

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Modelo para la Gestión Integrada de Empresa de Transporte Aéreo. Caso AeroGal

Gengi Coloma Vallejo

2014



**CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE
TESIS/MONOGRAFIA**

Yo, Olga Gengi Coloma Vallejo, autora de la tesis intitulada Modelo para la Gestión Integrada de Empresa de Transporte Aéreo. Caso AeroGal mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Modelo para la Gestión Integrada de Empresa de Transporte Aéreo. Caso AeroGal

Gengi Coloma Vallejo

Tutor. Mgs. Santiago Ramírez

Quito, 2014

RESUMEN DEL PROPÓSITO DE LA TESIS

El modelo elaborado a través de una investigación sobre gestión integral constituye un referencial válido para las empresas, contribuye con información que pueden fortalecer la productividad e incrementar la rentabilidad siempre que tenga un adecuado control y seguimiento del modelo. Con los antecedentes descritos se hace necesario establecer un modelo de control de cumplimiento de la estrategia y visión de la gestión de la empresa que evite redundancias y promueva la alineación hacia el mismo objetivo, por lo que se ha considerado necesario implementar un Balanced ScoreCard para el control y tratamiento de la gestión, convalidado además con la Economía del Conocimiento el cual describe las barreras organizacionales para el éxito del modelo.

El BSC se justifica aún más al conocer que hoy en día las empresas tienen la necesidad de integrar sus sistemas de gestión mediante la alineación de la estrategia con la operación empresarial. Sin embargo una de las características de los sistemas actuales es el cumplimiento exclusivo de la norma, por lo tanto los esfuerzos se orientan en forma aislada, situación que corrige la implementación del Cuadro de Mando Integral.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN DEL PROPÓSITO DE LA TESIS.....	4
TABLA DE CONTENIDO	5
TABLA DE ILUSTRACIONES	7
TABLA DE CUADROS	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1	11
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN	11
1.2. DESCRIPCIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD.....	15
1.3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRADA.....	16
1.4. DEFINIENDO LA ESTRATEGIA.....	18
1.5. IMPORTANCIA DE GESTIONAR EL CAMBIO CULTURAL.....	21
1.6. FORMAS DE EJECUTAR LA GESTIÓN INTEGRADA	24
1.7. LA GESTIÓN INTEGRADA UN TRABAJO DE TODOS.....	31
1.8. LA GESTIÓN INTEGRADA COMO UN PROCESO CONTINUO	32
CAPÍTULO 2.....	34
DESCRIPCIÓN DEL MODELO EN LA PRÁCTICA.....	34
SECCIÓN 1	35
SITUACIÓN ACTUAL.....	35
2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	35
2.1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	35
2.1.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	37
2.1.4 DESCRIPCIÓN DE CLIENTES.....	40
2.1.5 FORMA DE ORGANIZACIÓN.....	42
2.1.6 ANÁLISIS DE TAREAS REDUNDANTES	43
2.1.7 DESCRIPCIÓN DE OPINIONES INTERNAS.....	44
2.1.8 DESCRIPCIÓN DEL FODA.....	46
CAPÍTULO 3	48
PROPUESTA DEL MODELO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA	48
SECCIÓN 1	49
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	49

3.1.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	49
3.1.6 IMPORTANCIA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	54
SECCIÓN 2.....	56
MAPA ESTRATÉGICO	56
3.2.1 MERCADO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO.....	56
3.2.2 MACROOBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	57
3.2.3 MAPA ESTRATÉGICO. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	58
3.2.3.1 PERSPECTIVAS.....	60
SECCIÓN 3.....	63
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	63
3.3.1 DESCRIPCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	63
3.3.1.1 LA GESTIÓN INTEGRADA UN TRABAJO DE TODOS.....	63
3.3.1.2 LA GESTIÓN INTEGRADA COMO UN PROCESO CONTINUO	64
3.3.2 PROPUESTA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	65
3.3.3 PROPUESTA DE INDICADORES	68
3.3.3.1 INDICADORES DE MACROOBJETIVOS ESTRATÉGICOS	68
3.3.3.2 INDICADORES DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	70
SECCIÓN 4.....	77
RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE BSC.....	77
3.4.1 OPTIMIZACIÓN.....	77
3.4.2 VALOR EN EL MERCADO.....	78
CONCLUSIONES FINALES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	82

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Componentes de la Estrategia	20
Ilustración 2. Mapa Estratégico Genérico	25
Ilustración 3. Capacidad Instalada por Aerolínea	38
Ilustración 4. Oferta & Demanda por Aerolínea	39
Ilustración 5. Aerolíneas que Tansportaron mayor Cantidad de Pasajeros.....	41
Ilustración 6. Arolíneas que Transportaron mayor Cantidad de Carga	42
Ilustración 7. Mapa Estratégico Corporativo	59
Ilustración 8. Mapa de Procesos	62

TABLA DE CUADROS

Tabla 1. Principios Administrativos.....	12
Tabla 2. Evolución de los Sistemas de Calidad	15
Tabla 3. Capacidad Instalada por Aerolínea.....	38
Tabla 4. Oferta & Demanda por Aerolínea.....	39
Tabla 5. Aerolíneas que Transportaron mayor Cantidad de Pasajeros	40
Tabla 6. Aerolíneas que Transportaron mayor Cantidad de Carga	41
Tabla 7. Análisis de Tareas Redundantes	43
Tabla 8. Descripción de Opiniones Internas	44
Tabla 9. FODA.....	47
Tabla 10. Matriz de Iniciativas Estratégicas.....	66
Tabla 11. Resultados a Nivel de Tolerancia	69
Tabla 12. SemafORIZACIÓN de Indicadores para Objetivos Estratégicos	71
Tabla 13. Matriz de Indicadores para Objetivos Estratégicos.....	72

INTRODUCCIÓN

La empresa objeto de estudio se fundó en noviembre de 1985, incursionando en el transporte aéreo de pasajeros y carga en Ecuador Continental y en el Archipiélago de Galápagos.

En el año 2011 fue adquirida por el grupo AviancaTaca, con lo cual inicia un proceso de transformación, basadas en la estrategia la nueva Avianca, posicionamiento como excelencia latina.

Sin embargo la observación de datos y evidencias digitales, permite identificar que la organización en dicho año reflejó la duplicación de tareas y desvinculación de participación de sus miembros, con esfuerzos de manera aislada, obteniendo como resultado económico pérdida reflejado en los balances y deudas al fisco.

Bajo este contexto surge la necesidad de identificar el modelo de gestión integrada orientado a la alineación hacia un mismo objetivo bajo la metodología de Balanced Scorecard de Kaplan y Norton. Además se utiliza la economía del conocimiento de Barceló.

Para la descripción del modelo de gestión integrada se ha investigado fuentes primarias y secundarias, así como información directa producida por el Grupo AviancaTaca. Por lo cual este estudio está fortalecido por el aporte práctico del modelo que promueve la eliminación de tareas redundantes, la alineación de la estrategia con la operación empresarial mediante Balanced Scorecard. Con el fin de obtener competitividad y consecuentemente incremento de productividad y rentabilidad de la empresa.

La investigación aborda tres capítulos. En el capítulo uno se aborda la reseña histórica de la administración, descripción del modelo de gestión integrada,

definición de la estrategia, importancia de gestionar el cambio cultural, formas de ejecutar la gestión integrada, la gestión integrada un trabajo de todos, la gestión integrada como un proceso continuo. En el capítulo dos se realiza la descripción del modelo en la práctica considerando la situación actual de la empresa objeto de estudio a través de la descripción de la empresa, antecedentes históricos, descripción del servicio, descripción de clientes, forma de organización, análisis de tareas redundantes, descripción de opiniones internas y descripción del FODA. Finalmente en el capítulo tres se propone el modelo para la gestión integrada, mediante el direccionamiento estratégico, mapa estratégico, plan de implementación de cuadro de mando integral, resultados de la implementación de Balanced Scorecard.

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A través de este capítulo se describe las referencias teóricas para definir la metodología aplicada para el modelo de gestión integrada propuesto, identificados con los autores Kaplan y Norton en sus diferentes libros. Así también se refiere al autor Barceló, quien contribuye con metodología que será mencionada a lo largo del desarrollo de la descripción del modelo.

Cabe resaltar que el presente estudio propone un modelo para integrar la gestión, tal como menciona Atehortúa en su libro Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo: “Adviértase que no usamos la expresión Sistema Integrado de Gestión (SIG) porque consideramos que lo que se debe mostrar como integrado es la gestión y no el sistema. De hecho, en una organización podría existir un Sistema Integrado de Gestión sin que se logre el propósito de una gestión integral” (p. 66, 2008).

En este contexto se desarrollan temas como: reseña histórica de la administración, definiendo la estrategia, importancia de gestionar el cambio cultural, formas de ejecutar la gestión integrada, la gestión integrada un trabajo de todos, la gestión integrada como un proceso continuo.

1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La evolución que ha surgido en la administración ha sido constante. Los primeros planteamientos de Taylor, Fayol y Ford caracterizado por el trabajo individual y rutinario nominado por las instrucciones y su cumplimiento dieron paso a la era industrial. Posteriormente surge una evolución marcado por la calidad a través de varios planteamientos de Deming, Ishikawa, Juran, Pareto, Normas ISO, identificados con los procesos productivos surge la era del cliente.

En la actualidad surgen teorías relacionadas con el conocimiento y la tecnología de información que orientan su enfoque hacia redes de grupos de interés.

La siguiente tabla describe los principios en los que fueron basados cada una de las teorías administrativas:

Tabla 1. Principios Administrativos

FAYOR	FORD	ISO 9001	KAPLAN Y NORTON
Subordinación de intereses particulares	Intensificación	Enfoque al Cliente	Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los Directivos
Unidad de Mando	Economicidad	Liderazgo	Traducir la Estrategia a términos operativos
Unidad de Dirección	Productividad	Participación del Personal	Alinear la organización con la estrategia
Centralización		Enfoque basado en Procesos	Hacer que la estrategia sea el trabajo de todo el mundo
Jerarquía		Enfoque de sistema para la gestión	Hacer de la estrategia un proceso continuo
División del trabajo		Mejora continua	
Autoridad y responsabilidad		Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	
Disciplina		Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	
Remuneración personal			
Orden			
Equidad			
Estabilidad y duración del personal en un cargo			
Iniciativa			
Espíritu de equipo			

Elaboración propia

Partiendo de esos antecedentes el presente estudio visualiza que el Balanced Scorecard nace en la era de Calidad a través del planteamiento de indicadores de control para dar paso a las cuatro perspectivas empresariales enfocadas hacia la estrategia y el cliente, en consideración a cada actor que interviene en el entorno: accionistas, clientes, colaboradores, proveedores y sociedad.

Robbins ha escrito mucho acerca de los cambios sociales. Ha clasificado cada uno de los períodos de la historia social y ha argumentado que la civilización moderna ha evolucionado en forma de tres olas. Cada una ha traído otra manera de hacer las cosas. Algunos grupos de personas se han beneficiado de la forma nueva, otros han salido perdiendo.¹

La primera ola fue impulsada por la agricultura. Hasta el siglo XIX, todas las economías eran agrícolas. Por ejemplo, en la década de 1890, alrededor de 90% de las personas trabajaban en empleos relacionados con la agricultura. Estas personas, por lo general, eran sus propios jefes y eran las encargadas de realizar una serie de tareas. Su éxito o fracaso dependía de que produjeran bien. A partir de la década de 1890, la proporción de la población dedicada a la agricultura ha ido disminuyendo constantemente. Ahora sólo necesitamos de 5% de la población económicamente activa del mundo para proporcionarnos alimentos.

La segunda ola fue la industrialización. Desde finales del siglo XIX hasta la década de 1960, casi todos los países desarrollados dejaron de ser sociedades agrícolas para convertirse en sociedades industriales. En este paso, el trabajador abandonó los campos y entró en organizaciones formales. La ola industrial cambió para siempre la existencia de los artesanos, quienes dejaron de cultivar y producir un producto entero.

¹ Stephen P. Robbins, Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México, México: Pearson Educación, 2002.

En cambio, los trabajadores fueron contratados para laborar en centros de trabajo formales y estrictamente estructurados. La producción en masa, los trabajos especializados y las relaciones de autoridad eran la manera de operar. Esto dio origen a un nuevo grupo de trabajadores: los obreros de las industrias; es decir, personas que recibían una paga por realizar un trabajo rutinario que dependía casi exclusivamente de su vigor físico. Para la década de 1950, en todos los países industrializados, los obreros industriales se habían convertido en el grupo independiente más grande...

A partir de la Segunda Guerra Mundial se ha registrado un giro que se aleja de los trabajos fabriles y se dirige hacia los servicios...

A principios de la década de 1970, una nueva era estaba tomando fuerza: la basada en la información. Los adelantos tecnológicos estaban eliminando muchos empleos de obreros poco capacitados. Es más, la ola de la información estaba transformando a la sociedad y dejaban atrás el enfoque en las manufacturas para dirigirlo hacia los servicios. Las personas pasaban, cada vez más, de trabajos en las plantas de las fábricas a trabajos de oficina, técnicos y profesionales.²

Barceló menciona que las compañías necesitan una herramienta para poder mostrar al mercado y a sus accionistas su valor de un modo objetivo, considerando en esta valoración todos los activos, tangibles e intangibles, de la compañía. Ante esta necesidad, en los últimos años han surgido numerosas iniciativas orientadas a la medición del capital intelectual que han supuesto un hito muy significativo en el paso de la era industrial a la economía del conocimiento. Son proyectos muy

² (Robbins, Fundamentos ... 71)

estratégicos que pretenden medir el capital intelectual de una organización e incrementar su valor.³

1.2. DESCRIPCIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD

Los sistemas de calidad han evolucionado conforme al entorno cambiante que determina nuevas necesidades.

La evolución de este concepto ha pasado por diferentes momentos. Así, se ha entendido la calidad como una inspección, un control del producto, un control del proceso o como un control integral. Actualmente es entendida como un proceso global de mejor continua esto es calidad total. Surge el concepto de calidad total, en la que el factor humano es considerando como un factor esencial en la consecución de la calidad⁴.

