



La Universidad
de postgrado
del Estado

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

IAEN

SEXTA MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA

Propuesta para la implantación de la Metodología del Balanced ScoreCard en los procesos de la gerencia comercial de la empresa TAME

Autor: Nelson Vallejo A.

Directora: Dra. Mónica Urigüen

Quito, Julio de 2012

No. 022-2013

ACTA DE GRADO

En la ciudad de Quito, a los dieciocho días del mes de septiembre, del año dos mil trece, **VALLEJO AYALA NELSON JULIO**, portador de la cédula de ciudadanía: 0400658258, **EGRESADO DE LA VI MAESTRIA EN ALTA GERENCIA**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Tesis, con el tema: **"PROPUESTA PARA LA IMPLANTACION DE LA METODOLOGIA DEL BALANCED SCORECARD EN LOS PROCESOS DE LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EMPRESA TAME"**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de: **MAGISTER EN ALTA GERENCIA**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico: 8.88

Tesis Escrita: 7.35

Grado Oral: 8.28

Nota Final Promedio: 8.17

En consecuencia, **NELSON JULIO VALLEJO AYALA**, ha obtenido el título mencionado.

Para constancia firman:

Mgs. Freddy Simbaña
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Dr. Fernando López
MIEMBRO

Mgs. Reina Artieda
MIEMBRO

Abg. Lino Valencia Z
DIRECTOR DE SECRETARÍA GENERAL

AUTORIA

Yo, Nelson Julio Vallejo Ayala, con cédula de ciudadanía N° 040065825-8, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así cómo, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad del autor de la Tesis.



Firma

RESUMEN EJECUTIVO

La falta de una metodología de control y evaluación de los procesos de la Gerencia Comercial de TAME imposibilita el aprovechamiento de las fortalezas con cuenta la empresa, de las oportunidades que brinda el entorno y limita la toma oportuna toma de decisiones que permitan enfrentar con éxito los retos de un mundo globalizado y dinámico, por tal motivo, este trabajo de investigación busca mediante la aplicación de la metodología del “Cuadro de Mando Integral” que los objetivos planteados en la Gerencia Comercial de TAME, se cumplan, contribuyendo de esta manera a la consolidación de un pensamiento caracterizado por la flexibilidad y la optimización de los recursos, logrados a través del direccionamiento estratégico, la efectividad organizacional y la innovación continua como respuesta a entornos cambiantes.

El estudio es fundamentalmente descriptivo ya que se contextualiza en una investigación tendiente a evaluar la situación de la empresa para en base a esa información proyectar el comportamiento de la misma en el tiempo.

La investigación inicia con un análisis histórico de la organización, que permite conocer el recorrido de la empresa a lo largo del tiempo, sus orígenes y su cultura organizacional, así mismo, se describen situaciones y eventos que se producen al interior de la empresa como consecuencia de la ausencia de una metodología que permita el control y evaluación de los procesos, esta información saca a la luz las ineficiencias y las bondades institucionales, lo que da cabida a la justificación del trabajo de investigación determinando finalmente los objetivos a cumplir.

Posteriormente se establecen los fundamentos teóricos aplicables a la investigación que se convierten en las herramientas que permitirán metodológicamente, alcanzar los objetivos planteados.

Parte importante y trascendente del trabajo de investigación lo constituye el diagnóstico el mismo que se lo efectúa mediante la recopilación de datos de fuentes primarias y secundarias, que son sometidos a análisis que finalmente arrojan información concluyente en los aspectos internos y externos de la organización y su efecto en el logro de los objetivos. Para el análisis de los aspectos internos se realizó un estudio cuantitativo a través de la recolección de información con encuestas y en lo concerniente a los aspectos externos se acudió a fuentes secundarias que permitieron establecer realidades de los escenarios exógenos a la organización desde la perspectiva política, económica, tecnológica y social (PETS).

De la información previa, descrita en los párrafos anteriores, se llega a la objetivación de la información, es decir, se establecen las conclusiones o la concienciación y contextualización de la situación de la realidad de la empresa en el espacio de tiempo analizado, esta parte de la investigación es muy importante porque permite visualizar objetivamente las soluciones a los problemas encontrados a través del planteamiento de las recomendaciones.

Finalmente, y en base a la información del análisis situacional se establece un planteamiento estratégico, cuyos objetivos se los alinean a las perspectivas del cuadro de mando integral o *balanced scorecard*; para cada objetivo se diseñan indicadores y escalas de rendimiento que son la base para construir el tablero de control que permitirá el monitoreo de cada uno de los procesos estratégicos de la gerencia comercial de la empresa TAME y se constituirá en el insumo que oriente a la dirección en la toma de decisiones.

El futuro de la empresa, especialmente del área comercial, de acogerse a lo sugerido en la presente propuesta, será el de la flexibilidad y la optimización de los recursos, logrados a través del direccionamiento estratégico, la efectividad organizacional y la innovación continua como respuesta a entornos cambiantes.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi esposa e hijos por apoyarme incondicionalmente y ser el motor que me impulsa en la continua búsqueda de la construcción de utopías, gracias por todo el cariño y amor que me brindan día a día porque por ello vivo.

Nelson

AGRADECIMIENTO

A Dios, por acompañarme en cada paso del trajinar de la vida.

A mi esposa e hijos por su amor, apoyo y paciencia lo cual ha sido de vital importancia en la realización de mis metas.

Al IAEN y a sus profesores quienes supieron impartir su valiosa enseñanza.

Un especial reconocimiento a la directora a de este trabajo Dra. Mónica Urigüen, quien además de ser la guía académica y profesional en este proyecto, fue fundamentalmente la amiga y el ser humano maravilloso.

ÍNDICE GENERAL
ÍNDICE DE CONTENIDOS

Título	Página
1. Introducción	
CAPÍTULO I	
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Justificación e importancia.....	3
1.3. Planteamiento del problema.....	4
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	7
1.4. Reseña histórica de la empresa.....	7
CAPÍTULO II	
2. Marco teórico y revisión de literaturas	
2.1. Marco teórico.....	16
2.2. Revisión de literaturas.....	16
2.3. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.....	26
2.4. Proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral.....	27
2.5. Indicadores.....	29
2.5.1. Características de los Indicadores.....	32
2.5.2. Clasificación o tipos de indicadores.....	33
2.5.3. Indicadores Estratégicos.....	35
2.5.4. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral.....	36
2.5.5. Condiciones del diseño de los Indicadores.....	40
2.6. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	40
2.7. Planeación Estratégica.....	41

2.8. Objetivos de la planificación estratégica.....	42
2.8.1. Beneficios del enfoque estratégico.....	42
2.8.2. Compromisos de la planificación estratégica.....	44
2.8.3. Fases de la administración estratégica.....	44
2.8.3.1. Planificación estratégica.....	45
2.8.3.2. Ejecución estratégica.....	47
2.8.3.3. Control y evaluación.....	48
2.8.3.4. Difusión.....	49
CAPÍTULO III	
3. Metodología de la investigación y análisis.....	51
3.1. Metodología.....	51
3.1.1. Diseño de la Investigación.....	51
3.1.2. Técnicas e instrumentos de Investigación.....	52
3.1.2.1. Fuentes primarias de investigación.....	52
3.1.2.2. Fuentes secundarias de investigación.....	52
3.1.2.3. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	53
3.2. Análisis situacional.....	53
3.2.1. Antecedentes.....	53
3.2.2. Análisis externo.....	55
3.2.2.1. Producto Interno Bruto (PIB).....	55
3.2.2.2. PIB en la Industria del Transporte.....	56
3.2.2.3. Inflación.....	57
3.2.2.4. Riesgo País.....	59
3.2.2.5. Empleo, Desempleo y Subempleo.....	60
3.2.2.6. Entorno tecnológico.....	62

3.2.2.7. Entorno político – legal.....	65
3.2.2.8. Entorno social.....	65
3.2.2.9. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	66
3.2.3. Estudio de mercado.....	70

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y recomendaciones.....	79
4.1. Conclusiones.....	79
4.2. Recomendaciones.....	82

CAPÍTULO V

5. Propuesta.....	86
5.1. Antecedente organizacional.....	86
5.1.1. Destinos nacionales.....	86
5.1.2. Destinos internacionales.....	86
5.1.3. Estructura de TAME.....	87
5.1.3.1. Nivel directivo.....	87
5.1.3.2. Nivel ejecutivo.....	87
5.1.3.3. Nivel asesor.....	87
5.1.3.4. Nivel de control.....	88
5.1.3.5. Nivel técnico administrativo.....	88
5.1.3.6. Nivel operativo.....	88
5.1.3.7. Organismos de conformación.....	88
5.1.4. Organización de la Gerencia Comercial.....	90
5.1.4.1. Planificación Comercial.....	90
5.1.4.2. La unidad de Marketing.....	91
5.1.4.3. El Sistema de Reservas.....	92

5.1.4.4. Ventas.....	92
5.1.4.5. La unidad de Revenue Managment.....	93
5.1.4.6. La unidad de servicio al cliente.....	94
5.2. Análisis FODA.....	94
5.2.1. Matriz de impacto externo.....	94
5.2.2. Matriz de impacto interno.....	95
5.2.3. Matriz de aprovechabilidad.....	96
5.2.4. Matriz de vulnerabilidad.....	96
5.2.5. Matrices estratégicas ofensiva y defensiva.....	97
5.3. Planteamiento estratégico.....	99
5.3.1. Planificación estratégica de la empresa.....	99
5.3.1.1. Fortalecer el sistema de gestión financiera.....	99
5.3.1.2. Fortalecer los procesos orientados al cliente.....	100
5.3.1.3. Fortalecer los procesos internos.....	100
5.3.1.4. Fortalecer la capacidad organizacional.....	100
5.4. Misión de TAME.....	100
5.5. Visión organizacional.....	101
5.6. Valores corporativos.....	101
5.6.1. Servicio.....	101
5.6.2. Integridad.....	101
5.6.3. Compromiso.....	101
5.7. Propuesta estratégica de Comercial.....	101
5.7.1. Mercado Nacional.....	101
5.7.2. Mercado Internacional.....	102
5.7.3. Carga Aérea.....	102

5.8. Objetivo General de la Gerencia Comercial.....	103
5.9. Objetivos Específicos.....	103
5.10. Mapas Estratégicos de acuerdo a las perspectivas del BSC.....	105
5.11. Objetivos e indicadores de desempeño.....	108
5.11.1. Diagrama causa – efecto.....	108
5.11.1.1. Indicadores para la perspectiva financiera.....	109
5.11.1.2. Indicadores para la perspectiva del cliente.....	110
5.11.1.3. Indicadores para la perspectiva de los procesos internos.....	111
5.11.1.4. Indicadores para la perspectiva del desarrollo humano.....	112
5.12. Cuadro de Mando Integral o BSC.....	113
Bibliografía.....	123

ÍNDICE DE CUADROS

Título	Página
Nivel de concentración del mercado aeronáutico	5
Flota de TAME	11
Histórico de pasajeros transportados por TAME	12
Organigrama de TAME	15
Organigrama de la Gerencia Comercial	15
Perspectivas del Balanced ScoreCard	19
Ciclo de vida de las empresas	21
Perspectiva del proceso interno	25
Procesos vitales del Balanced ScoreCard	29
Indicadores de la empresa TAME	31

Clasificación de los indicadores	35
El capital intelectual y el cuadro de mando integral	37
El proceso de planificación estratégica	50
Evolución de la participación de mercado	54
Evolución histórica del PIB de Ecuador	55
Evolución histórica del PIB del transporte de Ecuador	56
Pasajeros transportados vía aérea en el Ecuador	57
Evolución histórica de la inflación del ecuador	58
Inflación en países de América Latina	59
Índice riesgo país en países de América del Sur	60
Evolución histórica del empleo en Ecuador	61
Evolución del pobreza e indigencia nacional	62
Segmentación por genero	72
Segmentación por edad	72
Segmentación por ocupación	73
Motivos de viaje	73
Preferencias de compra	74
¿Quién decide la compra?	74
Tiempo de relación del pasajero con TAME	75
Frecuencia de utilización del servicio	75
Dimensiones de satisfacción	76
Importancia en la decisión de compra	77

Posicionamiento	77
Organigrama de TAME	89
Organigrama de la Gerencia Comercial	90
Procesos de Revenue Managment TAME	93
Matriz de Impacto externo	95
Matriz de impacto Interno	95
Matriz de aprovechabilidad	96
Matriz de vulnerabilidad	97
Concepto de diseño de matrices	97
Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica	98
Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica	99
Temas estratégicos de la Gerencia Comercial TAME	104
Descomposición de los objetivos por perspectiva	105
Mapa estratégico de la perspectiva financiera	106
Mapa estratégico de la perspectiva del cliente	106
Mapa estratégico de la perspectiva interna	107
Mapa estratégico de la perspectiva del desarrollo	107
Diagrama causa - efecto	108
Objetivos interrelacionados	115
Cuadro de mando integral	117
Escalas de rendimiento de los indicadores	118
Interrelación de indicadores de la perspectiva cliente	119

Evolución del RASK en el tiempo	120
RASK por rutas	121

CAPÍTULO I

1.1. Antecedentes

Antes la Planeación Estratégica se constituía como la principal herramienta de Gestión Gerencial, pero hacía falta un sistema que facilite la ejecución e implementación de la estrategia, este vacío fue llenado por el Balanced ScoreCard (BSC), o Cuadro de Mando Integral (CMI), permitiendo que se cierre el círculo de la Gestión Gerencial al lograr trasladar las estrategias a la práctica.

