Anexo 21 el total mensual de comisiones pagadas de Ene-Jul del 2006, dividido para, la sumatoria de los ingresos por operación nacional y fronteriza, mensualmente.

Indicador 2.9 e Indicador 2.10

Los indicadores 2.9 Medir la Rentabilidad Operacional y 2.10 Medir la Rentabilidad Neta, se presentan en el CMF, 17% y 2% respectivamente, esto valores son índices acumulados de Ene-Jul del 2006, para el cálculo de estos, se tomo del Anexo 15 la utilidad bruta y neta respectivamente dividido para los ingresos operacionales.

Para mayor información se puede observar los Anexo 27 y 28 respectivamente, donde se muestra la evolución mensual de estas rentabilidades.

Este ensayo se realizó con datos mensuales lo que limita la toma de decisiones oportunas, pero con el sistema operativo adecuado, se podrá operar con datos quincenales, semanales o diarios, con lo cual aumentan las ventajas de la herramienta.

Por otro lado la idea de esta práctica es que el Jefe del Departamento se percate de la bondad de esta herramienta, encendiendo su computador y, visualizando el CMF, poniendo atención en los actuales rojos para solucionar los problemas, caso contrario todo marcha bien y podrá gastar tiempo en otras ocupaciones.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se plantean las conclusiones obtenidas en la realización de este proyecto, se comprueban las hipótesis planteadas en el plan de proyecto y se recomiendan aspectos importantes observados durante la realización de este trabajo.

4.1 CONCLUSIONES

Este proyecto de titulación se centra en la aplicación de un Cuadro de Mando Financiero al Departamento de Presupuestos de TAME “Líneas Aéreas del Ecuador” en el cual se comprobaron las siguientes hipótesis:

1. Un Cuadro de Mando Financiero ayuda a controlar, monitorear y medir la gestión del departamento.

El CMF por su naturaleza es una herramienta de gestión financiera tradicional que basado en la metodología de un CMI se convierte en una herramienta de gestión moderna, ya que traduce la estrategia del departamento en indicadores que permiten la medición además, al incluir las metas o propósitos permite ejercer un control y, al ser una herramienta dinámica facilita el monitoreo continuo.

Como se pudo observar en el sub-capítulo 3.2.12.1 CMF del DP en Acción, con el indicador 1.2 Cumplimiento de Vuelos y 1.3 Cumplimiento de Pasajeros Transportados, ambos con un 84% de cumplimiento, pintados en rojo dentro del CMF, al estar por debajo de la meta, nos llevo a observar

los sub-CMF mensual, verificando un incumplimiento del presupuesto de vuelos y de pasajeros transportados, en ese momento se solicitó las explicaciones correspondientes a la Gerencia Comercial, ejerciendo la medición, control y monitoreo para así tomar los correctivos adecuados.

2. El Cuadro de Mando Financiero es aplicable a una unidad de negocio.

El CMF es aplicable , como se pudo observar el la realización de este proyecto no solo se quedó en el diseño del CMF, sino que, se lo colocó en acción, mostrando su beneficio, mencionado en la conclusión 1, al detectar un problema y solicitando los correctivos oportunamente.

En general es aplicable un CMF, la condición primordial es que la UEN cuente con un plan estratégico bien definido, caso contrario se debe averiguar si debería tener o no una estrategia, una misión, unos clientes; sean estos internos o externos y unos procesos internos que permitan la creación de la misión y del plan estratégico en general.

La aplicación a UEN sirve de base para futuras aplicaciones dentro de la misma UEN o en otras UEN's, inclusive para una aplicación a nivel corporativo.

3. En un Cuadro de Mando los indicadores financieros alineados con la estrategia son insuficientes.

En un CM tener únicamente indicadores financieros es inapropiado para aprovechar todas las ventajas de la herramienta, por lo que estos indicadores llamados “duros” nos muestran las acciones pasadas o decisiones tomadas anteriormente, en cambio incluyendo indicadores llamados “blandos” o no financieros basados en los clientes, procesos internos, tecnología, crecimiento, personal, nos permiten crear mayor valor para la empresa, ya que estos indicadores son los inductores que permiten la generación de resultados financieros futuros, y para muestra de esto, nos dirigimos a la conclusión 1, en la cual mencionamos, el problema del incumplimiento presupuestario de vuelos y pasajeros transportados, que no se hubiera logrado detectar sin los indicadores no financieros, ya que el

indicador de cumplimiento monetario se muestra en el CMF en naranja, es decir no debemos preocuparnos aún, pero al ir a los indicadores no financieros de vuelos y pasajeros, pudimos detectar el problema y darle solución.