El siguiente cuadro muestra la evolución que ha tenido los sistemas de calidad:

Tabla 2. Evolución de los Sistemas de Calidad

	Objetivos	Orientación	Implantación	Métodos
Gestión de la calidad total	Impacto estratégico	Satisfacción plena del cliente	Toda la organización	Planificación estratégica
Control del proceso	Organización y coordinación	Aseguramiento y prevención	Dpto. de Calidad, Producción, I+D	Sistemas, técnicas y programas
Control del producto	Control de productos	Reducción de inspecciones	Departamento de Calidad	Muestreo y estadísticas
Inspección	Detección de defectos	Orientación al producto	Departamento de Inspección	Medición y verificación

FUENTE: Susana Lopez Rey, Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización, España, Ideas Propias Editorial 2006, p. 3

³ María Barceló y otros, *Hacia una Economía del Conocimiento*, Madrid, ESIC Editorial PricewaterhouseCoopers, 2001, p. 43

⁴ Susana Lopez Rey, Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización, España, Ideas Propias Editorial 2006, p. 3

Se observa que el componente actual según el actor del cuadro precedente es la planificación estratégica. Por tanto el presente estudio propone un modelo complementado en Balanced Scorecard, debido a que este incluye la planificación estratégica pero además basa su relación de causa y efecto en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento.

1.3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRADA

Se establece un marco de referencia teórico que permiten revisar metodologías aplicadas en la gestión integrada. Se describe los siguientes autores:

1. Federico Atehortúa dice: “Carácter integral de la gestión: para proponer un sistema de gestión integral (SGI) es necesario reconocer primero que la gestión de la organización es una sola, pues obedece a una sola unidad de propósito (la visión de la organización) y una sola naturaleza (la misión). Esta condición integral significa también que la gestión incluye las cuatro etapas del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

Centralidad de los procesos: el fundamento del SGI es el modelo de procesos de la organización, independiente de la denominación específica que se le dé (cadena de valor, mapa de procesos, esquema de procesos, modelos de operación por procesos). Es decir, no hay otro modelo del SGI distinto al modelo de procesos, pues suponer que aquél existe es contradecir el carácter integral de la gestión”.⁵

2. Kaplan y Norton manifiestan: “El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener retroalimentación sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la

⁵ Federico Atehortúa y otros, *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 2008, p. 67.

organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información”.⁶

3. María Barceló y otros dicen: “La gestión del conocimiento, como pieza clave de la dirección estratégica, debe plantearse desde una visión mucho más amplia. Exige la definición de estrategias y políticas de gestión del conocimiento considerando los procesos, la estructura organizativa y los sistemas de gestión de personas y desarrollo de competencias, elementos que apoyados por los sistemas de información adecuados, permitan a la organización la materialización de sus objetivos en resultados” (p.39).⁷

El primer autor descrito manifiesta que la gestión integrada se basa en un modelo de procesos, los autores del punto dos y tres manifiestan que la gestión se integra a partir de la estrategia bajo cuatro perspectivas: financieras, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento. Ante lo cual los autores referidos coinciden en el tema de procesos, en este estudio compartimos la ideología de las perspectivas como un modelo de gestión integrada, al ser incluyentes.

Las definiciones siguientes son interpretadas como un vínculo hacia la visión y estrategia, lo cual facilita la gestión integrada.

La gestión integrada proporciona una imagen clara de todos los aspectos de la organización, su interrelación y los riesgos relacionados. También significa minimizar la duplicación y facilitar la adopción de nuevos sistemas en el futuro.⁸

El modelo de gestión integrado debe presentar una visión globalizada y orientada al Cliente tanto interno como externo según postulados de Calidad Total y

⁶ Robert Kaplan y David Norton, *El Cuadro de Mando Integral*, Barcelo, Grupo Planeta, 2009, p. 39.

⁷ (Barceló, Hacia una economía 39)

⁸ BSI, Gestión integrada, en <http://www.bsigroup.es/es/certificacion-y-auditoria/Sistemas-de-gestion/Nuestros-servicios/gestion-integrada/> junio 2013.

a ser posible según principios basados en modelos de excelencia empresarial como por ejemplo La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). No estaremos hablando realmente de un Sistema de Gestión Integrado hasta que no consigamos sistematizar todos los procesos claves y relevantes que intervienen en la empresa.⁹

Barceló dice que la gestión del conocimiento aporta un enfoque integrador en el que se aglutinan técnicas de trabajo en grupo y colaboración, un gran énfasis en la formación y el aprendizaje, algo de tecnología aplicada y una gran relevancia de las personas que forman las organizaciones.¹⁰

Por lo tanto la propuesta de esta investigación se basa en los cinco principios del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, vinculados a las cuatro perspectivas siendo estos: Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los Directivos, Traducir la Estrategia a términos operativos, Alinear la organización con la estrategia, Hacer que la estrategia sea el trabajo de todo el mundo, Hacer de la estrategia un proceso continuo.

1.4. DEFINIENDO LA ESTRATEGIA

El proceso del Cuadro de Mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos.

La estrategia en una organización es el primer paso hacia el cambio. Parte de lineamientos de gestión como misión, visión y valores creando una cultura de trabajo, alineando los objetivos estratégicos.

⁹ Excelencia Empresarial, Gestión integrada, en <http://excelencia-empresarial.com/gestion-integrada.htm> junio 2013.

¹⁰ (Barceló, Hacia una economía... 68)

Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de flujo de caja. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Haciendo referencia a estrategia, Michael Porter, describe a la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas que una empresa aplica para mantenerse en el mercado. Además menciona que si una empresa desea buscar un resultado final, su estrategia debería reflejar qué tan bien comprendió y actuó en cada escenario.¹¹

Kaplan y Norton: “La estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales” (p. 82).¹²

Reyes Ponce manifiesta que: “Nosotros creemos que su identificación más precisa es la de considerarlos como los fines que nos proponemos, y entendemos por éstos aquello que se pretende obtener en toda operación o actividad”.¹³

Se define a la Administración por Objetivos con Miller: “El proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa”.¹⁴

¹¹ Juan B. Gambarotti, *Tesis Control de Gestión Integrado para Entidades del Gobierno: El Caso del SRI*, 2001, p. 13

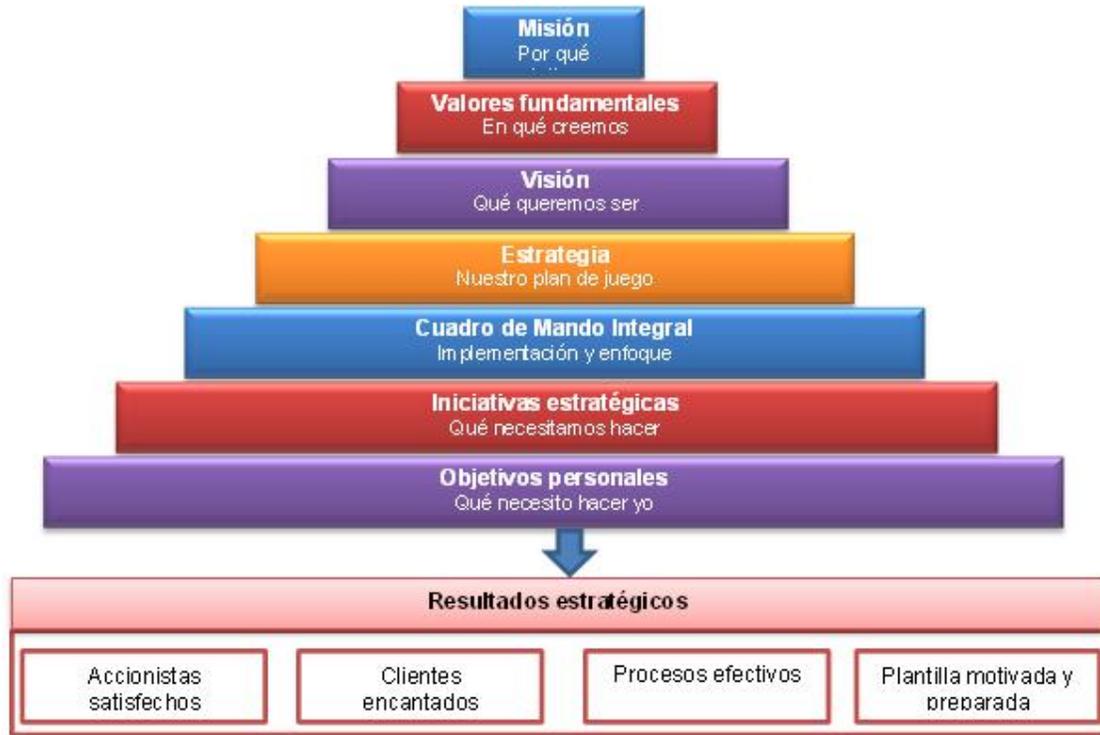
¹² Robert Kaplan y David Norton, *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Ediciones Gestión 200, Barcelona 2001, p. 82

¹³ Agustín Reyes, “*Administración por Objetivos*”, México, Limusa, 2005, p. 29.

¹⁴ Miller, “*Administración por Objetivos*”, en Agustín Reyes, México, Limusa, 2005, p. 54.

El siguiente gráfico tomado del libro *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral* de Kaplan y Norton, representa la traducción práctica de ejecutar la estrategia aplicable en distintas organizaciones:

Ilustración 1. Componentes de la Estrategia



Elaboración Propia.

Fuente: Robert Kaplan y David Norton, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2001, p. 83

En el gráfico precedente, se observa que el inicio de la gestión integrada parte del planteamiento de la misión, valores, visión y estrategia, que permiten el cambio cultural a través del liderazgo de los Directivos. Para continuar con la implementación de la estrategia a través de planes y proyectos alineados al mismo objetivo en el cuadro de mando integral, iniciativas estratégicas, objetivos personales.

El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y, por lo tanto, sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito.

1.5. IMPORTANCIA DE GESTIONAR EL CAMBIO CULTURAL

En el punto anterior se mencionó que el primer paso para el cambio cultural es definir claramente los componentes de la estrategia. Por tanto resulta importante mencionar según María Barceló y otros “Las barreras organizativas se corresponden con la falta de una estrategia clara y bien definida, la ausencia de una misión y de unos valores, establecidos y comunicados, y la falta de un liderazgo claro”.¹⁵

Pero no basta con definir la estrategia, es necesario gestionarla constantemente, María Barceló y otros “Los facilitadores de la creación del conocimiento son los nuevos estilos directivos que aplican políticas de RRHH flexibles y abiertas y que propician un claro cambio en la organización”. Entonces el involucramiento de los directivos es el principal componente para gestionar el cambio cultural.

Además, “el conocimiento y la adquisición de nuevos conocimientos, desde el punto de vista de la psicología cognitiva, están en el centro del proceso de aprendizaje. En los que se refiere a las personas, adquirir conocimientos, asimilarlos y generar a partir de estos otros nuevos son don parte del aprendizaje. Las personas, que tienen un rol protagonista en su capacidad de crear nuevos conocimientos, son consideradas como expertas en el marco de una organización y tienen la obligación de socializar y poner en común sus conocimientos individuales y

¹⁵ (Barceló, Hacia una economía...: 48)

especializados”.¹⁶ Por tanto una vez involucrados los Directivos estos deben fomentar la práctica de los valores en el personal a su cargo.

Además de dar seguimiento a los resultados del cambio y poder tomar acciones correctivas a las limitantes presentadas en el proceso de cambio cultural. Por eso María Barceló y otros mencionan: “Resulta obvio que el estado natural de trabajo de una organización no es la colaboración, el fluir de la información, ni la cooperación, y prueba de ello es la inversión que realizan numerosas empresas en la consecución de ambientes de trabajo de estas características. Es realista, entonces, asumir la existencia de barreras a la consolidación de determinado tipo de culturas y comportamientos que se precisan para la implantación de un programa de gestión del conocimiento. Por lo tanto, como en cualquier proceso de cambio, es preciso comenzar por la identificación de barreras para su eliminación o reducción”.¹⁷

El siguiente autor hace énfasis en que los directivos y el personal de la organización, deben permanentemente ir modificando la cultura de manera conjunta. María del Carmen Martínez: “Los empresarios y sus colaboradores deben desarrollar sus capacidades en un proceso continuo de adaptación y transformación de sus empresas. Para gestionar positivamente y con eficacia los procesos de adaptación y transformación, los directivos deben alcanzar altos niveles de eficiencia en sus cualidades de gestión, en su capacidad para tomar decisiones, en sus niveles de productividad y su eficiencia personal”.¹⁸

Finalmente, se ha descrito que el cambio parte de la definición de la estrategia pero además resulta relevante indicar que cambio es paulatino y dinámico: “No se trata de reaccionar lentamente a los cambios del entorno, sino de

¹⁶ (Barceló, Hacia una economía 48)

¹⁷ (Barceló, Hacia una economía 47)

¹⁸ María del Carmen Martínez, *Gestión del Cambio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2012, p. 132.

actuar de forma proactiva que les permita controlar, liderar e incluso provocar los cambios: Conocer las razones por las que su empresa debe cambiar, Conocer lo mejor posible en qué áreas debe cambiar la empresa, Asumir el liderazgo en los cambios, Planificar y disponer de directrices de acción que les permitan implantar y dar coherencia al proceso del cambio”.¹⁹

A continuación se describen algunas de las barreras a considerar para obtener un cambio cultural exitoso:

- “Hay que evitar las barreras culturales y las que residen en las personas. En lo que se refiere a la cultura organizativa, la barrera más clara es la que crea una cultura empresarial muy competitiva en la que se ocultan los errores porque equivocarse está mal considerado y en la que la información no se comparte. Culturas en las que no se comunica de manera efectiva a los empleados los valores y la misión, los objetivos de negocio, o en las que se fomentan los grupos de poder y los silos de información asociados a los mismos.
- Las actitudes y comportamiento de los empleados que no se sienten parte de la organización ni comprometidos con los objetivos de negocio, constituyen una de las barreras más importantes sobre las que hay que trabajar a través de una nueva gestión de los recursos humanos y de un cambio de cultura que lo apoye.
- Crear un clima de confianza y proporcionar información relevante a los empleados sobre la estrategia y la marcha del negocio ayudará a cambiar las actitudes de las personas, sus hábitos y sus prácticas de trabajo.
- El éxito de este cambio estratégico, que permite ir más allá de una gestión eficaz de la información y de la insistencia en compartir conocimiento tácito depende de

¹⁹ (Martínez, 2012: 132)

las actitudes y los comportamientos de las personas que forman parte de una organización”.²⁰

1.6. FORMAS DE EJECUTAR LA GESTIÓN INTEGRADA

En el desarrollo de este apartado, basados en la metodología de Kaplan y Norton se describe los lineamientos requeridos para ejecutar la gestión integrada a través del Mapa Estratégico en las cuatro perspectivas.