La resistencia a evolucionar paralelamente con el desarrollo tecnológico y el pensamiento de que aquellas cosas que funcionaron bien en el pasado lo seguirán haciendo en el provocaron que en el pasado reciente TAME, en general y la Gerencia Comercial en particular, se encuentren desfasados en el tiempo, brindando servicios que no comulgan ni con la realidad mundial ni con el pensamiento objetivo de calidad.

Hace aproximadamente 10 años, TAME se embarcó en la aventura de administrar sus recursos a través de la Planificación Estratégica y como resultado se “escribieron” excelentes estrategias, acciones estratégicas y proyectos, pero lamentablemente un gran porcentaje de estos caminos para conseguir los objetivos no se materializaron o si lo hicieron fue parcialmente debido, entre otras causas, a que no existía una metodología para realizar el seguimiento, control y monitoreo de los procesos, es decir existía una

desvinculación entre lo planificado y lo ejecutado. Esta deficiencia ha dado como resultado estrategias y proyectos que no se realizan, procesos ineficientes, altos desperdicios y en conclusión, usuarios insatisfechos. La Gerencia Comercial también se encuentra inmersa en esa realidad, situación que no permite tomar las decisiones adecuadas y que pone en riesgo la capacidad competitiva de la empresa, en un ambiente de alta competitividad y volatilidad. Si no se dan cambios profundos en la organización, si no se promueve un cambio de cultura organizacional, si no se toman correctivos, irremediablemente TAME recorrerá lentamente el camino hacia el fracaso. Es indiscutible que en una era globalizada, internacionalizada, caracterizada por los cambios bruscos e intempestivos en los macro ambientes, las organizaciones, sin que TAME sea la excepción y dentro de ella a la Gerencia Comercial, deben prepararse y asumir los retos de hoy y del mañana a través de la adopción de metodologías contemporáneas que les permitan ser competitivos.

El propósito fundamental del BSC en el contexto de la presente investigación es, que la Gerencia Comercial de TAME cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna, logrando así medir el desempeño corporativo y enlazar la planificación y la estrategia. El Cuadro de Mando Integral, nace como una alternativa con altas probabilidades de éxito para solventar las discrepancias detectadas en la planificación estratégica y en las vivencias cotidianas de la organización.

1.2. Justificación e importancia

La gerencia comercial de TAME es el eje fundamental alrededor del cual giran todas las actividades empresariales y que permite la entrega del servicio a los usuarios finales; dicho de otra manera, la pervivencia de la empresa TAME depende en gran medida de la gestión de la Gerencia Comercial. La investigación propuesta, busca mediante la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral que los objetivos planteados en la Gerencia Comercial de TAME, se cumplan, contribuyendo de esta manera a la consolidación de un pensamiento caracterizado por la flexibilidad y la optimización de los recursos, logrados a través del direccionamiento estratégico, la efectividad organizacional y la innovación continua como respuesta a entornos cambiantes.

El Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral aparece como un elemento integrador entre la planificación y la ejecución, permitiendo de esta manera trasladar las estrategias a la práctica. No bastará con pensar, y a veces creer, que se está haciendo lo correcto; habrá que asegurarse que los resultados de la empresa sean congruentes con el aprendizaje organizacional alcanzado. Las organizaciones exitosas del mañana, serán aquellas que cada vez más se atrean a cuestionar sus sistemas generadores de valor agregado de manera auténticamente integral, porque en el mediano plazo sólo sobrevivirán organizaciones con alto grado de adaptabilidad a cambios en ambientes dinámicos y de alta competitividad.

1.3. Planteamiento del problema

TAME, es una empresa del sector público que tiene la responsabilidad de potenciar el desarrollo aeronáutico del país, generar recursos y brindar servicio a la colectividad; cabe señalar que la empresa nació en la Fuerza Aérea y como tal heredó una estructura piramidal que la hace rígida y burocrática, características que no comulgan con la coyuntura contemporánea, de ahí la necesidad de generar un cambio en su organización y modelo de gestión, de tal manera de lograr una estructura lógica de objetivos claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

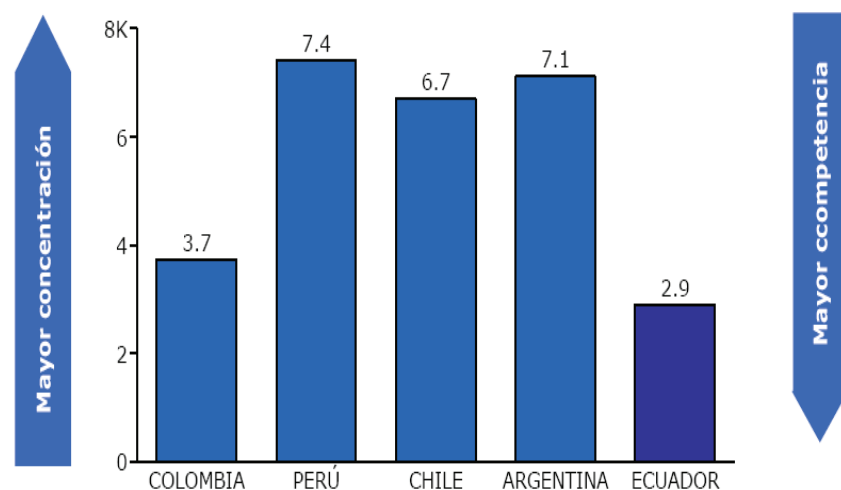
La Gerencia Comercial, como parte integrante de la organización de TAME, es afectada por la condición actual de la empresa, es decir que la burocracia y la rigidez administrativa son parte de su realidad vivencial cotidiana; además, se evidencia en esta gerencia, la desorganización, falta de comprometimiento y la ausencia generalizada de indicadores que permitan un monitoreo de los procesos y la gestión de mejora.

Uno de los factores externos fundamentales a considerar en las decisiones de crecimiento y desarrollo de las empresas, es la competencia, este factor influye trascendentalmente en las decisiones comerciales, por esta razón es necesario conocer que la industria aeronáutica ecuatoriana sufrió un cambio radical con el crecimiento sostenido de Aerogal (ahora pertenece a Avianca y TACA que conforman el grupo SINERGY) y el ingreso de una de las aerolíneas

más poderosas de la región LAN; en la actualidad el escenario es de alta competencia que exige a los participantes procesos eficientes, capacidad de adaptación y decisión oportuna y servicios diferenciados (calidad).

La alta competencia en el mercado de la aviación comercial ecuatoriana se convierte en una de las principales amenazas para la gerencia comercial en particular y para la sobrevivencia de TAME en general. El índice de concentración y competencia medido en algunos países de sur América se presenta en el siguiente gráfico:

Cuadro 1. Nivel de concentración del mercado aéreo domestico de América del Sur



Fuente: Departamento Planificación de TAME 2012

El Gráfico muestra como el Ecuador es el país en donde hay mayor competencia en el mercado aéreo domestico, por lo que se deben tomar las decisiones más acertadas posibles capaz de minimizar los riesgos y reducir la incertidumbre.

La estructura y funcionamiento actual de la gerencia comercial de TAME forma parte del pensamiento del siglo pasado que caracteriza a toda la compañía, no existe una metodología para realizar el seguimiento, control y monitoreo de los procesos, esta deficiencia ha dado como resultado estrategias y proyectos que no se realizan, procesos ineficientes, altos desperdicios, y usuarios insatisfechos. Ante esta realidad, existe la decisión gerencial de provocar un cambio que haga de TAME en general y la Gerencia Comercial en particular una organización acorde con la realidad mundial y con el pensamiento objetivo de calidad.

Los cambios intempestivos propios de escenarios volátiles que caracterizan a la era contemporánea, exigen que las organizaciones adopten pensamientos flexibles acompañados de metodologías adecuadas a fin de garantizar la supervivencia.

El problema de investigación se enmarca en el siguiente planteamiento:

¿Cómo lograr que la Gerencia Comercial de TAME, disponga de una estructura y una metodología que permita el control y monitoreo de los procesos para el cumplimiento de los objetivos?

Los objetivos que se plantea la investigación son los siguientes:

Objetivo general.- Desarrollar una propuesta para la implementación de la Metodología del Balance ScoreCard en los procesos de la gerencia comercial de la empresa TAME, a fin de lograr el monitoreo y control de los procesos,

redefinición de estrategias, mejora continua y cambio de cultura organizacional.

Objetivos específicos.- se han identificado los siguientes:

1. Realizar el diagnóstico de la Gerencia Comercial de TAME y su entorno.
2. Diseñar el direccionamiento estratégico de la Gerencia Comercial de TAME.
3. Definir los Factores Críticos de Éxito y los Indicadores de Desempeño que permitan evaluar los procesos de la Gerencia Comercial.
4. Desarrollar un modelo de Cuadro de Mando Integral para los procesos de la Gerencia Comercial.

1.4. Reseña histórica de la empresa

En el diario quiteño Gaceta del Ecuador, el 11 de diciembre de 1.842 se relata la hazaña del aeronauta José María Flores al levantarse por primera vez en el Ecuador en un globo desde el Parque de El Ejido en Quito. El lunes 16 de enero de 1.843 José María Flores realiza una segunda ascensión exitosa, con toda seguridad la más espectacular que jamás se haya visto en la apacible ciudad de Quito. Estos son los inicios de la aviación en el Ecuador; desde ese año, en adelante se suceden una serie de eventos que van construyendo y consolidando la aviación ecuatoriana.

Durante la Junta Militar que gobernó al país entre 1.963 y 1.966 y que estaba constituida por: Contralmirante Ramón Castro Jijón, General Marcos Gándara

Enríquez, General Luis Cabrera Sevilla y General Guillermo Freire Posso, se creó TAME; este gobierno fue aplaudido por ser el protagonista de grandes cambios que el Estado y sus habitantes necesitaban; esto trajo, sin duda nuevos aires de esperanza y progreso.

El 28 de noviembre de 1.963, la Junta Militar de Gobierno emite el Decreto Supremo N°1.020 publicado en el Registro Oficial N° 272 del 18 de junio de 1.964 mediante el cual crea como Departamento de la Fuerza Aérea Ecuatoriana a “Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos” (TAME), bajo las siguientes consideraciones:

Que desde el mes de diciembre de 1962 la Fuerza Aérea Ecuatoriana a través de TAME (Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos) ha extendido su servicio hacia los lugares más apartados del País, estableciendo un estrecho nexo de acercamiento entre las Fuerzas Armadas y el pueblo en general. (p.1)

Que los servicios de transportación aérea prestados por TAME han merecido el aplauso y reconocimiento de la ciudadanía, ya que sus tarifas se encuentran al alcance de su presupuesto familiar, proporcionando a la vez un servicio inmediato y oportuno para el desenvolvimiento de sus actividades. (p.1)

Que es necesario reconocer a TAME la personería jurídica que requiere para la financiación de sus operaciones aéreas, renovación de equipos, adquisición de nuevas unidades, partes y repuestos que garanticen la eficacia de dichos servicios. (p.1)

El Decreto Supremo antes citado confiere a TAME personería jurídica para el desenvolvimiento de sus actividades económicas y financiamiento de sus operaciones. En lo administrativo y disciplinario, estará sujeto a las Leyes y Reglamentos militares.