4. En el CMF diseñado se incluyeron dos indicadores 1.2 Cumplimiento de Vuelos y 1.3 Cumplimiento de Pasajeros, que nos arrojan un porcentaje de cumplimiento no monetario sino de gestión que permite establecer que: si se cumple con el presupuesto de vuelos y pasajeros, generará los ingresos programados, en otras palabras el cumplimiento de estos presupuestos son los inductores para cumplir con los ingresos programados, además nos da una visión mas amplia del simple incumplimiento presupuestario monetario, por lo que concluimos ratificando y ejemplificando, la hipótesis anterior.
5. Podemos concluir que el DP para optimizar las ventajas del CMF debe contar con un sistema informático, que le permita extraer en tiempo real la información necesaria del sistema actual corporativo SIGETAME y presentarla al Administrador de forma resumida y clara con lo cual se tomarían los correctivos o decisiones en forma oportuna.
6. Un CMF en inicio es una herramienta de gestión poderosa, ya que se puede medir, controlar y monitorear la empresa o UEN, pero con esto no asegura la generación de recursos futuros, por otro lado el Administrador en si mismo sentirá que desea mas información que solo la financiera, entonces en ese momento se deben incluir las demás perspectivas y transformar el CMF en un CMI.
7. El CMF basado en la metodología de un CMI de Norton y Kaplan, es adaptable a cualquier empresa o UEN y se los diseña a la medida dependiendo de las necesidades de cada empresa o UEN por lo cual ninguna CMF o CMI puede ser igual en cada empresa.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda adquirir un sistema informático para optimizar la utilización del CMF, que le permita extraer la información automáticamente presentando el CMF de una forma amigable y resumida tanto al Jefe del Departamento como a la Analista de Presupuesto.
2. El CMF luego de su implementación deberá ser revisado periódicamente por los empleados del DP para evaluar la aplicación del mismo, afinar los indicadores, revisar la estrategia o el CMF si es que no se están logrando resultados.
3. Se recomienda dar a conocer día a día el logro o aporte de cada empleado a la consecución de los objetivos por parte del Jefe del DP para siempre estar alineados e identificados con la estrategia y no perder rumbo hacia a misión y visión.
4. El CMF a futuro debe ser completado con las perspectivas del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para tener una herramienta de gestión integral cubriendo la mayoría de aspectos del departamento.
5. Existe una amplia demanda empresarial para el desarrollo de esta herramienta, por lo cual se recomienda pensar en una especialización e incursionar como consultor en este tema.