Previamente es importante señalar que los autores exaltan a los activos intangibles de la siguiente forma: “En la economía del conocimiento de hoy, el valor sostenible se crea a partir del desarrollo de activos intangibles, como las habilidades y conocimiento de los trabajadores, la tecnología de la información que respalda a los empleados y conecta a la empresa con sus clientes y proveedores, y el clima organizativo que alienta la innovación, la solución de problemas y las mejoras. Cada uno de estos activos intangibles puede contribuir a la creación de valor, pero varios factores impiden que los indicadores financieros (usados en sistemas de control de gestión tradicionales en la era industrial) midan estos activos y los vinculen a la creación de valor”.²¹

Entonces los activos intangibles constituyen las perspectivas requeridas en el diseño del mapa estratégico.

“El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultado tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una

²⁰ (Barceló, Hacia una economía... 48)

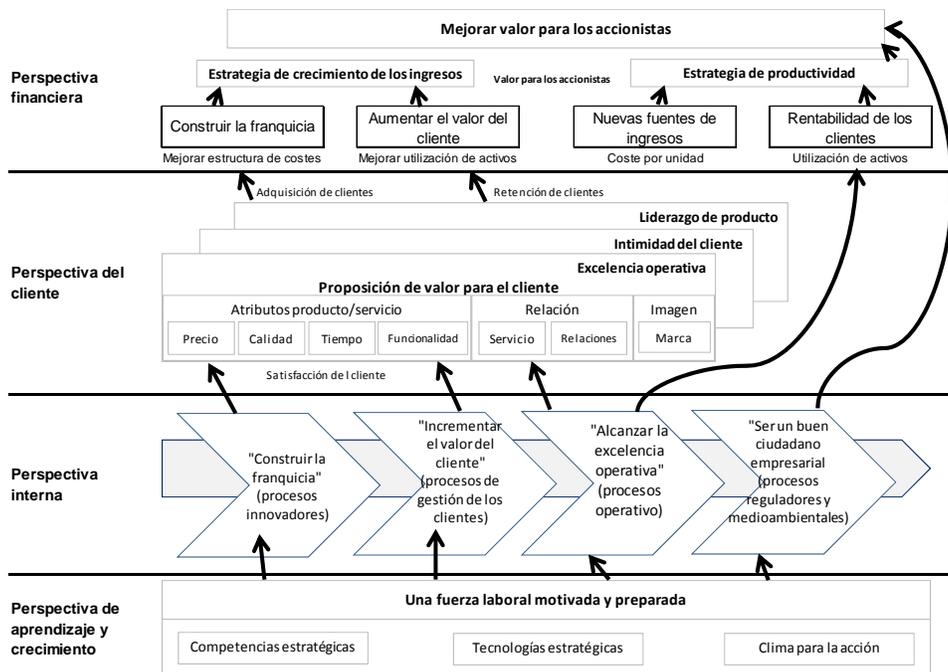
²¹ (Barceló, Hacia una economía... 76)

estrategia”²² Por tanto su diseño permite visualizar las causas y efectos relacionados en cuatro perspectivas.

“La perspectiva financiera contiene dos cuestiones –crecimiento y productividad- para mejorar el valor para los accionistas. La proposición de valor de la perspectiva del cliente destaca claramente la importancia de la moda y de una línea de productos complementarios para la estrategia de crecimiento. En la perspectiva interna, cuatro cuestiones (dominios de marca, excelencia en moda, fuentes y distribución, y la experiencia de compra) forman la proposición de valor para los clientes e impulsan el aspecto de la productividad financiera”.²³

Cada una de las perspectivas se refleja en la siguiente gráfica, que constituye una estructura genérica del mapa estratégico:

Ilustración 2. Mapa Estratégico Genérico



Elaboración Propia.

Fuente: Robert Kaplan y David Norton, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2001, p. 108

²² (Kaplan y Norton, *Cómo utilizar...* 79)

²³ (Kaplan y Norton, *Cómo utilizar...* 81)

En la gráfica se observa las flechas de arriba hacia abajo, es decir la base de toda estrategia es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en su ejecución. Sin embargo el objetivo final de la gestión integrada es el valor que tiene la empresa en el mercado a través de sus acciones.

Perspectiva Financiera. “Las empresas que tienen ganancias superiores a su coste de capital se considera que están creando valor para los accionistas, mientras las que tienen ganancias por debajo de su coste de capital están destruyendo valor para los accionistas”.²⁴

Las empresas tienen dos estrategias básicas para impulsar sus resultados financieros: el crecimiento y la productividad, cada una descrita en la gráfica 2. Es importante señalar que las estrategias financieras son contradictorias y por tanto debe existir un equilibrio entre las dos para que sea exitosa, de ahí la importancia de la gestión integrada en la organización vinculados por la misma estrategia.

Perspectiva Cliente. “Determina los segmentos del mercado a los que va dirigida la estrategia y la forma en la que la organización se diferenciará, en los segmentos escogidos, en relación con la competencia”.²⁵

La definición del cliente, facilita que los directivos tengan una mejor comprensión de hacia dónde debe orientarse su trabajo para obtener los resultados de la perspectiva financiera.

Perspectiva Procesos. Las perspectivas descritas anteriormente delimitan el terreno de acción al definir los resultados esperados, sin embargo es necesario identificar como alcanzarlos.

²⁴ (Kaplan y Norton, Cómo utilizar 94)

²⁵ (Kaplan y Norton, Cómo utilizar 97)

“El arte de desarrollar una estrategia exitosa y sostenible asegura la alineación entre las actividades internas de la organización y su proposición de valor para los clientes”.²⁶

En esta perspectiva es importante identificar el mapa de procesos que rige a la organización. En la gráfica dos se determinan cuatro procesos globales, que constituyen una mejora en los procesos propuestos por Porter en la cadena de valor con las actividades primarias y secundarias que mayor utilidad se tuvo en la era industrial.

Los procesos deben ser mejorados en relación a la estrategia definida en la perspectiva del cliente, debido principalmente a que las actividades generadas en conjunto facilitan identificar las prioridades y recursos requeridos.

“Las empresa también pueden identificar dos nuevos elementos que forman parte de la perspectiva del proceso interno (los proveedores y el público) que pueden ser importantes para su estrategia. El éxito de muchas empresas depende de contar con buenos proveedores y de tener buenas relaciones con ellos”.²⁷

La interrelación e impacto generados en los procesos de las organizaciones involucra clientes y proveedores ya sea interno o externo, obtener los resultados pretendidos en la perspectiva financiera y perspectiva cliente depende de las relaciones amigables establecidas en los procesos.

“Las empresas cuyas operaciones representan riesgos para el medio ambiente, la salud y la seguridad tienen que respetar las normativas de las comunidades en las que operan. Además de cumplir con las regulaciones, pueden tratar de obtener una reputación como líderes en aspectos de medio ambiente, salud y seguridad para incrementar su capacidad de contratar y retener a

²⁶ (Kaplan y Norton, Cómo utilizar... 102)

²⁷ (Kaplan y Norton, Cómo utilizar... 104)

empleados valiosos, así como para mantener y expandir su presencia física en las comunidades”.²⁸

La sociedad cada vez más enfocada a la amabilidad con el ambiente exige que las organizaciones minimicen sus impactos. Por tanto los procesos deben optimizarse en función a la responsabilidad con la sociedad.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. “Define los activos intangibles necesarios para que las actividades de la organización y las relaciones con los clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos”.²⁹

Las estrategias de aprendizaje y crecimiento son el verdadero punto de inicio de cualquier cambio duradero y sostenible. Los equipos directivos reconocen rápidamente la importancia de esta perspectiva, pero generalmente no tienen un nivel muy alto de conciencia sobre la definición o el logro de sus objetivos.

María Barceló dice que “La creación del conocimiento tiene que ver con la creatividad, la capacidad de innovación y de desarrollo de nuevos productos y servicios. En cierta forma, supone recrear y repensar la empresa como una idea compartida en la que la clave está en el compromiso personal de los empleados, en el establecimiento de políticas de RRHH de incentiación y de remuneración mediante las que el personal se pueda sentir más identificado con la empresa y con más libertad para crear y aportar”.³⁰

Esta perspectiva está vinculada directamente con las acciones a realizarse para gestionar el cambio, identificados en el punto anterior de esta investigación.

²⁸ (Kaplan y Norton, Cómo utilizar... 102)

²⁹ (Kaplan y Norton, Cómo utilizar105)

³⁰ (Barceló, Hacia una economía... 40)

“La distribución del conocimiento es un conjunto de subprocesos que permiten optimizar y extender los flujos de conocimiento en las organizaciones, evitando al máximo posibles fugas de conocimiento y las islas informacionales”.³¹

La implementación de políticas de retención del personal, vinculados a los procesos claramente definidos gestionan el fortalecimiento de la estrategia

“En la distribución del conocimiento participan varios facilitadores: la tecnología, las personas y la cultura corporativa. Estos tres elementos mal gestionados pueden convertirse en barreras que frenen el proceso de distribución y afianzamiento del conocimiento”.³² Las bases para la gestión integrada son los elementos mencionados por el autor.

“En líneas generales, es imposible afirmar que podemos sistematizar el conocimiento tácito –el que tiene que ver con las percepciones, las emociones y reside en las personas- y articularlo como algo susceptible de ser transferido o distribuido. Esta afirmación consolida aún más la idea de que la tecnología por sí sola no es suficiente, al igual que en la creación de conocimiento, es necesario promover el trabajo en equipo, la colaboración y la creación de espacios para la reflexión y el aprendizaje social. Al final y al cabo, el conocimiento reside en las personas y sólo políticas de RRHH innovadoras a través de programas de incentivos, programas de desarrollo profesional y trato individualizado, establecerán las condiciones previas y necesarias para que exista una predisposición a compartir y difundir conocimiento”.³³

En esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento se debe impulsar al trabajo en equipo, que puede constituir uno de los valores más importantes en la

³¹ (Barceló, Hacia una economía... 40)

³² (Barceló, Hacia una economía41)

³³ (Barceló, Hacia una economía 42)

organización. Los mejores resultados se obtienen en función de esfuerzos conjuntos orientados a un mismo fin.

La tecnología facilita el almacenaje y distribución de cierto tipo de conocimientos pero otros, como el creativo, son difíciles de sistematizar. Hace unos años la inteligencia artificial y los sistemas expertos generaron ciertas expectativas que se creían contribuirían a vencer estas dificultades pero, hasta la fecha, no se han visto cumplidas. Como consecuencia, desde la teoría de la gestión del conocimiento se insiste en que ésta es algo más que una implantación tecnológica: se configura como una técnica de gestión que tiene que ver con las personas y con la cultura organizativa.³⁴

Fomentar la ética y cultura de confidencialidad es un trabajo vinculado directamente a esta perspectiva porque es el personal quien genera y a la vez dispone de los documentos para llevar a cabo su cumplimiento.

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales instalados en red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Al final el proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir objetivos... Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.³⁵

³⁴ (Barceló, Hacia una economía 42)

³⁵ Robert Kaplan y David Norton, *El Cuadro*31)

1.7. LA GESTIÓN INTEGRADA UN TRABAJO DE TODOS

Podemos definir la Administración por Objetivos con Miller: “El proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa”.³⁶

“Las organizaciones basadas en la estrategia necesitan que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario de forma que contribuya a su éxito. No se trata de dirigir de arriba hacia abajo sino de comunicar desde arriba hacia abajo”... “En lugar de comunicar los objetivos en cascada a través de la cadena de mando, como es habitual, se comunicó la totalidad de la estrategia desde arriba hacia abajo. Los individuos y los departamentos de niveles inferiores pudieron así desarrollar sus propios objetivos a la luz de las prioridades más amplias. El resultado proporcionó agradables sorpresas, ya que personas concretas pudieron identificar áreas fuera de su responsabilidad funcional a las que podía contribuir”.³⁷

La base inicial para el modelo de gestión integrada es el mapa estratégico, sin embargo cada departamento en la organización direcciona su trabajo alineándolo hacia los mismos objetivos estratégicos.

“Finalmente, cada una de las organizaciones vinculó la compensación por incentivos al cuadro de mando integral. La mayoría de directivos optó por un sistema basado en el equipo más que en el individuo para recompensar los resultados de la actividad. Utilizaron los cuadros de mando pertenecientes a la

³⁶ Miller, “*Administración por Objetivos*”, en Agustín Reyes, México, Limusa, 2005, p. 54.

³⁷ Robert Kaplan y David Norton, *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*, España, Egedsa, 2009, p.20.

unidad de negocio y la división como base de las retribuciones, en un enfoque que remarcaba la importancia del trabajo en equipo la aplicación de la estrategia”.³⁸

Los objetivos del Cuadro de Mando se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo. Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

1.8. LA GESTIÓN INTEGRADA COMO UN PROCESO CONTINUO

“La mayoría de las organizaciones actuales operan a través de unidades de negocio descentralizadas y de equipos que están mucho más cerca del cliente. Estas organizaciones reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación estratégica requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia. Y con los rápidos cambios en tecnología, competencia y regulaciones, la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo. Las organizaciones actuales necesitan un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que les ayuden a implementarla y obtener información o feedback sobre ella. El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo”.³⁹

“Las organizaciones comenzaron a vincular la estrategia con el proceso presupuestario. El cuadro de mando integral proporcionaba la vara para evaluar las inversiones e iniciativas potenciales... Las empresas han descubierto que necesitan

³⁸ (Kaplan y Norton, El Cuadro... 21)

³⁹ Trout, J. *La Estrategia según Jack Trout. Jack Trout on Strategy*. McGraw-Hill , 2004

dos tipos de presupuestos: un presupuesto estratégico y un presupuesto operativo. Esta distinción es esencial. De la misma forma que el cuadro de mando integral trata de proteger las iniciativas a largo plazo de la infra optimización a corto plazo, el proceso presupuestario también debe proteger las iniciativas a largo plazo de las presiones de conseguir resultados financieros a corto plazo (...)