La única disposición transitoria del Decreto N° 1.020 se constituye en la partida de nacimiento de TAME, cuando afirma que "(...) se ratifica los actos y contratos realizados por TAME a partir del 17 de diciembre de 1962, los mismos que surtirán los efectos legales consiguientes".

Era diciembre, el último mes de 1.962, en que se marcó el inicio de las operaciones aéreas de TAME. Los recuerdos de ese primer vuelo comandado por Teodoro Malo en la ruta Quito - Esmeraldas - Bahía - Manta - Guayaquil - Cuenca - Quito, están aún frescos en la memoria de quienes han seguido de cerca la trayectoria de TAME, la aerolínea comercial cuyo crecimiento en sus 49 años de vida la han convertido en la más prestigiosa representante de la aviación ecuatoriana. El primer equipo de vuelo estaba formado por aviones C - 47 y sus primeros destinos fueron las ciudades de Quito, Ibarra, Tulcán, Ambato, Riobamba, Esmeraldas y Guayaquil.

Sin embargo de lo expuesto en los párrafos anteriores, es en el año de 1964 cuando se crea legalmente TAME, como empresa pública con personería jurídica propia, mediante decreto ejecutivo publicado en el Registro Oficial N° 272 del 18 de junio del mismo año; antes de esta fecha, TAME se constituía en

un Departamento de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, pero a partir de la firma del decreto N° 272 se da paso a la posibilidad de crecimiento, consolidación y presencia de TAME en el contexto de la aviación ecuatoriana, fruto de esta definición jurídica, es que se logró el reemplazo de los aviones C-47 por los aviones DC-3 y DC-6 y posteriormente la adquisición de los aviones Avro, a fin de llegar a mas ciudades ecuatorianas e iniciar los vuelos comerciales a Galápagos.

En el año de 1974 se adquieren 4 aeronaves Electra Jet Prop, por lo que fue necesario también la adquisición de dos hangares para mantenimiento, uno que pertenecía a la empresa Panagra y otro de la empresa Transportes Aéreos Orientales (TAO), ambos ubicados en el aeropuerto Mariscal Sucre de Quito. Posteriormente en los años 80, TAME inició un proceso de modernización de su flota, adquiriendo los aviones Boeing 727-100, 727-200 y 737-200 los cuales se caracterizaban por ser aviones con motores Jet, dejando atrás a los aviones a hélice; además estos aviones tenían mayor capacidad de carga, pasajeros y alcance (autonomía). En 1983 también se adquirió el avión Fokker F-28-4000, destinado a servir de mejor manera al sector austral del país.

Durante el año de 1990 se da un nuevo cambio jurídico en la vida de TAME, pues en este año es cuando se aprueba la Ley Constitutiva de la Empresa Estatal de Aviación Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos TAME, mediante Decreto Ejecutivo publicado en el Registro Oficial N° 566 del 23 de agosto de 1.990 y en su contenido reconoce la personería jurídica TAME con patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera, además, define su relación con

la Fuerza Aérea (FAE), como una empresa estatal de aviación adscrita.

En el año de 1.993, TAME pone un nuevo hito en su historia e inicia las operaciones internacionales con la apertura del destino a Cali, a finales de 1.995 se consolida su presencia internacional al abrir rutas con destinos como: La Habana, Panamá y Santiago de Chile.

El Congreso Nacional del año 1.996 aprueba un nuevo cambio que afecta a TAME, cambiando su razón social de “Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos” a “ TAME Línea Aérea del Ecuador” la misma que se mantiene vigente hasta la actualidad.

A partir del año 2.003 TAME inicia su más reciente proceso de renovación de flota con aviones modernos y de última generación. Su flota actual consta de 12 aeronaves, todas de etapa 4, para ofrecer un mejor servicio a sus clientes. La flota está constituida por los siguientes tipos de aeronaves:

Cuadro 2. Flota de TAME, 2012

Tipo de avión	Cantidad
Airbus A-320	3
Airbus A-319	2
Embraer 190	2
Embraer 170	2
ATR 42-500	3
TOTAL	12

Elaborado por: Nelson Vallejo A.

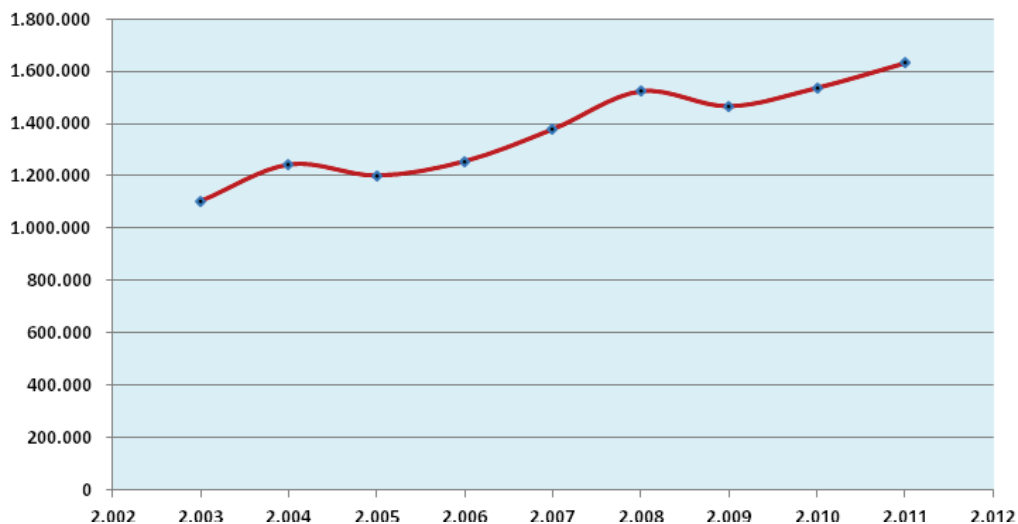
En sus 49 años de servicio TAME ha transportado a mas de 36 millones de pasajeros con una tasa de crecimiento constante promedio desde el 2.003 de 5,2%. Los pasajeros transportados en los últimos 7 años se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Histórico de pasajeros transportados anualmente por TAME

Año	Pasajeros transportados	Tasa crecimiento (%)
2.003	1.104.010	
2.004	1.243.885	12,7%
2.005	1.201.425	-3,4%
2.006	1.256.524	4,6%
2.007	1.379.912	9,8%
2.008	1.525.447	10,5%
2.009	1.468.129	-3,8%
2.010	1.538.103	4,8%
2.011	1.632.933	6,2%
Promedio		5,2%

Fuente: Boletines estadísticos de la DGAC
Elaborado por: Nelson Vallejo

Pasajeros transportados



Fuente: Boletines estadísticos de la DGAC
Elaborado por: Nelson Vallejo

Tras un comienzo humilde en sus pretensiones, TAME es, al momento, la mayor línea aérea ecuatoriana manteniendo una presencia preponderante en el mercado local y captando importantes porcentajes del tráfico internacional en las rutas que sirve.

1.5. Organización de la empresa

La empresa TAME se encuentra estructurada en niveles, con una conformación vertical jerarquizada. Los niveles que se identifican en la estructura de TAME son: directivo, ejecutivo, asesor, de control, técnico administrativo, operativo y organismos de conformación.

Nivel directivo.- Conformado por el Directorio, cuyo propósito está encaminado a determinar las políticas y objetivos generales de gestión con el propósito de normar las actividades empresariales en el ámbito operacional, comercial, técnico y administrativo.

Nivel ejecutivo.- Conformado por la Presidencia y Vicepresidencia Ejecutivas, cuyo propósito esta encaminado a establecer y dirigir los planes y programas operacionales, de comercialización y administrativos de la empresa, que permitan cumplir con las políticas y objetivos determinados por el Directorio.

Nivel asesor.- Conformado por la Asesoría Jurídica y la Asesoría de Planificación, cuyo propósito esta encaminado a brindar asesoramiento, consejo, guía y orientación a todos los niveles de la empresa, en asuntos relacionados con el cumplimiento de sus actividades específicas y de

conformidad con las normas, procedimientos y demás instrumentos legales y reglamentos internos / externos que rigen la actividad aerocomercial de TAME.

Nivel de control.- Conformado por la Auditoría General, cuyo propósito fundamental esta encaminado a verificar que todas las actividades operativas, técnicas y financieras se realicen dentro de los parámetros legales, estatutarios y reglamentarios, además del cumplimiento de la normativa del control interno.

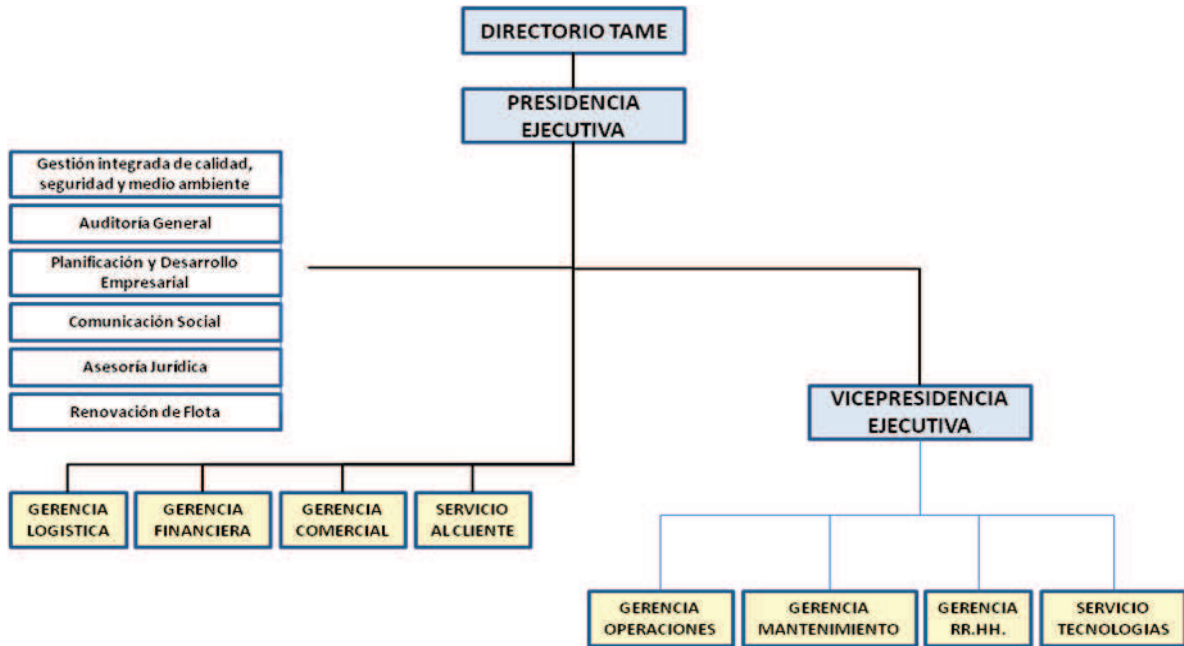
Nivel técnico administrativo.- Conformado por las gerencias de Recursos Humanos, Logística, Informática, departamento de comunicación social y relaciones Públicas, cuyo propósito está encaminado a facilitar los recursos humanos, materiales, financieros en apoyo al cumplimiento de los objetivos organizacionales enmarcados en el uso eficiente y racional de los mismos.

Nivel operativo .- Conformado por las gerencias Comercial, Mantenimiento, Operaciones y estaciones de provincias, cuyo propósito esta encaminado a desarrollar todas aquellas acciones específicas de la actividad aerocomercial, en forma ágil, eficiente, económica y oportuna, de acuerdo a los requerimientos y exigencias del mercado y en procura de los objetivos organizacionales.

Organismos de conformación.- La empresa cuenta con los siguientes organismos de conformación: comité de contrataciones, comité de seguridad de vuelo, comité de capacitación, comité de calidad y comité de itinerarios.