ANEXO 1 - 4
PLAN ESTRATEGICO

ANEXO 5 - 8
PRESUPUESTO DE INGRESOS

ANEXO 9

VUELOS REALIZADOS

ANEXO 10
PASAJEROS TRANSPORTADOS

ANEXO 11
INGRESO REAL MENSUAL

ANEXO 12 - 13
EJECUCION DEL PRESUPUESTO A JUL-06

ANEXO 14
ESTADO DE RESULTADOS 02-05

ANEXO 15
ESTADO DE RESULTADOS JUL-06

ANEXO 16
PRESUPUESTO DE TIEMPO DE VUELO 2006

ANEXO 17

TIEMPO DE VUELO POR RUTAS

ANEXO 18

TIEMPO DE VUELO REALIZADOS

ANEXO 19
NUMERO DE EMPLEADOS

ANEXO 20 - 21

GASTO MANTENIMIENTO - SERVICIO A BORDO Y COMISIONES

ANEXO 22 - 25
INDICADORES DE INGRESOS

ANEXO 26
INDICADOR DE EJECUCION DE GASTOS

ANEXO 27 - 28
INDICADORES DE RENTABILIDAD

ANEXO 29 - 35
INDICADORES DE GASTOS

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

- Kaplan, Robert y Norton, David. **Cuadro de Mando Integral**, Barcelona, Gestión 2000, 1997.
- Kaplan, Robert y Norton, David. **Como utilizar el Cuadro de Mando Integral**, Barcelona, Gestión 2000, 2001.
- Hellriegel, Don; Jackson, Susan; Slocum Jonh. **Administración un enfoque basado en competencias**, Novena Edición, 1992.
- Bourne, Mike. **Cuadro de Mando Integral en una semana** , España, Gestión 2000, Primera Edición, 2000.
- Nils-Goran, Jan Roy, Magnus Wetter. **Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral** , Barcelona-España, Gestión 2000.
- Hill W.L., Charles. **Administración Estratégica un enfoque integrado**, México, McGraw-Hill, Tercera Edición, 1997.
- Bateman, Thomas. **Administración una ventaja competitiva**, México, McGraw-Hill, Cuarta Edición, 2004.
- Bernal, Cesar Augusto. **Metodología de la investigación para Administración y Economía**, Santa Fe de Bogotá, Pearson Educación de Colombia, 2000.
- Dirección de Planeación y Organización. **Metodología para el análisis FODA**, Instituto Politécnico Nacional, Secretaria Técnica, Marzo, 2002.

Internet:

- www.gestiopolis.com

- www.tablero-decomandos.com
- www.degerencia.com

GLOSARIO DE TERMINOS

Estrategia: Se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una Misión, una Visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.

Planeación Estratégica: Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin.

Administración Estratégica: Se ocupa de los aspectos dentro del proceso administrativo que se involucran con asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad, se adecuen al entorno de tal manera que se permita la eficiente realización de sus objetivos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable.

Objetivo estratégico: A menudo se considera sinónimo de una meta general. En un plan estratégico, un objetivo puede complementar una meta general cuyo logro no puede ser directamente medido. La valoración es hecha sobre el objetivo en vez de la meta general. Los objetivos también pueden ser caracterizados como algo particularmente enfocado a la conducta de la función básica de una institución y las operaciones que soportan los programas y actividades.

Meta estratégica: Una elaboración de la declaración de misión, planteada con una especificidad mayor de cómo llevará a cabo su misión. La meta puede ser una política programática, o la naturaleza de gestión, y es expresada de cierto modo que permita una valoración futura de lo que se hizo o de una meta alcanzada o que está siendo lograda. Las metas cuantificables de actividades estratégicas, metas de resultado y metas de salida.

Visión: La meta de largo plazo de la estrategia.

Misión: Expone el porqué de la existencia de la organización y el que debe hacer.

Imperativos estratégicos: Los valores de compañía.

Valores: Los principios guía generales para gobernar todas las actividades.

Estrategia: Hipótesis que propone la dirección una compañía o la organización a lo que debería apuntar para cumplir a cabalidad su Visión y maximizar la posibilidad de su éxito futuro. Las formas únicas y sostenibles por las cuales las organizaciones crean valor.

Mapa estratégico: Una herramienta visual en dos dimensiones para diseñar estrategias e identificar metas estratégicas. Usualmente muestra las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en cuatro niveles, con el aprendizaje y crecimiento al final, seguido por los procesos comerciales internos, satisfacción del cliente, y resultados financieros (o el valor de misión en caso de organizaciones sin fines de lucro). Las actividades para lograr metas estratégicas son las que se trazan en un mapa como 'círculos' unido por flechas en una relación causa-efecto de lo que se asume pueda ocurrir. "El mapa" algunas veces es llamado "estratégico".

Indicadores (indicator): Una simple métrica que sea fácil de medir. Su objetivo es obtener información general acerca de las tendencias de desempeño por medio de encuestas, entrevistas telefónicas etc.

Inductor: Se considera dentro del CMI a un inductor como el medio o factor importante que ayuda a conseguir los objetivos estratégicos.

Causa-Efecto: Técnica que se utiliza para enlazar los indicadores desde las cuatro expectativas.

CMI: Cuadro de Mando Integral.

CMF: Cuadro de Mando Financiero.

Sub-CMF: Cuadro de Mando Financiero desagregado para mayor información.

DP: Departamento de Presupuestos TAME.

Perspectivas: Conjunto de objetos que desde un punto determinado se presentan a la vista a la vista del espectador o administrador.

Proceso: Conjunto de fases sucesivas de una operación.