Al principio, estos sistemas estaban diseñados para las necesidades del equipo directivo, pero algunas de las organizaciones dieron un paso más y crearon la información abierta, que ponía a disposición de todas las personas de la organización la información sobre los resultados. Siguiendo el principio de que la estrategia es el trabajo de todos, le facilitaron a cada empleado el conocimiento necesario para hacer su trabajo.⁴⁰

La visión de la gestión del conocimiento de una organización debe estar definida por la estrategia, ser compartida por los empleados y alineada con los objetivos de negocio. La estrategia pasa por definir el objetivo principal y los posibles objetivos secundarios del proyecto o programas, el caso de negocio o escenario de implantación y las iniciativas más apropiadas: la creación de una Intranet, el establecimiento de comunidades de práctica o el desarrollo de una universidad virtual corporativa. Barceló manifiesta que “una vez que se asume que el conocimiento es poder y que el proceso de distribución del conocimiento permite que éste llegue a un mayor número de individuos dentro de una organización, aumenta su valor. Es necesario, sin embargo, matizar que conocimiento no sólo incluye información y datos sino también patrones culturales, modelos mentales, esquemas organizativos o know-how”.⁴¹

⁴⁰ (Kaplan y Norton, Cómo utilizar 22)

⁴¹ (Barceló, Hacia una economía42)

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL MODELO EN LA PRÁCTICA

El siguiente capítulo describe la práctica del modelo de gestión integrada en la empresa objeto de estudio. Identificados en la observación de documentos internos, así como la entrevista a líderes locales.

Se desarrollan los siguientes temas: descripción de la empresa, antecedentes históricos, descripción del servicio, descripción de clientes, forma de organización, análisis de tareas redundantes, descripción de opiniones internas, descripción del FODA.

SECCIÓN 1

SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa objeto de estudio corresponde al grupo de empresas de servicios en el sector de transporte. Su desplazamiento de un destino a otro es por medio aéreo. Entonces la empresa es una aerolínea ecuatoriana con sede en Quito, Ecuador, pertenece al grupo AviancaTaca Holding y presta servicios de transporte aéreo para pasajeros y carga.

Tiene participación en el mercado local, es decir con vuelos entre los diferentes destinos dentro del Ecuador. Además su participación internacional a través de código compartido con Avianca y Taca a los destinos: Bogotá, Medellín y Cali en Colombia; La Paz en Bolivia y Lima en Perú.

Su operación está regulada bajo la Dirección General de Aviación Civil, DGAC del Ecuador, es decir, todo vuelo debe contar con el permiso otorgado por dicho organismos de control gubernamental.

2.1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

“La empresa inició operaciones el 15 de agosto de 1986 con servicio de transporte aéreo de pasajeros y de carga entre el continente y Galápagos. Empezó sus operaciones con 2 aviones Dornier DO-28-D2 con capacidad para 12 pasajeros. También realizaba vuelos hacia el oriente ecuatoriano satisfaciendo las demandas de compañías petroleras y de construcción de carreteras.

A fines del 2003, se entrega la concesión para volar a la Isla Baltra y se convirtió en la primera aerolínea privada en operar esa ruta con 5 vuelos semanales. En el 2005 con el total de nueve aeronaves se convierte en la flota más grande del país.

Desde el 24 de julio del 2006, inició la operación internacional con vuelos regulares hacia Bogotá, y el 3 de agosto empezaron los vuelos hacia Medellín. En noviembre del 2008, se inicia vuelos hacia Miami, misma que se suspendió a inicios del 2010. El 7 de diciembre de 2009, inaugura la ruta a Nueva York.

En abril del 2010 se anunció la intención de compra de AeroGal por parte de AviancaTACA y en noviembre del mismo año se concretó la incorporación de la aerolínea a dicho grupo, pasando así a ser miembros de uno de los principales holding de aviación de América Latina. En el año 2011, renovó su flota contando actualmente con 3 Airbus A320 totalmente nuevos, 6 Airbus A319 y 1 Boeing 767”.⁴²

Según la revista digital El Financiero, en su artículo Aerogal alcanzó estándares internacionales gracias a proceso de reestructuración escribe: “El Presidente Ejecutivo de Aerogal, manifiesta que lo que sí puede decir es que la empresa estaba en graves problemas financieros, en el sentido de que acumulaba algunas pérdidas a lo largo de los años; realidad que cambió gracias al compromiso que estableció el grupo AviancaTaca, con la capitalización que se hizo efectiva en el año 2011 por US\$60 millones; dinero que entró a Ecuador y consta en el rubro activos disponibles.

Lo anterior, ha permitido que la empresa obtenga una posición financieramente sólida, tiene el dinero suficiente para realizar las inversiones a las cuales se ha comprometido, sumado a que tiene el respaldo de uno de los Grupos más importante de Latinoamérica, en términos de aviación; en sencillo, la Aerolínea tiene toda la predisposición de seguir adelante, refiere el Ejecutivo en: http://www.elfinanciero.com/turismo_hoteleria/tema_03_2011/turismo_03_2011.pdf, dic 12”.

⁴² Página Corporativa. La empresa, Historia en en: <http://www.aerogal.com.ec/la-empresa/historia/>, dic 2012

2.1.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

La empresa objeto de estudio es una aerolínea dedicada a la transportación de pasajeros y transportación de carga, desde un lugar de origen hacia un lugar de destino.

El sector aeronáutico es muy complejo en su operación, la seguridad es el pilar más importante en este sector. Debido principalmente a que se presta para atentados o violación de la ley.

Entonces la transportación aérea requiere de entrenamientos especializados para la tripulación. Además para llevar a cabo el servicio se requiere de altos costos operacionales: el arrendamiento de las aeronaves y su mantenimiento, los entrenamientos, las condiciones de salud, la preparación del personal para el manejo de personas violentas, los permisos, la documentación técnica para consulta de situaciones en la aeronave, los manuales para la operación en tierra, entre otros.

La transportación aérea tiene como principal característica el tiempo. El traslado de un lugar a otro en pocas horas, en relación a la transportación terrestre y transportación marítima diferencia grandemente al sector.

Existen dos tipos de operaciones en la transportación aérea. La operación regular, es constante, consiste en los permisos otorgados para ofrecer vuelos en itinerarios definidos por la Dirección de Aviación Civil. La operación irregular, es eventual y/o especial, consiste en tramitar permisos para vuelos chárter o vuelos de grupos especiales como olimpiadas, de igual manera la autorización del itinerario está otorgado por la Dirección de Aviación Civil.

OFERTA DE ASIENTOS O CAPACIDAD OFRECIDA

Las aerolíneas en servicio doméstico regular ofertaron en el año 2011, un total de 5.053.656 asientos, reflejando una disminución del -2,01% que en el 2010 año en el que se ofertó 5.157.392 asientos.

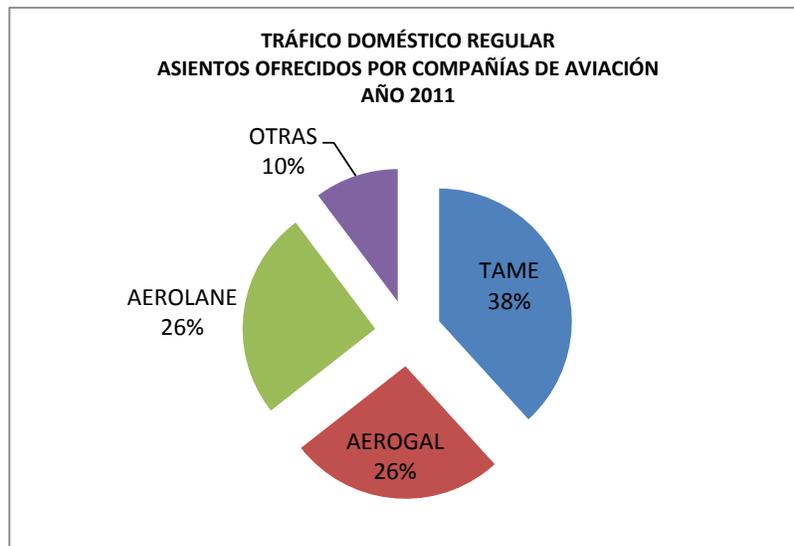
En lo que respecta a la participación por compañías transportadas, tenemos el siguiente cuadro:

Tabla 3. Capacidad Instalada por Aerolínea

AEROLÍNEA	% OFERTA DE ASIENTOS
TAME	38,26%
AEROGAL	26,15%
AEROLANE	25,36%
OTRAS	10,23%

Elaboración propia. FUENTE: Boletín Estadístico DGAC 2012.

Ilustración 3. Capacidad Instalada por Aerolínea



Elaboración propia. FUENTE: Boletín Estadístico DGAC 2012.

OFERTA, DEMANDA Y COEFICIENTE DE OCUPACIÓN

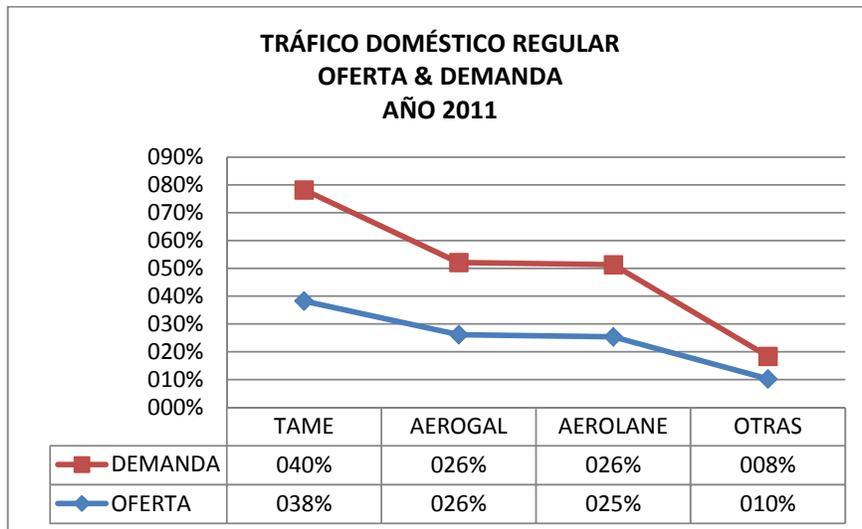
En el año 2011 las Aerolíneas Nacionales que realizaron servicio aéreo regular de pasajeros ofertaron 5.050.656 asientos, utilizándose 4.005.026, que en términos relativos representa el 79,25% de utilización.

Tabla 4. Oferta & Demanda por Aerolínea

AEROLÍNEA	% OFERTA			% PASAJEROS
	OFERTA ASIENTOS	DE	DEMANDA	
TOTAL	5053656	100,00%	4005026	100,00%
TAME	1933528,79	38,26%	1600808,89	39,97%
AEROGAL	1321531,04	26,15%	1039304,25	25,95%
AEROLANE	1281607,16	25,36%	1038903,74	25,94%
OTRAS	516989,009	10,23%	326009,116	8,14%

Elaboración propia. FUENTE: Boletín Estadístico DGAC 2012.

Ilustración 4. Oferta & Demanda por Aerolínea



Elaboración propia. FUENTE: Boletín Estadístico DGAC 2012.

2.1.4 DESCRIPCIÓN DE CLIENTES

Los vuelos itinerados son utilizados por ejecutivos de las empresas privadas, su edad es de 35 a 60 años, de género masculino y femenino. Generalmente busca la transportación rápida a los diferentes destinos para realizar negocios.

Además la demanda de los vuelos itinerados se incrementa en feriados decretados por el gobierno, utilizados por jóvenes de 17 a 35 años o familias de uno hasta tres hijos.

Los vuelos no itinerados son utilizados por parejas jóvenes de 25 a 35 años o familias completas, generalmente contratan el servicio en las agencias de viaje para realizar turismo por vacaciones. Además los vuelos no itinerados son utilizados por grupos por ejemplo para competencias deportivas, entre otras.

Finalmente como un servicio de lujo es utilizado por personas que viajan a destinos lejanos y utilizan las conexiones de vuelos para llegar a su meta.

“En el 2011 se transportaron 4.005.026 pasajeros. Si relacionamos con el año 2010 en el cual se movilizaron 3.643.099, podemos observar un incremento del 9,93%.

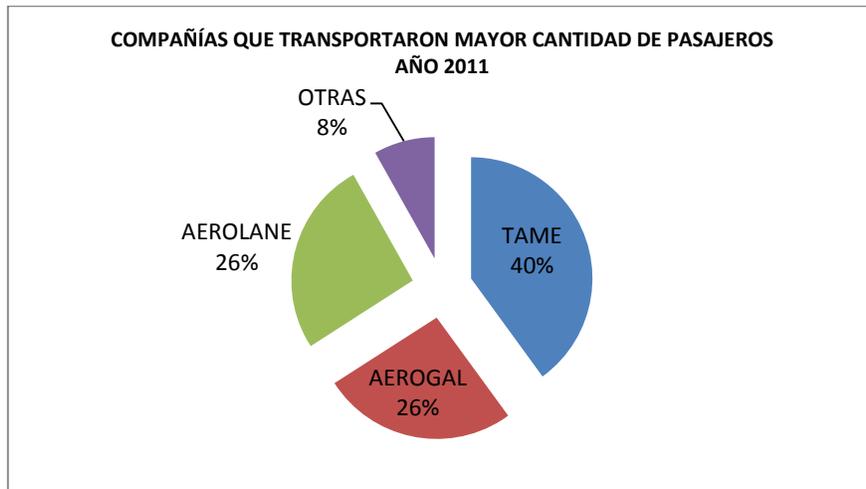
El tráfico doméstico regular de pasajeros en el año 2011 lo realizaron siete aerolíneas, según el siguiente cuadro:

Tabla 5. Aerolíneas que Transportaron mayor Cantidad de Pasajeros

%	
AEROLÍNEA	PARTICIPACIÓN
TAME	39,97%
AEROGAL	25,95%
AEROLANE	25,94%
OTRAS	8,14%

Elaboración propia. FUENTE: Boletín Estadístico DGAC 2012.