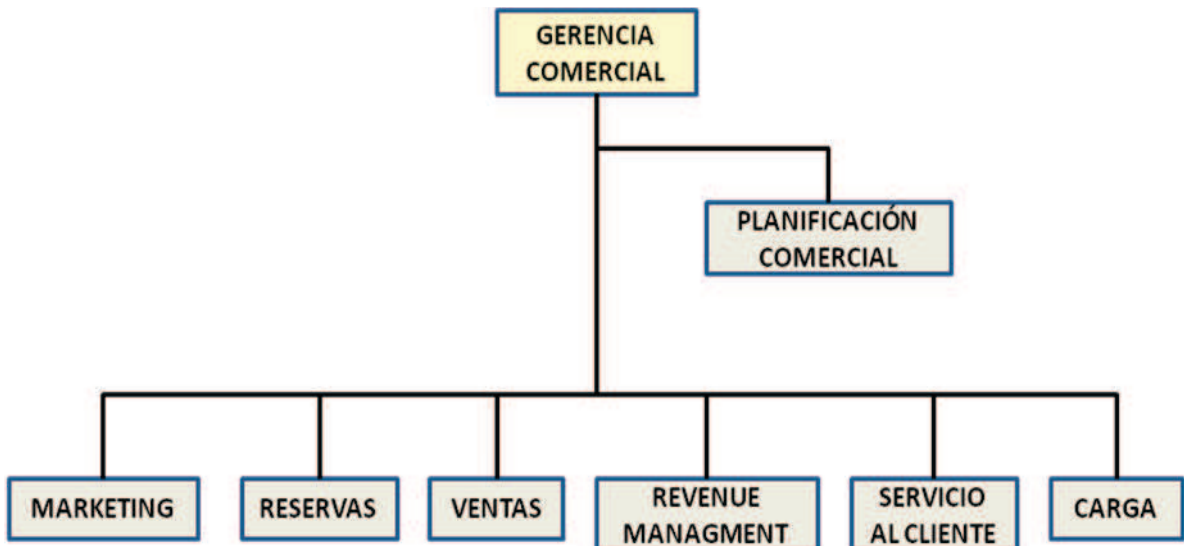
En el siguiente cuadro se presenta el organigrama general de TAME:

Cuadro 4. Organigrama TAME



Fuente: Unidad planificación TAME

Cuadro 5. Organigrama de la Gerencia Comercial



Fuente: Unidad planificación TAME 2011

CAPÍTULO II

2. Marco teórico y revisión de literaturas

2.1. Marco teórico

El Marco Teórico que guía el desarrollo de la presente tesis se enmarca en la propuesta de Kaplan y Norton explicada en el libro *el Cuadro de Mando Integral*, tercera edición, publicado el año 2009.

2.2. Revisión de literaturas

Como parte integral de la revisión de literaturas, a continuación se encuentran aspectos científico-académicos relacionados con el planteamiento de la presente investigación y que coadyuvan al logro del objetivo propuesto y que se planteó en el capítulo anterior en los siguientes términos: desarrollar una propuesta para la implementación de la Metodología del Balance ScoreCard en los procesos de la gerencia comercial de la empresa TAME, a fin de lograr el monitoreo y control de los procesos, redefinición de estrategias, mejora continua y cambio de cultura organizacional.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, es una herramienta de gestión desarrollada en el año de 1992, en la Universidad de Harvard por los

profesores Robert Kaplan y David Norton, su principal característica es que involucra factores financieros y no financieros en la evaluación de la gestión de una empresa; esta metodología, se ha consolidado como un factor de suma importancia en los sistemas de gestión, porque logra un enlace perfecto entre la visión, misión y la estrategia cuantificadas a través de indicadores y medidas de desempeño. Como su nombre lo dice, es integral, es decir ofrece una información interrelacionada de toda la organización, midiendo cada uno de sus elementos importantes que funcionan para conseguir los mismos objetivos estratégicos. La facilitación oportuna y fiable de información relacionada con los procesos de la empresa, permite la toma de decisiones con menor incertidumbre, garantizando la ventaja competitiva y la consecución de los objetivos a largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton son:

1. Financiera.
2. Del cliente.
3. De los Procesos Internos.
4. Aprendizaje y crecimiento.

El concepto de Cuadro de Mando de la empresa aparece en EUA alrededor de 1948; el nombre proviene del francés *Tableau de Bord*, que significa tableros de mando o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica y académica, con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina indicadores financieros y no financieros que permiten controlar los diferentes procesos de una organización. Es importante que

en la coyuntura actual, las empresas basen su sobrevivencia en sistemas de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades.

El Cuadro de Mando Integral proporciona una base estructural que permite identificar los procesos más importantes de la organización y formular sus indicadores, dependiendo de la naturaleza de cada empresa. Algunos de los procesos claves en la mayoría de organizaciones son: planes de negocio, administración de los recursos, implementación de estrategias y retroalimentación, ambiente laboral, satisfacción de clientes internos y externos, responsabilidad social empresarial, procesos financieros, entre otros.

Kaplan y Norton en su propuesta del Cuadro de Mando Integral ofrecen una posibilidad a las organizaciones para materializar sus objetivos en el corto y largo plazos, pues la estructura de indicadores financieros y no financieros permite la visualización de escenarios y tendencias que hacen que la dirección de la empresa adopte una conducta proactiva, minimizando riesgos y disminuyendo la incertidumbre, además, permite seleccionar los indicadores más adecuados para la dirección de la empresa. La utilidad, importancia y valor agregado que proporciona el Cuadro de Mando Integral radica en lo explicado en este párrafo.

El Cuadro de Mando integral permite interrelacionar la visión, misión y la estrategia organizacionales, a través de cinco medidas de desempeño que son las que se mencionan a continuación:

1. Resultados Financieros.

2. Satisfacción de Clientes (Internos y Externos).
3. Operación Interna (Procesos).
4. Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados.
5. Desarrollo de los empleados (competencias).

Kaplan y Norton proponen a través de su metodología el enlace de los planes operativos caracterizados por el corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando las cuatro perspectivas vitales tal como se grafica a continuación:

Cuadro 6. Perspectivas del Balanced ScoreCard



Fuente: Balanced ScoreCard, Kaplan y Norton

Toda organización que adopte el Cuadro de Mando Integral en su sistema de gestión, tendrá el control de los proceso a través de la generación de información útil, pero sobre todo de carácter predictivo, capaz de permitir a la empresa enfrentar con éxitos los retos de un mundo globalizado y

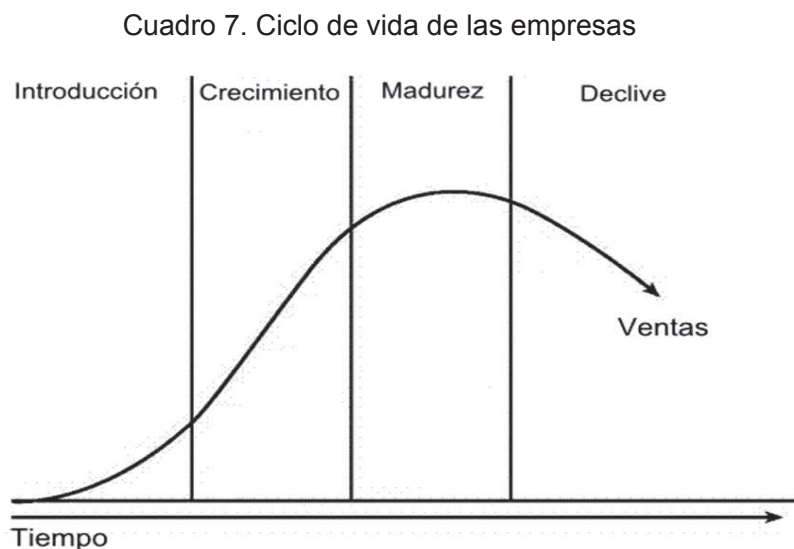
competitivo, características de la realidad contemporánea, con una alta tasa de mortalidad empresarial. Especial atención merece el análisis de la industria del transporte aéreo en donde una gran cantidad de empresas en todo el mundo han desaparecido; Ecuador no es la excepción y solo basta recordar empresas como SAETA, SAN, AUSTROAEREO, AECA, TAO, ICARO, ICARO, AIR CUENCA y ECUATORIANA que en la realidad actual ya no existen. La sobrevivencia empresarial nadie la garantiza, sin embargo la medición de los procesos en procura de mejores decisiones abre la posibilidad de perdurar. Todo lo que se mide se gestiona y todo lo que se gestiona, se mejora.

La información proveniente de los indicadores es trascendente por su efecto en las decisiones estratégicas, por tal motivo es importante que no solo provenga del interior de la organización, sino también del entorno en donde se desarrolla la misma. La arquitectura de un sistema de indicadores en un sistema de gestión empresarial debe fundamentarse en la identificación de los factores claves de éxito, los mismos que deben estar directamente comprometidos y relacionados con la estrategia organizacional; la metodología para lograr esta interrelación sugiere la descomposición en cascada partiendo de los objetivos estratégicos hasta llegar a las actividades. Es importante conceptualizar lo que es un factor clave de éxito, para poder trabajar sobre la base metodológica del *Balanced ScoreCard*; se puede decir que son variables sobre las cuales tiene capacidad de decisión la dirección de la organización y que pueden afectar significativamente la posición

competitiva de la misma. Están relacionados con la supervivencia de la empresa.

Perspectiva Financiera.- Kaplan y Norton sugieren a las organizaciones vincular y comprometer sus objetivos financieros con la estrategia de la organización, ya que estos son el sustento sobre el cual se diseñan los objetivos e indicadores de las otras perspectivas planteadas por el *Balanced ScoreCard*.

El ciclo de vida de las empresas tiene varias fases, que en términos generales se sintetiza en cuatro: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive, tal como se presenta en el siguiente gráfico:



Elaborado por: Nelson Vallejo

Los objetivos de la perspectiva financiera varían de acuerdo a la fase en que se encuentre una empresa en el ciclo de vida, así:

Empresas que se encuentren durante la fase de nacimiento o introducción orientarán sus objetivos financieros al incremento de las ventas, consolidación de nuevos mercados, conquista de nuevos clientes, desarrollo de nuevos productos y servicios, todo esto con un control medido del gasto. En la fase de crecimiento, los objetivos financieros se concentran en indicadores financieros clásicos, tales como el rendimiento sobre el capital empleado (ROCE), el valor económico añadido (EVA) y el margen bruto. En esta fase también se trabaja con la construcción de flujos proyectados y otros indicadores estándar. El objetivo final es lograr el máximo rendimiento del capital. La fase de madurez representa a las empresas la orientación de los objetivos financieros hacia el flujo de caja. Las inversiones que se realicen deberán estar garantizadas por un retorno seguro y ágil; los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes; en esta fase no se prioriza el rendimiento sobre las inversiones sino la capitalización de la empresa producto de las inversiones realizadas en el pasado.

Perspectiva del Cliente.- Las empresas orientan sus esfuerzos hacia los mercados segmentados o estratificados en donde han decidido competir, ya

que ellos se constituyen en la fuente generadora de ingresos para poder materializar los objetivos financieros. Los objetivos desde la perspectiva del cliente se centran en lograr sobre sus clientes: satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad dentro de los mercados elegidos. Es de suma importancia la identificación de los mercados reales y potenciales y de las ventajas competitivas y comparativas que se construirán para atender dicha demanda ya que esta información se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

Los indicadores desde la perspectiva del cliente que son de uso general en las empresas, se detallan a continuación:

1. Participación de Mercado.
2. Tasa de crecimiento de clientes.
3. Retención o adquisición de clientes.
4. Satisfacción del cliente.
5. Rentabilidad del cliente.

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

1. Tiempo.
2. Calidad.
3. Precios.

Perspectiva del Proceso Interno.- La perspectiva del proceso interno implícita la necesidad imperiosa de identificar los procesos relevantes de la empresa que permitan la satisfacción de los accionistas (perspectiva financiera) y de las necesidades de los clientes (perspectiva del cliente). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se construyen después de haber desarrollado los de las perspectivas que precedieron.

Esta perspectiva sugiere adentrarse en la cadena de valor, capaz que todos los procesos generadores de valor comulguen con las realidades de los clientes existentes y se proyecten a la satisfacción de los clientes potenciales a través de la innovación y la creatividad que se objetivizan mediante el proceso de venta y los momentos de verdad; no se debe descuidar como proceso culminante de la cadena de valor, el servicio post-venta.

Cada empresa tiene su propia identidad y cultura, por tal razón cada empresa tiene su propia característica para generar valor y satisfacer las expectativas de clientes externos, internos y accionistas, sin embargo se sugiere un modelo general de cadena de valor que considera los siguientes procesos principales: innovación, operativo y postventa. El modelo se detalla en el gráfico:

Cuadro 8. Perspectiva del Proceso Interno



Fuente: Balanced ScoreCard, Kaplan y Norton

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.- Los objetivos establecidos en la perspectiva del aprendizaje se constituyen en la base fundamental sobre la cual se construyen los objetivos de las perspectivas anteriores. La excelencia de esta arquitectura fundamental, garantiza la excelencia de logro de los objetivos organizacionales. Kaplan y Norton reiteran la importancia de invertir en el futuro, en todas las aristas de la empresa, es decir en equipos, investigación y desarrollo, talento humano, sistemas de gestión, procedimientos, infraestructura, etc., porque así se incrementa la posibilidad de alcanzar los objetivos.

Se identifican tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que son:

1. Capacidades del talento humano.
 - a) Satisfacción.
 - b) Retención.
 - c) Productividad.

2. Capacidades de los sistemas de información.

a) Motivación, empoderamiento y coherencia de objetivos.

La información de los indicadores en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se la obtiene del talento humano, los sistemas y la organización. Los indicadores provenientes del talento humano, satisfacción, retención y productividad son el elemento evaluador de la efectividad de las inversiones de la organización en los elementos fundamentales de esta perspectiva.

2.3. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

La implementación de un sistema estructurado de medición en una organización se convierte en un elemento dinamizador para que todo el talento humano oriente sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos. Las empresas que logran alinear su estrategia con el sistema de medición, desarrollan una capacidad que facilita la comunicación y con ello, construye mayores probabilidades del cumplimiento de la estrategia.

Una comunicación efectiva hace que los miembros de la empresa, en todos sus niveles, se concentren en los factores críticos de éxito y sus indicadores, permitiéndoles alinear sus acciones y decisiones con el esfuerzo para lograr los objetivos estratégicos. El éxito de un CMI radica en la facilidad para comunicar la estrategia mediante un conjunto estructurado e interrelacionado de indicadores financieros y no financieros. El Balanced

ScoreCard o Cuadro de mando Integral se vincula estratégicamente con la empresa mediante tres indicadores:

1. Las relaciones causa-efecto.
2. Los resultados y los inductores de actuación.
3. La vinculación con las finanzas.

2.4. Proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral no tiene como objetivo implementar un sistema de medición, su finalidad va mucho más allá, pues lo que se desea es la implementación de un sistema de gestión, haciendo del sistema de medición un medio para la gestión y un medio para la consecución de los objetivos estratégicos además de ser la fuente de información para obtener la retroalimentación sobre la estrategia implementada por los ejecutivos.

La utilización del Balance ScoreCard o CMI en las organizaciones facilita a la alta dirección las decisiones a fin de embarcar a la empresa en estrategias que favorezcan el éxito a largo plazo a través de reconocer los objetivos más trascendentes sobre los cuales se debe concentrar y orientar recursos, condición que antes de la metodología de Kaplan y Norton, era difícil lograr. El Cuadro de Mando Integral, proporciona a la organización una plataforma de información, datos y toda una gama de procesos

esenciales, relacionándolos entre si y enlazándolos con los objetivos estratégicos.

Hay muchas razones por las que las organizaciones decidan adoptar la metodología del *Balanced Scorecard* entre las que se consideran la necesidad de control organizativo, la comunicación de las estrategias, el óptimo uso de los recursos, la necesidad de cambio y flexibilidad organizativa, desarrollo de estrategias coherentes con capacidad de adaptación a nuevos escenarios, articular coordinación entre los elementos constitutivos de la organización, pero principalmente desarrollar ventajas competitivas y comparativas que hagan que la empresa perdure. Para conseguir el alineamiento de los procesos vitales de la organización con la estrategia, el *Balanced ScoreCard* permite:

1. Difundir la estrategia en el entorno interno.
2. Disponer de retroalimentación para la re-orientación estratégica
3. Vincular los objetivos con la estrategia
4. Interrelacionar los objetivos estratégicos con los presupuestos.
5. Alinear las revisiones operativas y estratégicas.
6. Reconocer y vincular las iniciativas estratégicas
7. Ordenar y reorientar la estrategia.

El cuadro siguiente describe los procesos vitales de la metodología de Kaplan y Norton:

Cuadro 9. Esquema de los procesos vitales del *Balanced ScoreCard*



Fuente: Balanced ScoreCard, Kaplan y Norton

2.5. Indicadores

Los indicadores son fundamentales para una buena administración y para la evaluación de sus resultados; los indicadores definen metas específicas que nos permiten conocer en qué medida se cumplen los objetivos; deben estar contextualizados en cuatro dimensiones:

1. Calidad
2. Cantidad
3. Tiempo
4. Costos

Los indicadores permiten analizar la eficacia de los resultados de la gestión y la eficiencia con que se opera. Establecen una relación entre dos o más variables, por ejemplo, entre un incremento porcentual de los ingresos por ventas de TAME (primera variable), en un determinado periodo de tiempo (segunda variable), comparado con el incremento porcentual de los ingresos medios de la industria (tercera variable). Los indicadores pueden

guiarnos a su vez a otro tipo de indicadores y es aquí cuando debemos hablar de indicadores jerarquizados o de diferentes niveles de indicadores ya que algunos elementos o señales más básicos pueden desembocar en indicadores más evidentes o más complejos dependiendo del caso.

Cuando hablamos de variables, estas pueden ser de tipo cuantitativo (medibles numéricamente) o cualitativo (expresadas en calificativos). Para el cálculo de los indicadores, las variables de tipo cualitativo deben ser convertidas a una escala cuantitativa. Es recomendable que los indicadores se discutan y consensuen con los principales involucrados en los diferentes procesos de la organización, ello permite que los resultados de la supervisión, evaluación y las recomendaciones y acciones que surjan de dichos procesos, sean aceptados con mayor facilidad por los involucrados.

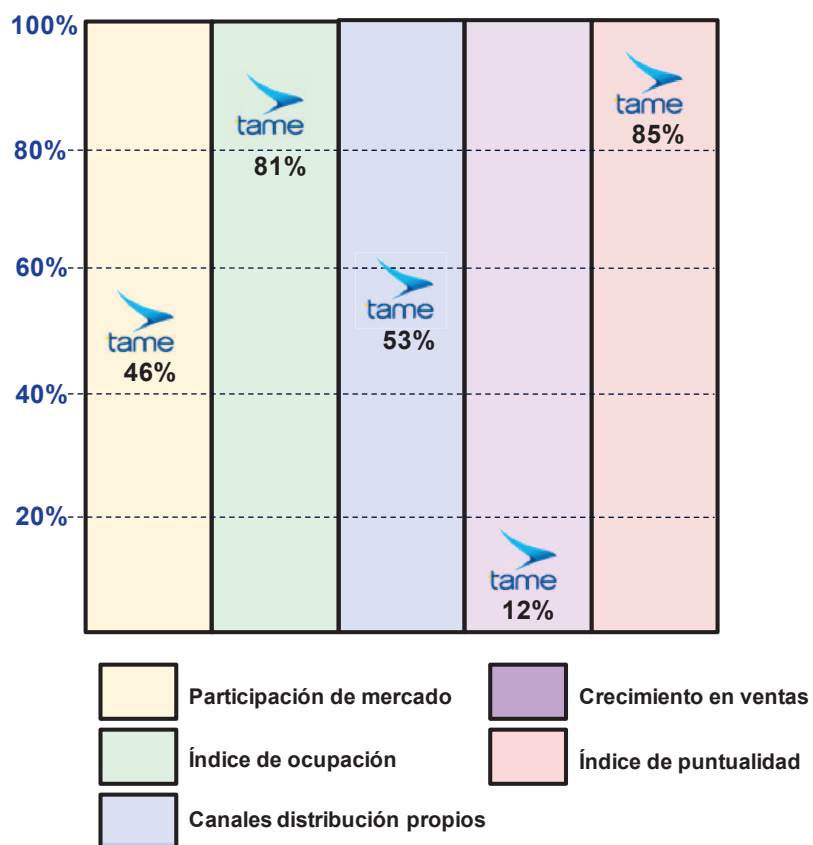
Aunque con frecuencia pueden definirse muchos indicadores para cada uno de los niveles de objetivos, es recomendable utilizar el menor número a fin de concentrar los esfuerzos y la atención en unos pocos indicadores relevantes. Un excesivo número de indicadores requiere de mucho esfuerzo para recopilar la información necesaria y calcularlos, distrayendo así la atención del equipo hacia los objetivos organizacionales.

Muchos aspectos de la vida cotidiana también cuentan con un número de indicadores que pueden guiarnos en nuestras actividades diarias, por ejemplo, la casa, la ciudad, el barrio y el espacio público son todos espacios

en los que encontramos miles de diferentes indicadores que determinan si podemos hacer algo o no, si nos conviene hacerlo o no, si algo es peligroso o no, si estamos yendo por el camino apropiado, si lo que pretendemos hacer dará resultado, entre otras muchas posibilidades.

Ejemplos de indicadores de algunos procesos de la empresa TAME, se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Indicadores de la empresa TAME



Elaborado por: Nelson Vallejo

Un indicador puede ser objetivo como subjetivo, puede ser una señal, una idea, una apreciación o un elemento vivencial. Los indicadores existen en cada circunstancia, en cada vivencia, en cada experiencia y en cada ciencia.

2.5.1. Características de los Indicadores.- Un buen indicador debe poseer las siguientes características:

1. *Objetivo*, representa la independencia del modo de pensar y sentir. La apreciación personal y la emotividad deben estar alejadas en la definición de los indicadores.
2. *Mesurable*, su estructura debe permitir la evaluación de forma clara y concisa; el indicador debe estar alejado de las subjetividades propias de los seres humanos.
3. *Relevante*, debe medir los elementos importantes y sobresalientes de los procesos y actividades. Sino mide los importante, su contribución será pobre en el logro de los objetivos.
4. *Específico*, debe enfocarse en medir, estrictamente aquello que se desea evaluar.
5. *Práctico y económico*, lo cual requiere que la obtención y el procesamiento de la información para el cálculo del indicador exijan el empleo racional de recursos y sus costos sean lo más bajos posible.
6. *Definido en un plazo*, contextualizado dentro de un espacio de tiempo, que variará de acuerdo a la naturaleza de cada indicador y de lo que se quiera medir.

Se deben establecer criterios que permitan discriminar a los indicadores por prioridades, esta escala de priorización deberá fundamentarse en información proveniente de la organización, sus procesos, actividades, políticas y de los objetivos plantados a corto y largo plazos.

2.5.2. Clasificación o tipos de indicadores.- Existen varias clasificaciones que difieren en relación a los autores y a la perspectiva de acuerdo a la cual se los clasifica; a continuación se presenta una clasificación según el aspecto del logro de los objetivos que miden, así:

1. *Indicadores de eficacia*, miden el nivel de cumplimiento de los objetivos, como por ejemplo: Incremento porcentual en la participación de mercado del transporte aéreo de pasajeros, durante el año 2010.
2. *Indicadores de eficiencia*, miden el adecuado uso de los recursos en el logro de los objetivos; estos indicadores establecen una relación entre los productos o servicios generados y su costo. Por ejemplo: costo promedio por hora de vuelo de una aeronave.
3. *Indicadores de calidad*, estos indicadores entregan información de la diferencia del producto o servicio con relación a las características de diseño, es decir, toman como referencia estándares o patrones externos; por su naturaleza son los más difíciles de diseñar y evaluar pero son indispensables para la medición de los procesos o la gestión, por ejemplo: Porcentaje de quejas recibidas por pasajeros que viajaron en la ruta Quito – Guayaquil, durante el mes de diciembre.

4. *Indicadores de costo*, se estructuran en base a la comparación de costos entre lo planificado y lo ejecutado, por ejemplo costo efectivo de cada chequeo de mantenimiento de una aeronave, versus el costo presupuestado.
5. *Indicadores de cronograma*, evalúan el nivel de cumplimiento de los plazos programados para la ejecución de actividades o procesos. Un ejemplo de este tipo de indicadores es: porcentaje de cumplimiento de la programación de vuelo durante el mes de julio, con respecto a lo planificado; otro ejemplo podría ser: el número promedio de días de atraso por actividad.
6. *Indicadores de cantidad*, estos indicadores miden el nivel de cumplimiento respecto a la cantidad programada de productos o servicios, por ejemplo: porcentaje de personas transportadas con respecto a las planificadas por mes.