Ilustración 5. Aerolíneas que Transportaron mayor Cantidad de Pasajeros



Elaboración propia. FUENTE: Boletín Estadístico DGAC 2012.

Cabe destacar que (AEROGAL-VIP), (AEROGAL-AVIANCA) Y (AEROLANE-ICARO) operaron durante el año 2011 en el Servicio Regular, en Código Compartido transportando en conjunto 997.875 pasajeros⁴³.

En el 2011 se movilizaron 13.592,55 Tm de carga, esto refleja un decremento del orden de -1,52% respecto al año 2010 en el cual se transportó 13.802,96 Tm. El transporte de carga en el año 2011 fue realizado por seis compañías aéreas de servicio de transporte aéreo regular combinado (pasajeros y carga), según el siguiente cuadro:

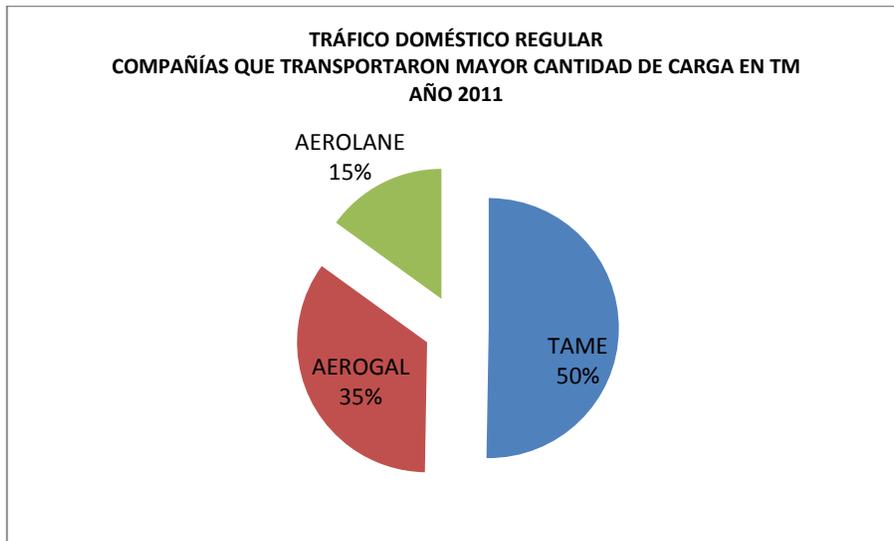
Tabla 6. Aerolíneas que Transportaron mayor Cantidad de Carga

AEROLÍNEA	VOLUMEN TM
TAME	6654,08
AEROGAL	4593,36
AEROLANE	1988,53

Elaboración propia. FUENTE: Boletín Estadístico DGAC 2012.

⁴³ Boletín Estadístico DGAC, 2012.

Ilustración 6. Arolíneas que Transportaron mayor Cantidad de Carga



Elaboración propia. FUENTE: Boletín Estadístico DGAC 2012.

Mediante la operación en Código Compartido (AEROGAL-VIP), (AEROGAL-AVIANCA) Y (AEROLANE-ICARO), transportaron carga llegando a un total de 3.414,55 Tm.

2.1.5 FORMA DE ORGANIZACIÓN

La empresa tiene una organización vertical, en el cual, las unidades interactúan de arriba abajo a partir de la Junta Directiva en la parte superior y se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, el Presidente Ejecutivo, el Director General y seguidamente las diferentes gerencias. La Gerencia de Mantenimiento, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Experiencia del Cliente, Gerencia Comercial son las más importantes debido a que se genera el negocio, mientras que las Gerencias de Seguridad, Sistemas, Talento Humano y Financiera soportan el desenvolvimiento de la empresa.

2.1.6 ANÁLISIS DE TAREAS REDUNDANTES

La empresa objeto de estudio en el año 2011 presentó tareas redundantes, obtenidas mediante la observación de documentos internos presentados en el siguiente cuadro:

Tabla 7. Análisis de Tareas Redundantes

TAREAS REDUNDANTES	DESCRIPCIÓN	CANT. SIN GESTIÓN INTEGRADA	CANT. CON GESTIÓN INTEGRADA	RESULTADO
Elaboración y uso de varios formatos para un mismo objetivo.	Generaba costos en: impresiones, reprocesos al enviar y contratar a la imprenta, hojas, tinta, mantenimiento, control por varios usuarios en la misma área.	1700 formatos 7 personas de la misma área	690 Formatos 1 persona de la misma área	Reducción en 1100 formatos y en 6 personas de control y gestión. Centralizando el control se redujo la cantidad y se diseñó procesos más eficientes.
Duplicidad en los procesos de compras, contratación y adquisición del mismo bien o servicio. Control y aprobación de pagos.	Cada área contrataba el proveedor a su criterio. Consecuente a la compra cada área elaboraba un presupuesto para compras, Aprobaba los pagos.	52 procesos iguales 17 facturas por área	1 proceso 2 facturas por centro de costos	Reducción en 51 procesos dedicados a las mismas actividades. Se obtiene negociaciones por volumen de compras, mejorando los costos de adquisición y pagos a proveedores.
Creación de documentos internos, manuales regulatorios y no regulatorios.	Cada cargo para la presentación de documentos en la auditoría de recertificación ISO, elaboraba documentos para describir las tareas llevadas a cabo.	500 documentos	100 documentos	Reducción en 400 documentos. Estandarización en plantillas, homologación y difusión para uso común.
Entrenamientos. Elaboración del plan de capacitación, solicitud de presupuesto, contratación de recursos (instructor, salas).	Cada área en función de su requerimiento invertía en forma independiente en los entrenamientos.	52 procesos iguales	1 proceso	Reducción en 51 procesos dedicados al mismo objetivo.
Control del archivo operacional regulatorio.	Cada dueño de proceso regulatorio llevaba registros de control para impresión, distribución al personal en cada estación y área del aeropuerto, archivo en bodega central para historial y auditoría.	36 archivos	11 archivos	Reducción en 25 archivos operacionales.
Registro del peso y balance	Las áreas: rampa, seguridad, operaciones.	5 áreas	1 área	Reducción en 4 registros.
Comunicación de actualizaciones regulatorias.	Dar a conocer las nuevas reformas de la autoridad aeroportuaria.	36 personas	1 persona	Reducción en 35 personas dedicadas a la creación de notificaciones o boletines.

Elaboración propia. FUENTE: Documentos Internos 2011.

El cuadro precedente muestra la redundancia de las tareas y los resultados de reducción en cantidades, obtenido a través de la gestión integrada con metodología Balanced Scorecard.

2.1.7 DESCRIPCIÓN DE OPINIONES INTERNAS

La información reflejada en el siguiente cuadro, se obtuvo a través de entrevistas realizadas al Gerente de Experiencia al Cliente, Gerente de Operaciones, Gerente de Mantenimiento, Jefe Comercial, Gerente Financiero, Gerente de Talento Humano, Jefe de Sistemas IT, Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad, Coordinador del Sistema de Gestión Ambiental, Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.

Tabla 8. Descripción de Opiniones Internas

RESPONSABLE	SISTEMA INTEGRADO	GESTIÓN INTEGRADA
	SITUACIÓN ACTUAL 2011	SITUACIÓN PROPUESTA
Gerente de Experiencia del Cliente	La gente no conoce. Se queda en los mandos medios, pero poco o nada se trabaja con la gente operativa.	Cumpliendo con la aplicación de los procesos. Haciendo participar a la gente operativa. Teniendo manuales claros y completos.
Gerente de Operaciones	El SIG estaba posicionado que estamos próximos a ser auditados. El cumplimiento de los requisitos de la Norma, tener la documentación, principalmente las caracterizaciones.	Fortaleciendo las competencias de la gente. Fomentando la práctica de valores. Capacitando e involucrando. Monitoreando a los competidores.
Gerente de Mantenimiento	La única aerolínea con certificación ISO, OSHA. Toda la documentación accesible físicamente. Identificación y memorización de la política SIG.	Identificar el fin en común para contribuir laboralmente a su cumplimiento. Capacitando Optimizando recursos.

Jefe Comercial	Conocimiento centralizado en gerencias. Involucramiento únicamente a los jefes.	Mayor difusión, capacitación. Involucrar al personal
Gerente Financiero	Derroche de recursos. Costos operacionales elevados. Gastos incontrolados.	Capacitando a cada miembro y grupo en sus responsabilidades, como se interrelaciona con los demás. Realizando un seguimiento continuo de las responsabilidades.
Gerente de Talento Humano	Fortalecimiento de imagen externa en Ecuador. La única aerolínea con certificación Internamente, personal preparando documentos para la auditoría.	Visualizar el objetivo y plantear planes para cumplir con los resultados esperados. Alineación hacia la estrategia de las auditorías internas.
Jefe de Sistemas IT	Cumplimiento de normas Realizar inspecciones anuales, auditorías internas.	Inspecciones, resultados de auditorías que se identifica que poder implementar. Reuniones de Comités Elaboración de reportes de resultados. Fomentar el trabajo en equipo.
Coordinador Sistema de Gestión de Calidad	Es un conjunto de estándares y programas que seleccionamos. En la etapa anterior no existía la validación del proceso, únicamente en las auditorías de manera parcial se validaba los procedimientos. Las personas no lo reciben como apoyo sino como carga adicional de trabajo.	Abarca más de los estándares. Promoviendo la cultura a los gerentes y alta dirección, involucramiento se convierte en cascada hacia su personal. Cursos de liderazgo y lo hagan con su gente. Programas de motivación, entrenamientos, talleres. Involucrando los resultados en compensaciones económicas en actividades de gestión en los sistemas, no a través de la presión sino motivando a la actitud voluntaria.

<p>Coordinador del Sistema de Gestión Ambiental</p>	<p>Los procedimientos se realizaban con muchos riesgos e impactos ambientales.</p>	<p>Involucramiento de los procesos.</p> <p>Haciendo participe al personal operativo y ejecutor.</p> <p>Alineación hacia los objetivos estratégicos.</p>
<p>Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional</p>	<p>Resistencia al cambio de la gente, en procesos sistematizados.</p> <p>Poca continuidad en la implementación del sistema integrado.</p> <p>No hay entrenamiento, comunicación a través de la promoción del sistema.</p>	<p>Tomando en cuenta el círculo de Deming: planificar, actuar, hacer.</p>

Elaboración propia. FUENTE: Entrevistas a Gerencias y Coordinadores 2012.

Al verificar las respuestas en relación a cómo obtener la gestión integrada desarrollada en el cuadro anterior, se identifica que están relacionadas a la práctica de los principios administrativos descritos en el capítulo 1.

2.1.8 DESCRIPCIÓN DEL FODA

Mediante la información de la situación actual en el año 2011 de la empresa objeto de estudio, en función del análisis del entorno interno y externo, se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas resumidas en el cuadro siguiente:

Tabla 9. FODA

Debilidades	Fortalezas
1. Exigencias regulatorias	1. Estrategias de mercado.
2. Altos costos	2. Control de ingresos y gastos.
3. Altos entrenamientos en seguridad	3. Conocimiento de la empresa.
4. Vulnerabilidad en la satisfacción del cliente	4. Incremento de la productividad del personal.
5. Resistencia al cambio	5. Reconocimiento al compromiso
6. Sistema inactivo	6. Seguridad por la efectiva coordinación.
Amenazas	
	Oportunidades
1. Vulnerabilidad al precio de petróleo	1. Incremento de las exportaciones, por tanto de la demanda del transporte aéreo de carga
2. Dependencia de las políticas económicas	2. Barreras de ingreso al sector de aviación
3. Diversificación de tasas e impuestos	3. Establecer estrategias de diferenciación
4. Restricciones en la oferta al sector público	4. Obtención de información de los competidores
5. Productos sustitutos más baratos	5. Pertenecer a un grupo sólido
6. Poder de negociación de fabricantes de aeronaves	6. Crecimiento del mercado en el transporte aéreo de pasajeros

Elaboración propia. FUENTE: Análisis del entorno interno y externo.

Posteriormente se toma como referente el cuadro FODA para el planteamiento de iniciativas e indicadores.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DEL MODELO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA

Este capítulo proporciona la estructura del modelo para la gestión integrada sobre la base de los principios y recomendaciones del Balanced Scorecard que constan en el capítulo uno de este estudio.

Se elaboran cuatro secciones: direccionamiento estratégico, mapa estratégico, plan de implementación del cuadro de mando integral, resultados de la implementación de BSC.

SECCIÓN 1

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico constituye la base para dar lugar al primer principio administrativo de Kaplan y Norton, movilizar el cambio mediante el liderazgo de los Directivos. Los elementos del direccionamiento estratégico son: definición de la estrategia, descripción de la misión, descripción de los valores, descripción de la visión, identificación de la estrategia corporativa.

3.1.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el último año se ha observado el cambio en la gestión de la empresa estudiada, mediante las prácticas de Balanced Scorecard que ha venido trabajando el grupo AviancaTaca. Buscando siempre la gestión integrada para lo cual ha identificado tres grandes fases:

1. Integración comercial y administrativa
2. Integración y productividad operacional
3. Consolidación de fuentes de valor

Las mismas que están amparadas en la gestión estratégica bajo la metodología del Balanced Scorecard, es así que en este capítulo se analiza cada uno de sus componentes.

AviancaTaca en su revista Somos Aliados menciona: “en el mundo empresarial, cuando dos o más compañías inician un proceso de integración, lo primero que se emprende es la homologación de procesos. El fin es lograr, desde el primer momento, la optimización de los costos de la nueva empresa, mediante una mayor eficiencia y calidad en los productos.

La definición de los propósitos organizacionales y la implementación de las mejores prácticas desde el gobierno corporativo están implícitas en este comienzo. El objetivo es promover la transparencia en todas las áreas de las compañías y el excelente funcionamiento comercial, administrativo y financiero. Todo ello bajo una sola estructura organizacional (p. 5, enero. 2013).

Entonces es importante mencionar que el Balanced Scorecard como herramienta de gestión integrada es aplicable en el sector aeronáutico. De manera directa la empresa objeto de estudio plantea el manejo de las cuatro perspectivas a través de mapas estratégicos definidos más adelante.

3.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA MISIÓN

Análisis de la misión actual:

“Volamos y Servimos con Pasión para Ganar tu Lealtad”.

Se observa que la descripción actual de la misión es muy clara, sin embargo es importante considerar que volar y servir son los medios utilizados para otorgar su servicio.

Con pasión para ganar tu lealtad identifica como se va a entregar el servicio pero limitando al mercado objetivo, es decir el cliente interno podría limitarse únicamente a incrementar su pasión en sus actividades a pesar de requerir más atributos para enfocarse a la lealtad de los clientes externos.

Planteamiento de la misión:

Estamos comprometidos en la transportación ágil para su llegada segura al destino elegido.

En la misión propuesta se considera la descripción del servicio a que se dedica la empresa a través de la transportación ágil, debido a que en un futuro volar quizá no sea la forma más rápida para movilizar rápidamente de un sitio a otro a los clientes.

Además se considera que la llegada segura al destino elegido es la necesidad de los usuarios del servicio, entonces el servicio de transportación rápida y segura a un destino requerido por el cliente es la razón de ser de la empresa.

3.1.3 DESCRIPCIÓN DE LOS VALORES

Análisis de los valores actuales:

SEGURIDAD. Protegemos la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros comprometiéndonos de lleno con su bienestar.

Nos ganamos su preferencia procurando que cada viaje sea seguro de principio a fin.

Trabajamos con rigor cuidando nuestra integridad.

HONESTIDAD. Actuamos con transparencia, rectitud y respeto hacia todos, tanto en el ámbito interno como externo.

PASIÓN Y CALIDEZ. Ganamos corazones y afecto al imprimir un cálido entusiasmo a nuestro trabajo.

Lo que hacemos refleja nuestras más profundas creencias.

Asegurarnos que nuestra asistencia hace más felices a las personas nos genera satisfacción.

UN EQUIPO. Somos un solo equipo. Nos cuidamos y apoyamos unos a otros. Creamos vínculos estrechos con los que están a nuestro alrededor. Honramos a nuestros compañeros de equipo y a aquellos a quienes servimos.

Combinando nuestros talentos entregamos experiencias inspiradoras en cada viaje y cada día.

EXCELENCIA. Con disciplina, inteligencia y pro-actividad buscamos la perfección en los detalles más pequeños y en los retos más grandes. Estamos comprometidos con la agilidad, la innovación y la calidad

3.1.4 DESCRIPCIÓN DE LA VISIÓN

“Ser la aerolínea líder de América Latina, preferida en el mundo”.

En el modelo propuesto se mantiene la visión actual debido a la exactitud y claridad de su planteamiento.

3.1.5 IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Michael Porter, en su libro “Estrategia Competitiva”, propuso 3 tipos de estrategias: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque o Nicho.

“**Liderazgo en costos:** la cual se basa en amplias instalaciones capaces de producir grandes cantidades de productos en forma eficiente, logrando costos bajos por economías de escala. El control de costos es una característica primordial de esta estrategia, lo cual permitirá que la empresa logre rendimientos superiores a los de la competencia. Según Porter “alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas”.⁴⁴

Esta estrategia no debería ser tomada por la empresa objeto de estudio debido a que los costos operacionales, son muy variables, con alta dependencia de terceros ya sea por políticas gubernamentales en el precio del

⁴⁴. (Gambarotti, Tesis Control..., 13).

petróleo o por los proveedores del exterior de partes y piezas de las aeronaves, por tanto cuando sufre incrementos encarecen el precio final del servicio.

Diferenciación: que puede aplicarse tanto a un producto o servicio, con la finalidad de ofrecer un producto que sea percibido como único. Porter indica que la diferenciación puede lograrse por el diseño o imagen de marca, tecnología, características muy particulares, cadena de distribuidores, entre otros. Una característica relevante es que aplicando la estrategia de diferenciación suele aplicarse a porciones limitadas del mercado, debido a las características especiales o precio elevado del bien o servicio.⁴⁵

Para este estudio se toma como estrategia la *diferenciación*, debido a que los actuales competidores de la empresa estudiada, centran su atención en como cubrir los costos fijos de su operación además al cumplimiento de las altas exigencias regulatorias. Sin embargo es importante incentivar el uso del servicio de transportación a los usuarios, es decir con la implementación de la estrategia de diferenciación.

Enfoque o nicho: en un determinado segmento del mercado al cual se espera satisfacer de manera particular. Dicha satisfacción se puede lograr aplicando liderazgo en costos o diferenciación, dependiendo del objetivo de la empresa. Según Porter “la estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma general”.⁴⁶

La empresa a la que se hace referencia no debería utilizar una estrategia de enfoque o nicho debido a sus altos costos operaciones, la captación al máximo del mercado permite cubrir en mejor medida esos costos.

⁴⁵ (Gambarrotti, Tesis Control de Gestión ..., 18).

⁴⁶ . (Gambarrotti, Tesis Control de Gestión ..., 18).

PROPUESTA DE VALOR

Estrategia de Valor. Intimidad con el cliente

3.1.6 IMPORTANCIA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En la revista Somos Aliados enero 2012 artículo un equipo con el norte claro dice: “ desde el anuncio de la integración de Avianca y Taca hemos venido dando significativos pasos de cara a la construcción y consolidación de un servicio que marque la diferencia y sea reconocido por su seguridad, sus estándares de calidad y donde nosotros, los que estamos a cargo de cada uno de los detalles que hacen posible la operación y la atención, nos destaquemos por la honestidad, la pasión, la calidez y la excelencia”. p. 2.

En el párrafo precedente se identifica que la empresa objeto de estudio como paso inicial identifica los componentes como misión, visión y valores que marca la ruta a seguir hacia un mismo fin.

“Para esto, hemos trabajado en equipo en un plan estratégico, donde se define la Misión que estamos llamados a cumplir en el día a día, así como la Visión, aquello que queremos alcanzar de aquí al año 2015. Ninguno de estos elementos está desligado uno de otro. Solo podemos avanzar hacia la meta, en la medida en que con nuestras acciones y decisiones podamos ganar la lealtad de nuestros viajeros. Los Valores, por su parte, constituyen herramientas únicas, que nos ayudan en la toma de decisiones y en la adopción de las conductas adecuadas ante las muy diversas situaciones que debemos sortear quienes trabajamos en esta compleja y a la vez maravillosa industria”.⁴⁷

Se consolida fuertemente la finalidad a seguir en conjunto con el aporte del trabajo diario de cada miembro de la empresa.

⁴⁷ AviancaTaca, Somos Aliados, revista colombiana para colaboradores, No. 01, Bogotá, 2012, p.3.

“Esta revista tiene precisamente como objetivo central, ayudarnos y servirnos de soporte en el entendimiento y seguimiento de la Misión, la Visión, los Valores Corporativos, las estrategias y los proyectos trazados para cumplir los objetivos de nuestra gestión”.⁴⁸

“Vamos todos a aprovechar este espacio para enterarnos de lo que pasa en nuestra empresa, para conocer con precisión los principios, las guías, las estructuras, las herramientas y las maneras que tenemos para hacer las cosas bien y más que bien”.⁴⁹

⁴⁸ AviancaTaca, Somos Aliados No. 01..., 3.)

⁴⁹ AviancaTaca, Somos Aliados No. 01...,3).

SECCIÓN 2

MAPA ESTRATÉGICO

3.2.1 MERCADO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO

La empresa objeto de estudio ha planteado como meta la nueva imagen de Avianca, a través de varios pasos que fueron descritos en la revista Somos Avianca:

“Elegimos al latino moderno, nuestro cliente objetivo. Para quien diseñamos los productos y servicios. Son hombres y mujeres latinos de diferentes edades, amantes de la tecnología y de los avances tecnológicos en la comunicación. Pertenecen a un programa de lealtad. Viajan por el mundo con frecuencia. Están dispuestos a pagar más por el confort”.⁵⁰

“Definimos la excelencia latina como el posicionamiento de marca. La promesa a nuestros clientes. Brindamos un servicio consistente y con el sello de la Excelencia, y nos aseguramos de que el viajero así lo perciba. Somos extremadamente profesionales: caracterizados por la perfección y anticipación. Afables y espontáneos. Atrevidos, pero con estilo, agitando los sentidos para crear experiencias positivas a través de nuestra fusión de herencia y cultura latina”.⁵¹

Vale recalcar que en el modelo de gestión integrada a través de Balanced Scorecard no se describen los pasos de mercado objetivo y posicionamiento sino en la perspectiva cliente como implícita para definir la estrategia de mercado.

⁵⁰ Avianca, Somos Avianca, revista colombiana para colaboradores, No. 01, Bogotá, 2013, p.4.

⁵¹ Avianca, Somos Avianca No. 1...,4).

3.2.2 MACROOBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se describen cada uno de los macroobjetivos estratégicos

1. Rentabilidad comparable con los mejores de la región

Para generar mayor valor económico debemos: aumentar continuamente los ingresos de una manera rentable. Buscar nuevas maneras de hacer las cosas, a menores costos, siempre con seguridad, eficiencia y calidad en el servicio. Diversificar las fuentes de rentabilidad.

2. Ganar la preferencia de los clientes:

Para diferenciarnos por el servicio que entregamos, como factor clave para ganar la preferencia de nuestros clientes debemos: trabajar por alcanzar la excelencia conservando nuestro estilo latino. Actuar como una sola empresa de cara al cliente logrando mayor flexibilidad operacional. Comunicar y celebrar nuestros logros interna y externamente. Generar espacios de diálogo acerca de nuestras dificultades y trabajar en equipo para superarlas.

3. Posición Competitiva Sostenible

En una región atractiva para la industria y un entorno competitivo demandante, debemos: proteger nuestros activos más valiosos: los viajeros que nos han elegido para volar. Los viajeros frecuentes LifeMiles. Más de 100 rutas nacionales e internacionales. Liderazgo y rentabilidad en los mercados de origen. Marcas de alto valor y reconocimiento. EL mejor equipo humano. Fortalecer algunas habilidades: excelencia en el servicio. Conectividad y eficiencia en los hubs. Diversificación de las unidades de negocio. Estructura de costos eficiente.

4. Ser el mejor lugar para trabajar de la región:

La Aerolínea trabaja en una cultura de confianza y excelencia en el servicio, con todos nuestros colaboradores y aliados estratégicos. Un ambiente laboral que inspire pasión, entrega y camaradería en todos los colaboradores y aliados estratégicos. Sentido de pertenencia y orgullo por trabajar en la organización.

Para alcanzarlo: construir una cultura que soporte el cumplimiento de los objetivos a través de la vivencia de los Valores Corporativos. Fortalecer la actitud de diálogo, aprendizaje y mejoramiento continuo en nuestra cultura.⁵²

3.2.3 MAPA ESTRATÉGICO. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Como se mencionó en el capítulo 1 de la presente investigación en la ejecución de la gestión integrada se considera al mapa estratégico.

En la revista Somos Avianca, se menciona: “La clave para llegar a ser una sola aerolínea fue la homologación de procesos y tecnologías bajo un talento humano superior”.⁵³ Es importante mencionar que está relacionado a la ejecución de dos de las perspectivas de Kaplan procesos, colaboradores y tecnología.

Según la investigación documental que se hizo a la empresa, no se ha logrado recopilar información escrita relacionada a los objetivos estratégicos que se llevaban a cabo hasta el año 2011. Sin embargo en la entrevista realizada a la Coordinadora de Gestión de Calidad, quien registraba los resultados obtenidos en los indicadores estratégicos de la empresa, menciona: “que su objetivo era el cumplimiento de la norma ISO 9001 y la recertificación de la empresa”.

⁵² AviancaTaca, Somos Aliados, revista colombiana para colaboradores, No. 06, Bogotá, 2013. P. 8.

⁵³ Avianca, Somos Avianca... No. 0110).

Con la absorción del grupo AviancaTacase identificó los objetivos estratégicos del gráfico siguiente:

Ilustración 7. Mapa Estratégico Corporativo



Elaboración propia. FUENTE: AviancaTaca, Somos Aliados, revista colombiana para colaboradores, No. 01, Bogotá, 2012.

Como se observa en la gráfica, el mapa estratégico dispone de las cuatro perspectivas, cada una está claramente alineada a la visión e interrelacionada entre sí. Además tiene un enfoque global hacia todas las empresas que forman parte del grupo.

Seguidamente se describen los objetivos estratégicos para cada proceso identificados en la gráfica anterior

1. “Construir una cultura única de confianza y excelencia en el servicio”
 - a. Detectar necesidades de capacitación con retorno de la inversión

- b. Gestionar el talento de los colaboradores hacia la excelencia
 - c. Evaluación de competencias, convertir en hábito las de menor puntaje
 - d. Gestionar el cambio cultural con la práctica de los valores
2. Desarrollar una plataforma tecnológica, integrada e innovadora
 3. Garantizar una Operación Segura, Integrada y Productiva
 4. Actuar como una sola empresa de cara al cliente
 5. Actuar de manera responsable con la comunidad y el medioambiente
 6. Ser líderes en la preferencia de los clientes y ser reconocidos por la excelencia latina
 7. Ser líder en los mercados estratégicos a través de una red de rutas integrada
 8. Optimizar la Estructura de Costos
 9. Asegurar una adecuada capitalización de liquidez
 10. Crecer rentablemente y diversificar las fuentes de valor”⁵⁴

Con el establecimiento y ejecución de cada uno de los objetivos mencionados, se consolida la gestión integrada un trabajo de todos.

3.2.3.1 PERSPECTIVAS

Kaplan, Robert y Norton, David, en su libro Cuadro de Mando Integral mencionan: “El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

⁵⁴ AviancaTaca, Mapa Estratégico 2013 – 2015, en Somos Aliados: revista para colaboradores, No. 06, 2013, p. 9

El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

En lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros” (2005, pág. 9).

Bajo este contexto el grupo ha tomado los tres objetivos planteados por los autores en la perspectiva financiera.

En relación a las perspectivas de clientes y mercados, procesos internos y aprendizaje y crecimiento cumple con la alineación al autor pero además dicta claramente lo que el grupo ha definido como objetivos estratégicos. Por tanto, el presente estudio mantiene el mapa estratégico sin modificaciones. Adicionalmente dentro de los objetivos estratégicos en la perspectiva de finanzas se plantea la necesidad de optimización de costos que al incurrir en fusión de las empresas se identifica políticas y procedimientos correspondientes. Por ejemplo una de las formas mencionadas en la revista Somos Aliados dice: “La guía de compras técnicas y no técnicas de Avianca Tampa, TACA y AeroGal es una fuente de consulta en la que los colaboradores podemos encontrar información sobre las políticas generales, proceso y procedimientos que se realizan en el área de Compras”.