No necesariamente los indicadores se limitan a medir uno sólo de los aspectos señalados, en muchos casos es posible definir indicadores que combinan dos o más dimensiones, los cuales tienen la virtud de resumir en un solo número una mayor cantidad de información respecto a la marcha de un proceso y sus resultados.

La clasificación presentada según el aspecto del logro de los objetivos que miden, no es la única, y más bien existe una cantidad de clasificaciones que varían de acuerdo a la perspectiva de su autor y al ámbito; a

continuación se presenta un cuadro que trata de sintetizar una clasificación general de los indicadores:

Cuadro 11. Clasificación de los indicadores

Clases de indicadores	Miden	Tipos de indicadores	Miden
Corporativos	Beneficios globales, crecimiento, participación en el mercado, satisfacción del usuario	Ejecución de presupuestos, eficiencia, eficacia, efectividad, actividad, equidad	El comportamiento global de la organización
Estratégicos	Finanzas, talento humano, gestión administrativa, rendimiento equipos, información, procesos técnicos, servicio al cliente		El comportamiento de cada área funcional de la organización, según su estructura
Operativos	Compras, préstamos, capacitación, exclusión, rotaciones, presupuestos, contabilidad, catalogación, clasificación		Los resultados operativos de las diferentes divisiones

Fuente: Nelson Vallejo

2.5.3. Indicadores Estratégicos.- desde la perspectiva estratégica, los indicadores operacionalizados como variables cuantitativas o cualitativas susceptibles de medición, nacen a partir de la definición de variables críticas para cada objetivo y se clasifican en dos grandes grupos a saber:

1. *Indicadores de desempeño*, estos indicadores estructuran su medición en base a eventos ocurridos en el pasado, son de corto plazo y sus resultados generalmente no se los puede modificar.
2. *Indicadores de actuación o impulsores*, son aquellos que informan lo que está ocurriendo en un proceso, actividad o evento; su contribución apoya la toma de decisiones de adaptación continua en el horizonte del largo plazo.

Los indicadores deben estar alineados con la estrategia y su cuantificación proporciona información referente al logro de los objetivos estratégicos; todo indicador debe estar ligado a un objetivo; cada grupo de indicadores estará relacionado con una de las perspectivas del modelo de Kaplan y Norton (BSC).

2.5.4. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral.- El uso de indicadores en los sistemas de gestión permite a las empresas medir y efectuar un seguimiento de la evolución de los diferentes aspectos organizacionales, estructurados en las perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Los indicadores que se van a incorporar al cuadro de mando integral, deben ser seleccionados y estructurados cuidadosamente y deben cumplir los siguientes requisitos:

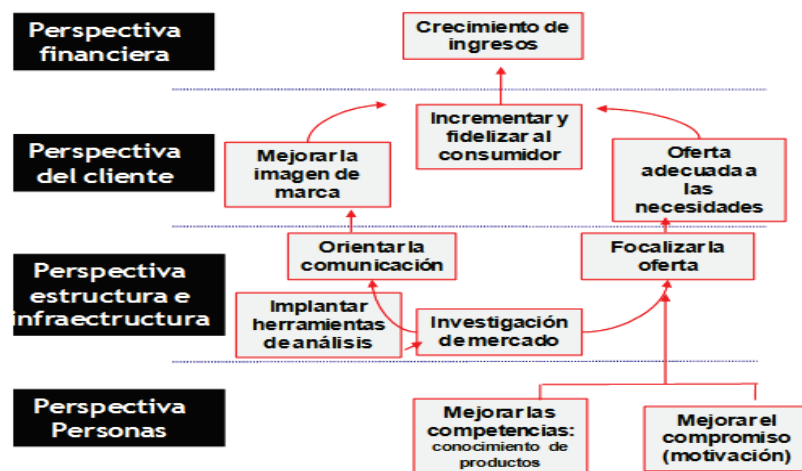
1. Nacer de la estrategia y estar relacionado con los elementos constitutivos organizacionales.
2. Contextualizarse dentro de los objetivos.

3. Proveer información confiable de los procesos.
4. Tomara el pulso de la organización.
5. Ser medibles sin complicaciones.
6. Ser claros y entendibles.

Las medidas interrelacionadas en que se traducirá la misión/visión de la organización en el cuadro de mando integral son alineadas, con un enfoque estratégico, en las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard; iinterrelacionar las perspectivas planteadas en el BSC con el verdadero valor de las organizaciones trae como consecuencia el entendimiento de que los recursos en todas sus manifestaciones son los puntales (causas) para el logro de los objetivos financieros y relacionales de la empresa (efectos).

El siguiente cuadro presenta el modelo de evolución del Capital intelectual hacia un planteamiento del BSC.

Cuadro 12. El capital intelectual y el cuadro de mando integral



Fuente: Gestión Estratégica del Conocimiento: Dr. Francisco Javier Martínez García et al

La industria aeronáutica, desde una perspectiva global, ha tenido en los últimos años grandes cambios debido a los impactos producidos por entornos volátiles e impredecibles que súbitamente producen cambios en los comportamientos de los usuarios y con ello en la rentabilidad de las empresas. En el 2001, el ataque terrorista a los Estados Unidos provocó una caída importante en la ocupación del transporte aéreo, produciendo que muchas compañías quiebren y otras tantas logren sobrevivir a través de la adopción obligada de estrategias ingeniosas y eficientes que permitieron una optimización de los recursos; estas estrategias mandatoriamente estuvieron acompañadas de indicadores capaces de transmitir información confiable y oportuna para la toma adecuada de decisiones.

Otros eventos de relevancia mundial han continuado afectando a esta industria, como la burbuja económica de las hipotecas en los Estados Unidos que bajó los índices de ocupación en todo el planeta, la gripe porcina A H1N1 que obligó a cancelar cientos de vuelos en muchos países, el alza de los precios del petróleo que ha hecho que el costo variable del combustible represente cerca del 40% de los costos, las alianzas de grandes compañías de aviación que han creado verdaderos gigantes, logrando reducir sus costos por las economías de escala a las que se benefician, constituyéndolos en una competencia casi mortal para las pequeñas compañías de aviación.

El Ecuador no se abstrae a esta realidad mundial y ha sido afectado por todos y cada uno de los eventos citados, haciendo inclusive que sea el país

de América del sur con mayor competencia en la industria del transporte aéreo, a pesar de lo complicado de este escenario, TAME sigue siendo el líder en el mercado nacional. El reto está en no seguir perdiendo participación del mercado y más bien desarrollar estrategias para conquistar lo perdido; he aquí la gran responsabilidad de la gerencia Comercial, que debe articular procesos armónicos, disminuyendo el riesgo e incrementando la certeza; para ello es necesario la implantación de indicadores adecuados.

Para superar con éxito ese reto, TAME sustenta las mejoras en la gestión, adaptando sistemas y herramientas de gestión desarrollados en las organizaciones de negocio, siendo una opción muy válida la implantación del cuadro de mando integral.

La implantación de un cuadro de mando integral por una aerolínea, le debe permitir cumplir con la misión que haya definido al plantear su estrategia: tamaño de la organización, identificación de sectores y usuarios de sus productos y servicios a ofertar, líneas de investigación y grupos a potenciar, tecnología a utilizar y desarrollar, nivel de implicación en el tejido social y empresarial, filosofía y estructura organizativa, imagen pública, calidad e innovación.

Los indicadores a definir e incorporar en el cuadro de mando integral deben informar de los factores clave de éxito de la organización y de su

evolución, en función de las distintas perspectivas, además de estar integrados entre sí a través de las relaciones causa-efecto.

2.5.5. Condiciones del diseño de los Indicadores de Control de Gestión.-

Las condiciones básicas que deben cumplir los indicadores de control de gestión para que puedan desempeñar su función como elementos informativos, son:

1. Informar cuantitativamente el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
2. Evaluar la evolución de los objetivos en un periodo.
3. Proporcionar oportunamente la información necesaria para la toma de decisiones.

2.6. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.

El desarrollo de un cuadro de mando integral exige un proceso particular para cada empresa, sin embargo todas deben transitar por un proceso básico que engloba cuatro fases o etapas:

1. Diseño estratégico, se refiere a todo el antecedente con debe contar la organización como el plan estratégico, estudios de mercado, etc., que son la razón de ser de la empresa y la materia prima para la implementación del BSC o CMI.
2. Desarrollo de indicadores, parte del los grandes objetivos organizacionales a los cuales se implementa medidas de desempeño,

las cuales deben irse abriendo hacia abajo hasta llegar a niveles de procesos base. Los indicadores se deben integrar de forma vertical.

3. Automatización, utilizar software adecuado para la operacionalización del Cuadro de Mando integral en la empresa.
4. Difusión, consenso y uso, un programa agresivo de educación, entrenamiento y socialización. Antes del uso es recomendable hacer simulaciones para posteriormente migrar al nuevo sistema de gestión y control.

2.7. Planeación Estratégica

La esencia de una buena estrategia es: construir una capacidad organizacional fuerte y flexible para producir resultados exitosos, que satisfaga las necesidades de sus clientes internos y externos, a pesar de los diversos factores del entorno y de la organización misma, que le pudiesen afectar de manera positiva o negativa.

Arthur Thompson y A. J. Strckland (1998), señalan que la administración estratégica de una organización consiste en “los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados” (p.2).

Samuel Certo y Paúl Peter (1996), consideran que la gestión estratégica es un “Proceso continuo que integra en un esfuerzo global, los recursos y las

funciones de la organización, y que demanda del compromiso e involucramiento de los ejecutivos” (p.18).

2.8. Objetivos de la planificación estratégica

Un proceso de administración estratégica, conlleva a alcanzar los siguientes objetivos:

1. Generar una capacidad gerencial y operativa que permita enfrentar los desafíos (oportunidades y amenazas) de la globalización económica y la internacionalización de la información, que se instituye y avanza en el medio ambiente externo.
2. Desarrollar actividades operativas y auxiliares confiables, oportunas y pertinentes, que coadyuven a la toma de decisiones gerenciales.
3. Conciliar los intereses de la institución y de la sociedad, en busca de emprender programas de acción de mutuo beneficio.
4. Contar con directivos y colaboradores, que consideren que el fin primordial de su gestión, es construir una imagen organizacional de aceptación y confianza de la sociedad a la que se sirve, conscientes de que hoy en día un buen servicio ya no basta.

2.8.1. Beneficios del enfoque estratégico.- Organizar un pensamiento estratégico en torno a una planificación dota de ventajas a las organizaciones y abre oportunidades de crecimiento y desarrollo. Algunos de los beneficios del enfoque estratégico son:

1. Disponer de un pensamiento estratégico generado en la alta dirección, el mismo que con visión de futuro defina el horizonte de la empresa.
2. Sustentar el requerimiento de recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos, requeridos para la consecución de los objetivos.
3. Permitir la distribución de los recursos económicos de la organización, en base a los requerimientos de las acciones estratégicas y proyectos definidos en el plan.
4. Propiciar un control y evaluación permanente de las acciones previstas y resultados alcanzados, a nivel individual, grupal y organizacional, permitiendo enmendar desviaciones y un mejor aprovechamiento y optimización de los recursos disponibles.
5. Motivar la participación activa y conjunta de la alta dirección y el personal que conforma la empresa, propiciando su compromiso e involucramiento con los objetivos del área en que labora y con los de la organización en su conjunto.
6. Propiciar la iniciativa y creatividad en directivos y personal, a fin de generar nuevos productos o servicios que demanden los clientes internos y externos.
7. Motivar e impulsar un trabajo grupal Inter y multidisciplinario, optimizando los conocimientos, experiencia y habilidades de quienes lo conforman.

2.8.2. Compromisos organizacionales de la planificación estratégica.- Es necesario que la alta dirección de la organización y todos sus miembros tengan la convicción y estén comprometidos con la idea de cambio y que orienten su esfuerzo al apoyo y fortalecimiento de su visión estratégica. Entre los compromisos que una empresa debe asumir en su rumbo hacia la planificación estratégica, deben existir los siguientes:

1. Creer que la planificación estratégica permitirá que las decisiones de hoy, propiciarán un impacto positivo en el futuro.
2. Aceptar y demostrar el cambio de actitud, al apoyar e impulsar las acciones previstas, para lograr una cultura estratégica institucional.
3. El Directivo y el personal están comprometidos para trabajar para el largo plazo y no sólo el día a día.
4. Desarrollar sistemas de información que promueva la interrelación integral y sustente la toma de decisiones gerenciales.
5. Contar con un recurso humano motivado, involucrado y comprometido con el pensamiento estratégico organizacional.
6. El éxito de una gestión se mide, por la consecución de las metas y la efectividad de las estrategias.

2.8.3. Fases de la administración estratégica.- Empezar un proceso de administración estratégica, que permita modernizar una organización, requiere el desarrollo de las siguientes fases o elementos sistémicos:

2.8.3.1. Planificación estratégica, permite encontrar respuesta a los siguientes interrogantes:

1. *¿Dónde estamos?*, es decir, conocer la situación actual de los factores internos y externos que condicionan o influyen positiva o negativamente en el comportamiento de la organización. El cumplimiento de esta actividad está sustentado en información proveniente de fuentes documentales y de la participación activa y constructiva de los directivos y colaboradores que conforman la empresa. Su fin es determinar las oportunidades y amenazas que provienen del entorno internacional, nacional, así como del ámbito de actividad social o económica particular en el que se desenvuelve la organización; igualmente las fortalezas y debilidades que se originan en la gestión de las áreas estratégicas de la empresa.

Complementariamente al análisis situacional, es necesario realizar un estudio de prospectiva¹. El futuro no está escrito, está por hacerlo, sin la incertidumbre, la acción humana perdería la esperanza de un futuro deseado, la previsión. La prospectiva apuesta por un futuro diferente al pasado, ya que los problemas cambian con mayor rapidez de lo que se tarda en resolverlos, y prever estos cambios es más

¹ Prospectiva.- Proviene del verbo “Prospicere”, que significa mirar lejos, discernir algo delante de uno. G. Berger 1957.

importante que hallar soluciones que se aplicarían a problemas pasados.

La prospectiva ayuda a identificar la probabilidad o no-probabilidad de que se sucedan acciones positivas o negativas, en escenarios pesimista, ideal y optimista, sobre la base de la previsión de los cambios del futuro de factores externos e internos.

2. *¿Dónde vamos?*, identificar cuál es la visión de futuro o llamado también el direccionamiento estratégico de la organización. Proyecta las aspiraciones que se pretende lograr en el largo plazo alrededor de su rol institucional. Su concepción es el reflejo del análisis situacional interno y externo, de la prospectiva del entorno y del pensamiento estratégico de la alta dirección.

La planificación estratégica está constituida por los siguientes elementos:

- a) Definición del rol o razón de ser de la organización.
- b) Principios de gestión gerencial con los cuales se administrará.
- c) Valores que normen el comportamiento organizacional y de su personal.
- d) Visión y Misión
- e) Objetivos institucionales
- f) Políticas generales.

3. *¿Cómo lograrlo?*, identifica las acciones estratégicas que se precisa ejecutar para alcanzar lo previsto en el direccionamiento estratégico y que permitirán aprovechar las oportunidades y fortalezas para enfrentar las amenazas y las debilidades que afecten a la organización.

En esta fase se diseñan los siguientes niveles de estrategias:

- a) Estrategias organizacionales, son las acciones globales que permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Constituyen el marco de referencia para el accionar de las diferentes unidades que estructuran la empresa.
- b) Estrategias a nivel de las áreas funcionales, son las acciones que se ejecutarán en las diversas áreas que conforman la estructura estratégica institucional.
- c) Estrategias operativas, constituyen las acciones específicas o proyectos que permitirán alcanzar los objetivos de las dependencias o unidades ejecutoras que conforman cada área estratégica.

2.8.3.2. Ejecución estratégica, determina el cómo cristalizar las estrategias; el éxito de la cultura estratégica de la organización se alcanza, en el instante en que se inicie la implantación o ejecución del plan operativo. En esta fase del proceso, se hace realidad las estrategias de corto, mediano y largo plazo, con lo cual, el pensamiento estratégico de la Alta Dirección no se quedará sólo como

un sueño o aspiración. Hay personas y organizaciones que solamente interiorizan sus pensamientos e ideas, cometiendo el error de no exteriorizarlas a través del consenso y del hecho.

La ejecución estratégica demanda que la organización defina y ejecute un plan de desarrollo que le permita contar con sistemas administrativos dinámicos y modernos (procesos, estructura, recursos humanos, logística, finanzas, tecnología, normatividad, sistemas de información, infraestructura física y tecnológica, etc.); y un liderazgo capaz de instituir una nueva cultura de gestión gerencial, sustentado en el ejemplo de trabajo y actitud de cambio, en la participación grupal, en la negociación, y en el convencimiento.

2.8.3.3. Control y evaluación, permiten la verificación de metas, retroalimentación y mejoramiento permanente; su aplicación permite conciliar el rendimiento actual de la organización con los objetivos, estrategias y estándares preestablecidos, en lo administrativo, financiero y operativo; así como el emprender las acciones correctivas, para retomar el rumbo inicialmente previsto.

El control eficaz requiere que los directivos de la organización tengan una percepción clara de los resultados que se pretenden alcanzar, expresados en términos cualitativos y cuantitativos (indicadores de gestión o metas), ya que es la manera más idónea de comprobar el nivel de rendimiento y productividad de ejecutivos y colaboradores; la calidad de las acciones, la eficiencia en las tareas y uso de los recursos, el grado de innovación y la

capacidad para satisfacer la necesidad de los clientes o usuarios de los servicios generados por la empresa.

Ejercer el proceso de control significa observar básicamente tres fases: realizar el seguimiento permanente de las acciones estratégicas ejecutadas; comparar los resultados con los estándares establecidos, para medir su rendimiento; y, definir e implantar acciones correctivas que modifican los planes de la organización.

2.8.3.4. Difusión, pretende conseguir la interiorización de la cultura estratégica en los directivos y funcionarios de una organización.

Cuando las organizaciones emprenden cambios al *status quo*, se genera en directivos y colaboradores, reacciones de resistencia, a fin de impedir o por lo menos obstaculizar su implantación. Este comportamiento se suscita en el desconocimiento, en la pérdida o por lo menos restricciones del poder ostentado en el cumplimiento de sus funciones, en la costumbre de actuar en el marco de una rutina, en el temor de asumir nuevos retos.

La acción estratégica válida para enfrentar esta realidad organizacional, se centra en la decisión consciente de la alta gerencia, que supere el lirismo y el dogma; en la participación activa de sus actores, en el diseño o rediseño de los sistemas de gestión gerencial, al margen de sus posiciones jerárquicas; promover un proceso de interiorización y enseñanza en la alta

dirección, mandos medios y personal de colaboradores, de las nuevas realidades sociales, económicas, políticas, tecnológicas, que caracterizan al mundo moderno, así como en la enseñanza de los nuevos paradigmas de cómo gerenciar una organización en tiempos actuales, en el que demanda una alta competitividad. Todo ello en busca de una nueva manera de pensar y actuar, frente a las responsabilidades que se asume en la organización o en la sociedad; un comportamiento de superación individual, grupal y organizacional; un efectivo compromiso para impulsar y apoyar el interés común de construir una empresa de prestigio, que participa activamente en su desarrollo.

El proceso de planificación estratégica se sintetiza en el siguiente gráfico:



Elaborado por: Nelson Vallejo A.

CAPITULO III

3. Metodología de la investigación y análisis

Este capítulo presenta los pasos correspondientes al desarrollo de la investigación a través de una metodología descriptiva.

3.1. Metodología

3.1.1. *Diseño de la Investigación.*- El estudio es básicamente descriptivo ya que se enmarca en una investigación tendiente a evaluar la situación de la empresa para en base a esa información proyectar el comportamiento de la misma en el tiempo. Así mismo, se describen situaciones y eventos que se producen al interior de la empresa en general y la gerencia Comercial en particular, como consecuencia de la ausencia de una metodología que permita el control y evaluación de los procesos.

Se recurrió a técnicas específicas para la recopilación de la información, como son: la observación, las entrevistas y encuestas; finalmente, se utilizaron informes y documentos desarrollados por la empresa en lo que respecta a la administración de la misma; la recopilación de información se hizo a través de muestreo para posteriormente ser sometida a procesos de codificación, tabulación y análisis.

3.1.2. *Técnicas e instrumentos de Investigación*

3.1.2.1. Fuentes primarias de investigación; el uso de fuentes primarias de información es fundamental para la concepción adecuada de los procesos de la Gerencia Comercial de TAME, es por eso que se utilizaron las siguientes fuentes primarias de investigación:

1. Observación directa, se aplicó principalmente en el entendimiento cabal de los procesos de la Gerencia Comercial.
2. Entrevistas a profundidad, realizadas especialmente a todas aquellas personas que tienen mayor conocimiento y experiencia en los procesos comerciales y en el Cuadro de Mando Integral.
3. Encuesta, este instrumento sirvió para determinar las percepciones, tendencias, gustos, hábitos e intenciones de los potenciales clientes; con la información obtenida se reestructurará la organización de la Gerencia Comercial y sus procesos.

3.1.2.2. Fuentes secundarias de investigación; en el presente proyecto, es necesaria la investigación que soporte científicamente el trabajo realizado, para lo cual se utilizó las fuentes secundarias que se describen en la bibliografía del presente documento; también se utilizó información útil del Internet en todo lo referente a consultas técnicas y soporte de otras empresas en lo que tiene que ver con la implantación de la metodología del Cuadro de Mando Integral en la industria aeronáutica.

3.1.2.3. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.- La información recopilada durante el proceso de investigación, fue procesada mediante la utilización de tablas estadísticas, diseño de matrices con doble entrada e interrelación de variables para generar resultados usando como herramienta el software Excel.

3.2. Análisis situacional

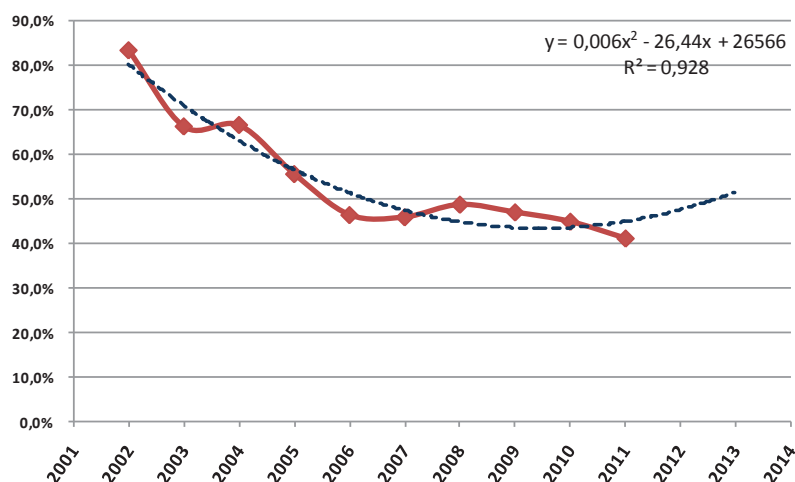
3.2.1. *Antecedentes.*- TAME se ha desarrollado en los últimos años en base a un plan estratégico que ha sido cumplido a medias y que no ha tenido la capacidad de reaccionar ante los cambios de los escenarios y entornos actuales caracterizados por la inestabilidad y la sorpresa, es por eso que se han evidenciado ciertas deficiencias que no han permitido conseguir lo planificado, pues se adolece de un sistema de control y evaluación que informe el avance continuo de los proyectos y procesos, permita detectar desviaciones y sobre todo sea una base sustentada para tomar decisiones que permitan corregir y mantener la filosofía del mejoramiento continuo.

La Gerencia Comercial ha sido parte consustancial de esta problemática, agudizado por una falta de organización, limitada actividad de investigación de mercados, rigidez tarifaria y escasa claridad en los objetivos y metas; debido a estas deficiencias, la toma de decisiones se dificulta, pues se maximiza el riesgo y con ello la posibilidad de fracaso.