En relación a la perspectiva de procesos Basados en Porter, autor de la cadena de valor, en la cual se identifica las actividades primarias y las actividades secundarias. Se tiene la siguiente gráfica en la cual se describe las

áreas involucradas directamente en el negocio como son: planificación de la operación, mantenimiento de aeronaves, comercialización del servicio, servicio al pasajero en el aeropuerto, operación en aire, servicio al cliente. Además de las actividades de apoyo para la ejecución de la operación como son: seguridad operacional, gestión financiera, gestión de talento humano, comunicaciones e IT soporte.



Elaboración propia. FUENTE. Documentos Internos 2012

Finalmente se menciona que la ejecución del modelo de gestión integrada está basada en el cumplimiento de cada objetivo identificado en el mapa estratégico.

SECCIÓN 3

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.3.1 DESCRIPCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La presente investigación considera que la implementación del cuadro de mando integral está regida por identificar las iniciativas estratégicas, así como los indicadores de resultados para cada objetivo estratégico:

3.3.1.1 LA GESTIÓN INTEGRADA UN TRABAJO DE TODOS

Para realizar el cuadro de mando integral se inicia con el desarrollo del principio administrativo de Kaplan y Norton, la gestión integrada un trabajo de todos.

El trabajo de todos consiste en el planteamiento de objetivos y su contribución respectiva según lo explicado en el capítulo 1.

Entonces los factores que incurren en la gestión integrada son los objetivos o iniciativas estratégicas identificadas por cada dueño del proceso.

Según la revista Somos Avianca: “La nueva Avianca es una realidad y nosotros, los colaboradores, somos una vez más los protagonistas centrales de su desarrollo.

Tras la unificación de las políticas, la homologación de los procesos, la identificación y adopción de las mejores prácticas para llevar a cabo nuestro trabajo y la modernización de gran parte de los equipos, llegó el momento de hacerle frente a nuevos desafíos”.⁵⁵

⁵⁵ Avianca, Es por ti que la Excelencia Latina es nuestro diferencial, en Somos Avianca: revista para colaboradores, No. 01, 2013 p.3.

Conjuntamente con la influencia de la estrategia hacia un mismo objetivo fomenta el trabajo de todos con el aporte de los objetivos estratégicos en cada proceso.

En la revista Somos Avianca: “El primero de ellos tiene que ver con la consolidación de una cultura de excelencia en todos y cada uno de los detalles que conforman la cadena de actividades que sustentan la operación y la atención. Con esto como pilar, nuestra prioridad se centra en el cumplimiento de la misión como empresa de servicios. Esto incluye una amplia gama de responsabilidades con nuestros clientes, proveedores, socios comerciales, autoridades, comunidades y por supuesto con nuestras familias, nuestros compañeros de labores y con nosotros mismo”.⁵⁶

Se menciona en el punto anterior que la ejecución de la gestión integrada inicia por la comunicación y concientización de la cultura corporativa.

La revista Somos Avianca menciona: “Tenemos claro el objetivo y la forma de conseguirlo. La Excelencia Latina constituye la esencia y la inspiración sobre la cual deseamos construir nuestro diferencial. Me refiero a esa vocación natural por asistir al otro, a la forma particular en que nos relacionamos, al trato cálido, alegre, espontáneo, cercano y profesional que nos caracteriza”.⁵⁷

De la misma forma la gestión integrada se logra a través del planteamiento y vivencia de un mismo fin.

3.3.1.2 LA GESTIÓN INTEGRADA COMO UN PROCESO CONTINUO

A partir de la integración, dimos marcha a la centralización de las áreas de Planeación Financiera, Tesorería Corporativa, Compras, Administración de

⁵⁶ Avianca, Es por ti3.

⁵⁷ Avianca, Es por ti3.

Flota, Contabilidad y de Operaciones Financieras. El fin ha sido generar un mayor control de la información corporativa y de las negociaciones con entidades financieras.

Es así como desde 2012 compartimos una visión única de la liquidez corporativa. A esto se suma la elección de un solo banco por país, lo que ha facilitado también el manejo de los pagos, un mayor control de los recursos y la generación de ingresos anuales. En el caso del control de ingresos tuvimos dos etapas: la primera fue adoptar las mejores prácticas de cada compañía y actualizamos a la última versión del software Rapid, la herramienta utilizada para las operaciones financieras. De esta manera, hemos logrado procesos más ágiles y depurados y un mayor control sobre los ingresos.

La unificación de estos procesos permitió efectuar, además, la emisión de acciones de AviancaTaca Holding (en su momento), en el mercado de capitales colombiano, lo cual le inyectó a la organización un capital de USD 277M, así como la reciente colocación de bonos en los mercados internacionales.⁵⁸

3.3.2 PROPUESTA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

El modelo para la Gestión Integrada incluye en sus componentes a las iniciativas estratégicas, las mismas que consisten en los planes y proyectos que serán ejecutados por cada área de la empresa objeto de estudio.

La elaboración de la matriz de iniciativas estratégicas está en base a los objetivos estratégicos descrito anteriormente. Es así que por cada objetivo se proponen tres iniciativas.

⁵⁸ Avianca, Procesos Financieros bajo parámetros unificados, en Somos Avianca: revista para colaboradores, No. 01, 2013 p.16.

Tabla 10. Matriz de Iniciativas Estratégicas

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA	RESPONSABLE (Gerencia)	PLAZO meses	FECHA DE INI.	FECHA FIN	% AVANCE
Construir una Cultura Única de Confianza y Excelencia en el Servicio	Implementar talleres para poner en práctica los valores corporativos	Gerencia Talento Humano	12	Ene-14	Dic-14	0%
	Realizar análisis de perfiles para los cargos de atención al cliente, adecuarlos a los requerimientos	Gerencia Talento Humano	12	Ene-14	Dic-14	0%
	Implementar pagos de compensaciones por resultados mejorados de grupos de procesos.	Presidente Ejecutivo	12	Ene-14	Dic-14	0%
Desarrollar una Plataforma Tecnológica, Integrada e Innovadora	Implementar CRM, con el fin de enviar campañas promocionales al cliente objetivo.	Gerente Entendimiento Cliente y Mercados	24	Mar-14	Mar-16	0%
	Implementar ERP, para el manejo integral de la operación y administración	Gerente de Operaciones	24	Jun-14	Jun-16	0%
	Implementar Equipo de audio y video en las aeronaves.	Director General	24	Jun-14	Jun-16	0%
PERSPECTIVA INTERNA						
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA	RESPONSABLE (Gerencia)	PLAZO meses	FECHA DE INI.	FECHA FIN	% AVANCE
Garantizar una Operación Segura, Integrada y Productiva	Identificar procesos de seguridad para fomentar el trabajo en equipo.	Control de Procesos	8	Abr-14	Dic-14	0%
	Determinar los costos operacionales en busca de estrategias de ahorro.	Planificación de Recursos	6	Feb-14	Ago-14	0%
	Mapeo de procesos de negocio, para identificar estrategias.	Control de Procesos	2	Feb-14	Abr-14	0%

Actuar como Una Sola Empresa de Cara al Cliente	Estandarizar imagen y posicionamiento al cliente.	Planificación y Desarrollo de Negocio	24	En-14	En-16	10%
	Establecer políticas y precios de servicio.	Control de Procesos Optimización de Ingresos	12	Mar-14	Mar-15	0%
	Estandarizar procesos de negocio.	Aseguramiento de la Calidad	24	Ago-13	Ago-15	30%
Actuar de Manera Responsable con la Comunidad y el Medio Ambiente	Reducir las emisiones de Co2 en la operación de aeronaves y equipos en tierra.	Gestión Ambiental	12	Feb-14	Feb-15	0%
	Aumentar el potencial de aprovechamiento de residuos convencionales.	Gestión Ambiental	12	Feb-14	Feb-15	0%
	Realizar donaciones de objetos olvidados en las aeronaves a comunidades de escasos recursos.	Responsabilidad Social	12	Mar-14	Mar-15	0%
PERSPECTIVA DEL CLIENTES						
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA	RESPONSABLE (Gerencia)	PLAZO meses	FECHA DE INI.	FECHA FIN	% AVANCE
Ser Líder en los Mercados a través de una Red de Rutas Integradas	Identificar las estaciones de mayor tráfico de pasajeros para operar como punto clave de conexiones.	Planificación y Desarrollo de Negocios	2	Feb-14	Abr-14	0%
	Obtener permisos aeronáuticos para operar en rutas estratégicas.	Gerencia de Operaciones	6	Mar-14	Sep-14	0%
Ser Líder en la Preferencia de los Clientes y Ser Reconocidos por la Excelencia Latina	Diversificar los menús abordo entre semanas y días.	Servicio a Bordo	1	Mar-14	Abr-14	0%
	Otorgar información turística de los destinos.	Experiencia al Cliente	4	Jun-14	Oct-14	0%
	Ofertar el servicio de audio y video en películas de estreno a bordo de las aeronaves.	Servicio a Bordo	24	Jul-14	Jul-16	0%

PERSPECTIVA FINANCIERA						
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA	RESPONSABLE (Gerencia)	PLAZO Meses	FECHA DE INI.	FECHA FIN	% AVANCE
Optimizar la Estructura de Costos	Definir políticas y procedimiento de compras, para negociación con proveedores y optimización de consumo interno.	Compras	6	Ene-14	Jun-14	20%
	Identificar los costos operacionales y monitorear su resultado económico.	Financiera	12	Ene-14	Dic-14	0%
	Implementar costeo ABC, a través de Centros de Costos	Financiera	12	Mar-14	Mar-15	0%
Asegurar una adecuada Capitalización y Liquidez	Emitir acciones en la bolsa de valores de New York	General	12	Ene-14	Dic-14	30%
	Retener las utilidades para inversiones en activos operacionales	General	24	Ene-13	Ene-15	50%
	Optimizar el uso de las aeronaves realizando mantenimientos preventivos programados.	Mantenimiento	12	Ene-14	Dic-14	0%
Creer Rentablem e y Diversificar las fuentes de valor	Fidelizar al cliente objetivo, a través de programas de viajero frecuente.	Comercial	12	Ene-14	Dic-14	0%
	Promocionar el servicio en temporada baja a través de alianzas con operadores turísticos.	Comercial	12	Jun-14	Jun-15	0%

Elaboración propia. FUENTE: Documentos Internos 2013.

3.3.3 PROPUESTA DE INDICADORES

3.3.3.1 INDICADORES DE MACROOBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los indicadores propuestos, determinan los resultados globales de los macroobjetivos estratégicos identificados en puntos anteriores.

En función de los resultados de investigación y análisis el presente estudio considera importante que el modelo de gestión integrada se complemente a través de la vinculación y monitoreo de los resultados obtenidos en cada macroobjetivo estratégico con la visión y estrategia.

Por tanto se elabora la matriz de indicadores representando su nivel de tolerancia mediante semáforos a tres colores. A partir del nivel de tolerancia se identifica las acciones o políticas encadenadas a cada macroobjetivo estratégico

Tabla 11. Resultados a Nivel de Tolerancia

MACROOBJETIVO	INDICADOR	PONDERACIÓN	NIVEL DE TOLERANCIA	SEMÁFORO	POLÍTICA ACCIÓN
Ser el mejor lugar para trabajar	Clima Laboral	30%	100 – 90%		Incentivos
			89 – 50%		Capacitación
			49 – 0%		ón
Ganar la preferencia de los clientes	Oferta del Mercado / Demanda	30%	100 – 90%		Imagen
			89 – 50%		Beneficios
			49 – 0%		
Rentabilidad comparable con los mejores de la región	Total de pasajeros por cuyo transporte recibe remuneración.	20%	100 – 90%		Comunicar los resultados
			89 – 50%		
			49 – 0%		
Posición competitiva sostenible	Cantidad de despegues en un aeropuerto, de acuerdo con los itinerarios establecidos	20%	100 – 90%		Estrategias de mercado
			89 – 50%		
			49 – 0%		

Elaboración propia. FUENTE: Documentos Internos 2013

La ponderación propuesta está basada en consideración de la mayor importancia de los objetivos el estudio considera que con la excelencia en el personal los resultados se alinean hacia la rentabilidad y competitividad así también con la preferencia de los clientes dado que el incremento de ventas y el reconocimiento en el mercado facilitan la rentabilidad y competitividad.

El color verde representa un nivel de tolerancia aceptable, el color amarillo un nivel de toleración por mejora y el rojo un nivel de tolerancia inaceptable que debe mejor pronto.

Se observa que cada resultado tiene un nivel de tolerancia importante para la toma de decisiones oportunas y poder alcanzar los objetivos comunes identificados en el modelo.

Entonces en cada nivel de tolerancia se identifica las políticas o acciones proactivas o correctivas, en función del resultado en cada macroobjetivo.

Se señala que el modelo de gestión integral no concluye con los indicadores, sino a través de las acciones o políticas que deben ser determinadas en un comité o equipo especializado de gestión integral, para finalmente convertir al modelo en activo que integra su gestión.

3.3.3.2 INDICADORES DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Resulta relevante mencionar que la medición y control de los objetivos estratégicos a través de indicadores contribuyen a los resultados obtenidos para los macroobjetivos estratégicos.

El siguiente cuadro muestra la semaforización a través de colores verde aceptable, amarillo hay que trabajar más y rojo inaceptable para cada objetivo estratégico:

Tabla 12. Semaforización de Indicadores para Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO								
100-90%	89-50%	49-0%	100-90%	89-50%	49-0%			
Construir una Cultura Única de Confianza y Excelencia en el Servicio			Desarrollar una Plataforma Tecnológica, Integrada e Innovadora					
PERSPECTIVA INTERNA								
100-90%	89-50%	49-0%	100-90%	89-50%	49-0%	100-90%	89-50%	49-0%
Garantizar una Operación Segura, Integrada y Productiva			Actuar como Una Sola Empresa de Cara al Cliente			Responsable con la Comunidad y el Medio Ambiente		
PERSPECTIVA DEL CLIENTE								
100-90%	89-50%	49-0%	100-90%	89-50%	49-0%			
Ser Líder en la Preferencia de los Clientes y Ser Reconocidos por la Excelencia Latina			Ser Líder en los Mercados a través de una Red de Rutas Integradas					
PERSPECTIVA FINANCIERA								
100-90%	89-50%	49-0%	100-90%	89-50%	49-0%	100-90%	89-50%	49-0%
Optimizar la Estructura de Costos			Asegurar una adecuada Capitalización y Liquidez			Crecer Rentablemente y Diversificar las fuentes de valor		

Elaboración propia. Fuente: Mapa Estratégico

Los semáforos muestran los resultados de cada objetivos estratégico, los colores amarillo y rojo constituyen alertas generadas para prevenir retrasos en el cumplimiento de sus resultados, debido a su impacto en cascada hacia los macroobjetivos estratégico. Adicionalmente en el cuadro siguiente se propone los indicados con fórmula de cálculo para la medición de resultados en cada objetivo estratégico por perspectiva:

Tabla 13. Matriz de Indicadores para Objetivos Estratégicos

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					
Código	Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Indicador Fórmula de cálculo	Unidad de Medida	Propósito que se pretende medir con el indicador
A1	Desarrollar una Plataforma Tecnológica Integrada e Innovadora	Implementación de Proyectos de TI	Avance de implementación de Proyectos de nuevas aplicaciones informáticas de soporte a los procesos	%	Indica el avance en la ejecución de proyectos TI
A2	Atraer, Motivar, Desarrollar y Retener el Mejor Talento Humano	Tasa de rotación del personal	Cantidad de renuncias / Cantidad promedio de empleados	%	Indica el nivel de compromiso y motivación
A3	Construir una Cultura Única de Excelencia en el Servicio con nuestros Colaboradores y Aliados Estratégicos	Competencias requeridas	Competencias de personas incorporadas / competencias requeridas para puestos vacantes	%	Impacto de Rendimiento de cada proceso
A4	Tener un Excelente Ambiente Laboral	Encuesta de clima interno	Respuestas consolidadas > 5: Aspectos de seguridad, código de conducta, competencia, afiliación, comunicación y liderazgo	#	Indica el nivel de compromiso, comunicación y liderazgo

Perspectiva Interna					
Código	Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Indicador Fórmula de cálculo	Unidad de Medida	Propósito que se pretende medir con el indicador
P1	Garantizar Relaciones Institucionales e Infraestructura Adecuadas para Cumplir con los Objetivos	Implementación de Proyectos de nueva imagen corporativa	Avance de implementación de Proyectos de nueva imagen corporativa		Indica el avance en la ejecución de proyectos de nueva imagen corporativa
P2	Lograr Excelencia en la Operación y en el Servicio Interno, con Cumplimiento, Efectividad, Innovación y Calidez	Eficiencia operacional	Número de quejas en el periodo / Número de viajeros transportados en el periodo)* 10000	#	Retroalimentación de los Clientes
P3	Actuar como Una Sola Empresa de Cara al Cliente, logrando la mayor Flexibilidad Operacional	Puntualidad de Vuelos según Itinerario	Cantidad de vuelos puntuales hasta 14 minutos / Cantidad de Vuelos Operados	#	Mide la puntualidad de los vuelos que llegan entre 0 y 14 minutos según lo previsto en el itinerario. De 15 en adelante se consideran vuelos demorados.
P4	Garantizar los más altos Estándares de Seguridad	Índice de Riesgo Operacional	Suma de la totalidad del riesgo de los Eventos en la Base de Datos / Total de eventos en la Base de Datos		Mide el incumplimiento de los estándares de seguridad

P5	Ser una Empresa Responsable con la Comunidad y el Medio Ambiente	Emisión de CO2 aeronaves	Kg CO2 / 100 RPK's	Kg CO2	Cantidad de CO2 en kilogramos emitida por cada 100 pasajeros en cada kilómetro recorrido.
P6	Construir Relaciones de Largo Plazo con Nuestros Accionistas a través de un Gobierno Corporativo Transparente	Encuesta de satisfacción al accionista	Respuestas consolidadas > 5: Aspectos de expectativas, valoración de acciones	#	Indica el nivel de valor agregado percibido por el accionista.
Perspectiva del Cliente					
Código	Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Indicador Fórmula de cálculo	Unidad de Medida	Propósito que se pretende medir con el indicador
C1	Obtener la Lealtad de Nuestros Clientes y el Liderazgo en Servicio en todas nuestras líneas de negocio y segmentos	Participación en mercado	Ventas / Total mercado	%	Indica la participación en el mercado, respecto a los competidores
C2	Lograr ser Reconocidos por la Excelencia y el Estilo Latino al entregar un Servicio con Calidad Superior, Consistencia y Calidez	Encuesta de satisfacción al cliente	Respuestas consolidadas > 5: Aspectos de servicio con calidad superior, consistencia y calidez	#	Indica el nivel de calidad, consistencia y calidez

Perspectiva Financiera					
Código	Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Indicador Fórmula de cálculo	Unidad de Medida	Propósito que se pretende medir con el indicador
M1	Integrar y desarrollar nuestros Hubs	Tasa de crecimiento de uso de aeronaves	$(\text{Cantidad año actual} - \text{Cantidad año anterior}) / (\text{Cantidad año anterior}) * 100 /$		Indica la participación de los centros de conexiones
M2	Ser Líderes en los Mercados estratégicos de manera sostenible		Total Aeronaves con Tecnología Ecoeficiente / Total Aeronaves	%	Mide
M3	Lograr la admiración y el reconocimiento de las Marcas del Grupo	Posicionamiento de marca	Respuestas consolidadas > 3: Aspectos excelencia latina, sistema visual unificado, atributos del servicio	#	Indica el reconocimiento de la marca, en función de sus atributos, en servicio, gente y marca
F1	Maximizar el Valor generado para los accionistas	Valoración de las acciones de la empresa	El valor de las acciones de la empresa	\$	Indica la imagen de la empresa y su nivel de aceptación
F2	Diversificar fuentes de valor	Impacto en resultados económicos	Ventas Otros / Ventas Totales	%	Indica el nivel de ventas de servicios adicionales a la transportación, tarjeta de afiliación lifemiles, chequeras corporativas, etc.
F3	Optimizar estructura de Costos	Eficiencia en costos	Costos Fijos / Margen Variable	%	Impacto en resultados económicos

F4	Crecer Rentablemente	Rentabilidad de la inversión	$(\text{Ingresos Totales} - \text{Costos Totales}) / \text{Ingresos Totales} * 100\%$	%	Mide la utilidad que genera un negocio con relación a los recursos invertidos
F5	Asegurar una adecuada Capitalización y Liquidez	Razón Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	\$	Mide la liquidez de la empresa
F6	Alcanzar un adecuado manejo del Riesgo	Implementación de Planes y Programas para minimizar riesgos	Avance de implementación de planes y programas para minimizar riesgos	%	Indica el avance en la ejecución de planes y programas para minimizar riesgos

Elaboración propia. Fuente: Mapa Estratégico

SECCIÓN 4

RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE BSC

3.4.1 OPTIMIZACIÓN

1. “Tesorería. La tesorería corporativa se consolidó al ciento por ciento en una sola área. De esta manera, con una visión centralizada de la tesorería y las cuentas, se nombró también un solo banco por país, lo que ha facilitado el manejo óptimo de todos los pagos, un mayor control de los recursos y la generación de ingresos anuales por rendimientos de nuestro portafolio superiores a USD 13 millones. Se efectuó además una exitosa emisión de acciones de AviancaTaca Holding en el mercado de capitales colombiano, inyectándole a la compañía un capital USD 277M. A esto se suma el proceso de financiación de aeronaves para las empresas operativas, lo que aportó a la optimización de los costos y a la negociación de mejores condiciones en los préstamos y leasing”.⁵⁹
2. En lo que va de 2012 hemos capturado sinergias por USD 170 millones, los cuales provienen de la homologación comercial, operativa y financiera, siendo esta última principalmente por la homologación de tarifas y comisiones por uso de tarjeta de crédito, automatización en procesos contables, centralización de las operaciones administrativas, reducción de inventarios y mejoras en las condiciones de contratos en todos los frentes.⁶⁰
3. Un año después de su lanzamiento, el Programa Aterricemos el Cask comienza a arrojar importantes resultados. Gracias a la participación y

⁵⁹ AviancaTaca, Somos Aliados, revista colombiana para colaboradores, No. 05, Bogotá, 2012, p.9.

⁶⁰ AviancaTaca, Somos Aliados..., No. 05, 10).

respaldo de los colaboradores con sus ideas para la optimización de los costos, la compañía alcanzó en 2012 alrededor de USD 12 millones en ahorros.⁶¹

3.4.2 VALOR EN EL MERCADO

Comunicado interno del Presidente Ejecutivo Fabian Villegas: artículo Debutamos con éxito en el mercado internacional de capitales “Tal y como lo habíamos informado hace unos días, un grupo de Ejecutivos de la empresa en compañía de representantes de las firmas JP Morgan y Citigroup, realizó una serie de encuentros con inversionistas institucionales en diversas capitales de América y Europa, con miras a la colocación de bonos por US\$300 millones de dólares.

De este modo, y tras fructíferos encuentros y conversaciones con inversionistas de distintas regiones del mundo, la compañía entró esta tarde con paso firme en el mercado de capitales internacionales, al haber obtenido una demanda por más de USD 2,3 billones, cifra que superó en cerca de 8 veces la oferta.

Entrar de esta manera al mercado de capitales internacionales constituye, por tanto, un importante paso en la consecución de los objetivos estratégicos que juntos nos hemos trazado. Los recursos obtenidos en la transacción, donde participaron ciento setenta y nueve (179) inversionistas institucionales que manifestaron su confianza en el plan de negocios de mediano y largo plazo de la compañía, serán destinados al plan de renovación de flota y que al momento se desarrolla de acuerdo con el cronograma previsto.

⁶¹ AviancaTaca, Somos Aliados..., No. 05, 20).

Nuestra meta sigue siendo consolidar a Avianca como empresa líder de servicios aéreos de América Latina y la gran acogida de esta emisión nos confirma que los esfuerzos adelantados en este sentido son visibles y apreciados por el mercado. Esto nos debe animar a todos para continuar entregando nuestros mejores esfuerzos en pro del desarrollo y expansión de nuestra compañía. 30 mayo 2013.

CONCLUSIONES FINALES

La empresa objeto de estudio pertenece al sector aeronáutico, ofrece el servicio de transportación de pasajeros y carga, su mercado objetivo son los altos ejecutivos en vuelos itinerados regulares se rige bajo estructura jerárquica vertical. El análisis de la situación en el año 2011 de la empresa estudiada, refleja redundancia de procesos así como la no alineación hacia un mismo objetivo para el desarrollo de sus actividades.

El desarrollo del direccionamiento estratégico constituye la base inicial del modelo de gestión integrada, identificando elementos como la misión, valores, visión, y macroobjetivos estratégicos, comunicando e involucrando a todos los miembros de la empresa, con el fin de identificar bajo que lineamientos se desarrolla el trabajo.

Previo a la construcción del mapa estratégico se identifica los macroobjetivos estratégicos. La construcción del mapa estratégico constituye una herramienta gráfica de fácil comprensión que considera las cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna, aprendizaje y crecimiento en su relación de causa – efecto. Lo cual contribuye al trabajo de todos los miembros de la organización hacia un mismo fin.

Para complementar el modelo de gestión integrada es importante realizar e implementar el Cuadro de Mando Integral mediante las iniciativas estratégicas que son planes, programas, proyectos, presupuestos que se lleva a cabo con el personal operativo de la empresa en la práctica del principio administrativo la gestión integrada un trabajo de todos. Incluso el monitoreo y control de los resultados de cada objetivo estratégico, a través de indicadores y de manera gráfica los semáforos.

El plan de implementación del Cuadro de Mando Integral se basa en los principios administrativos: la gestión integrada un trabajo de todos y la gestión integrada como un proceso continuo, además de iniciativas e indicadores estratégicos.

La investigación propone el modelo para la gestión integrada sobre la base del Balanced Scorecard con los siguientes componentes: direccionamiento estratégico más identificación de barreras organizacionales más mapa estratégico más iniciativas e indicadores ligados a la práctica de los principios administrativos.

El cumplimiento de la hipótesis de la investigación se refleja en el modelo de gestión integrada sobre la base de los principios y recomendaciones del Balanced Scorecard que permite la eliminación de tareas redundantes y promueve el alineamiento de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Atehortúa, Federico y otros, *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia, 2008.

AviancaTaca, *Somos Aliados, revista colombiana para colaboradores, No. 01*, Bogotá, 2012a.

AviancaTaca, *Somos Aliados, revista colombiana para colaboradores, No. 03*, Bogotá, 2012b.

AviancaTaca, *Somos Aliados, revista colombiana para colaboradores, No. 04*, Bogotá, 2012c.

AviancaTaca, *Somos Aliados, revista colombiana para colaboradores, No. 05*, Bogotá, 2012d.

AviancaTaca, *Somos Aliados, revista colombiana para colaboradores, No. 06*, Bogotá, 2013a.

AviancaTaca, *Somos Aliados, revista colombiana para colaboradores, No. 07*, Bogotá, 2013b.

AviancaTaca, *Somos Avianca, revista colombiana para colaboradores, No. 01*, Bogotá, 2013.

Barceló, María y otros, *Hacia una Economía del Conocimiento*, Madrid, ESIC Editorial PricewaterhouseCoopers, 2001.

Gambarrotti, Juan B., *Tesis Control de Gestión Integrado para Entidades del Gobierno: El Caso del SRI*, 2001.

Kaplan, Robert y Norton, David, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2001.

Lopez Rey, Susana, *Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización, España*, Ideas Propias Editorial 2006.

Martínez, María del Carmen, *Gestión del Cambio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2012.

Norma Internacional ISO 9001, marzo 2013 en:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fYv3Lzu5ww0J:farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>

Norton, David P., R. S., *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta, 2009.

Reyes Ponce, *Administración por objetivos*. México, Limusa, 2005.

Robbins, Stephen, *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México, México: Pearson Educación, 2002.

Trout, J. *La Estrategia segun Jack Trout. Jack Trout on Strategy*. McGraw-Hill , 2004.