La falta de atención en los cambios de los elementos del mercado, el crecimiento de la competencia, cambios en los gustos, preferencias, exigencias y tendencias de los clientes, hicieron que TAME pierda espacio y con ello una acelerada disminución en la participación del mercado, disminuyendo los ingresos y llegando a tener rendimientos negativos, siendo el peor año el 2009 en donde se tuvo una pérdida de aproximadamente 9 millones de dólares.

En el cuadro siguiente se evidencia la paulatina disminución de la participación de mercados desde el año 2004 al año 2010:

Cuadro 14: Evolución de la participación de mercado



Fuente: Dirección General de Aviación Civil

A más de lo descrito en los párrafos anteriores hay un problema adicional, y es que la estructura organizacional de TAME es vertical y pesada, la misma que se ha mantenido por los últimos años, haciendo que la empresa, incluida la Gerencia Comercial, tengan procesos ineficientes, burocráticos y con limitada capacidad de

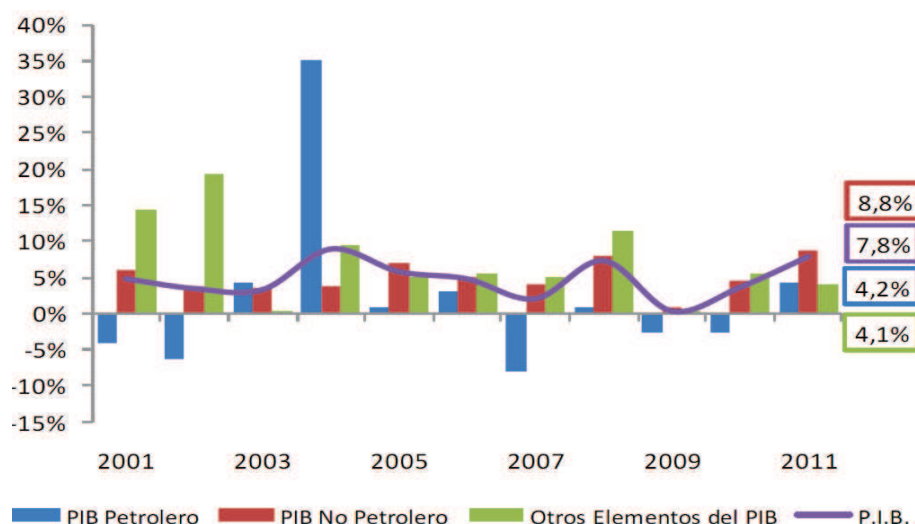
reacción. Esta realidad ha hecho que TAME sea poco competitiva en una industria cada vez más agresiva e impredecible.

3.2.2. Análisis externo.-

3.2.2.1. Producto Interno Bruto (PIB), es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios finales de un país en un periodo de tiempo (normalmente es un trimestre o un año).

A continuación se presenta un gráfico que muestra el comportamiento del PIB del Ecuador desde el año 2001 hasta el año 2011, en el que se nota variaciones importantes de año a año debido a múltiples factores internos y mundiales que han impactado de alguna manera a la economía nacional caracterizada por su fragilidad; se debe resaltar el crecimiento importante del PIB en el año 2011.

Cuadro 15: Evolución histórica del PIB

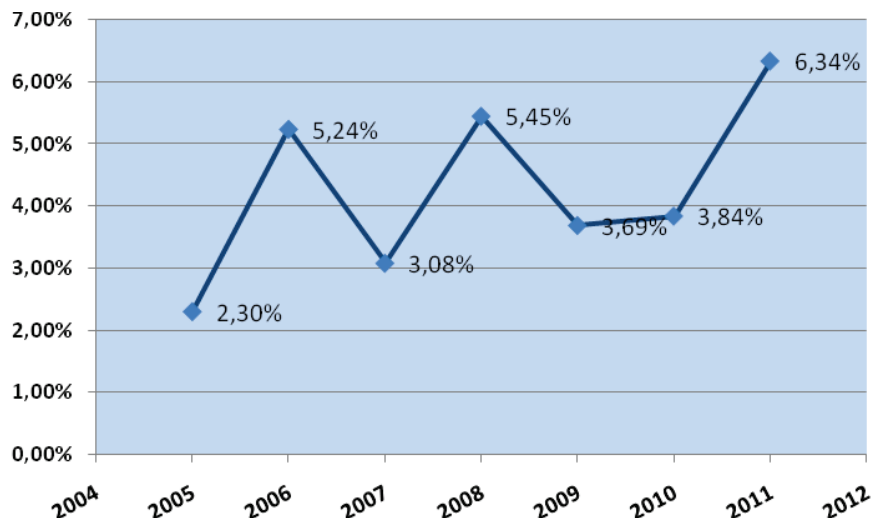


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Nelson Vallejo

La evaluación anual que se refleja en el gráfico, evidencia una tendencia de crecimiento, pues el promedio de crecimiento anual es de 4,4%; si esta tendencia continúa en los próximos años y si las demás variables económica se mantienen constantes (ceteris paribus), el mercado del transporte aéreo seguirá el mismo comportamiento de crecimiento.

3.2.2.2. PIB en la Industria del Transporte, se obtuvo información del Banco Central del Ecuador, la misma que se plasma en el gráfico siguiente:

Cuadro 16: Evolución histórica del PIB del transporte



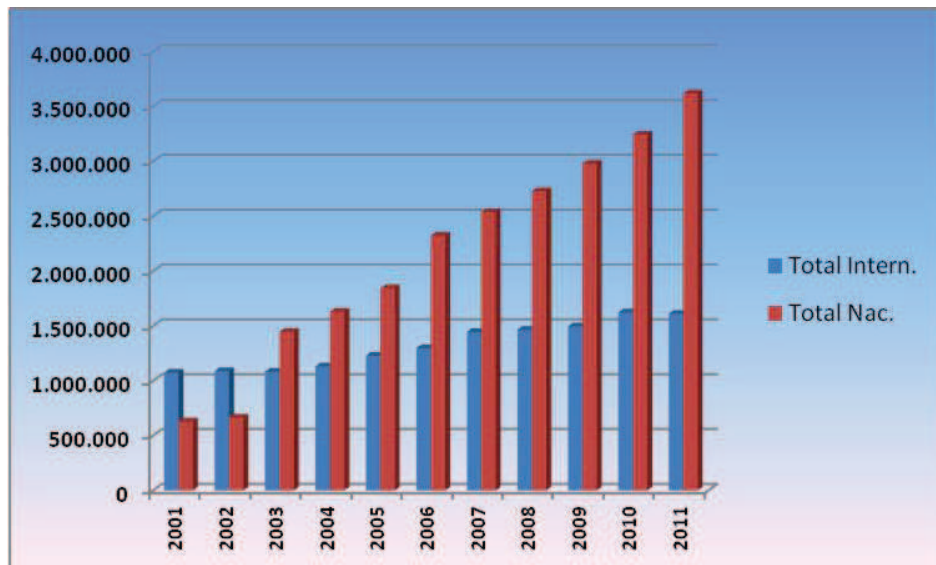
Fuente: Banco Central del Ecuador

El comportamiento del PIB del transporte sigue de cerca al comportamiento del PIB global, y en los años de análisis ha experimentado un crecimiento promedio anual de 4,28%. Se estima que en los próximos

años la tendencia se mantendrá, lo que significa una oportunidad para el desarrollo del mercado de transporte aéreo de pasajeros y carga.

La demanda de transporte aéreo de pasajeros ha tenido una tasa de crecimiento constante cuyo valor promedio es de 12,1% anual; si la tendencia continua, significa que en los próximos años habrá oportunidades para la industria aérea. En el gráfico siguiente se presenta la evolución de la demanda de transporte aéreo.

Cuadro 17: Pasajeros transportados vía aérea



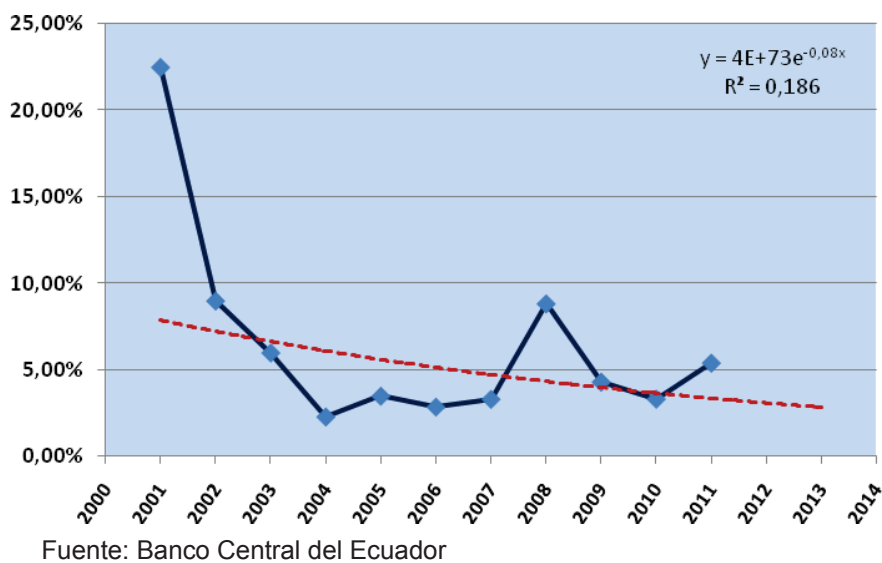
Fuente: Dirección General de Aviación Civil

3.2.2.3. Inflación, es un indicador que mide la actividad de consumo de la población, por lo que ayuda a idealizar la estabilidad económica que hasta cierto punto el país dispone. Este indicador económico es de importancia

ya que mide la variación promedio del nivel de precios en todo el conjunto de una economía en un período determinado.

En el gráfico siguiente se presenta la variación porcentual anual de la economía ecuatoriana considerando el análisis desde el año 2001 al 2011:

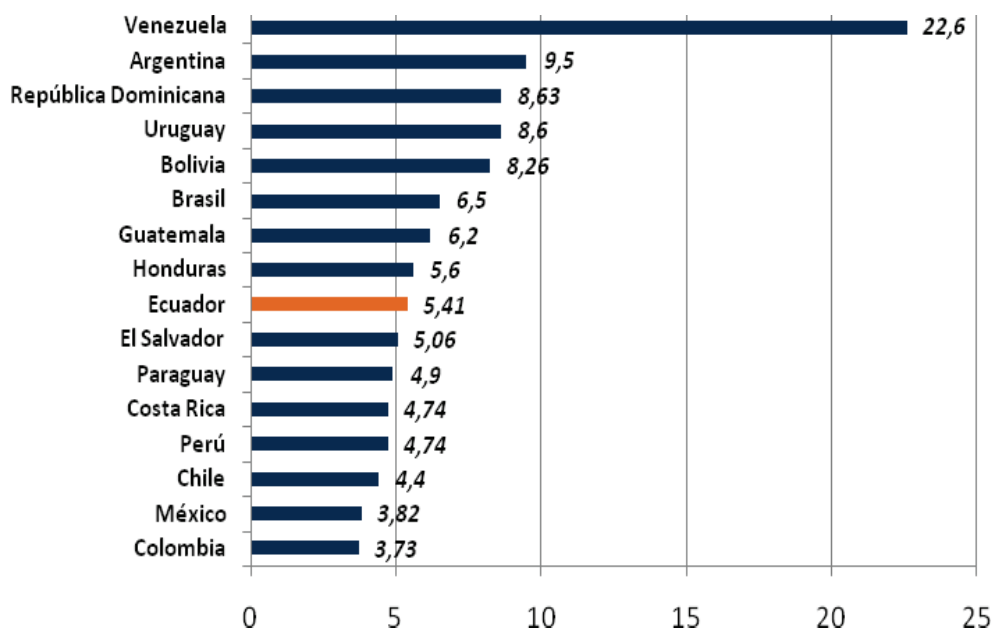
Cuadro 18: Evolución histórica de la inflación en porcentaje



La inflación promedio anual desde el año 2002 al año 2010 es del 4,89%, no se consideró para el cálculo del año 2001 por ser atípico a la serie, lo que puede causar distorsión. La línea exponencial de tendencia (en rojo) es descendente, por lo que se espera que en el mediano plazo esta tendencia continúe, es decir con niveles de inflación bajos capaz de dar cierta estabilidad a la economía y cierta tranquilidad al aparato productivo nacional.

Comparando la inflación del Ecuador con relación a la de otros países de América Latina, se observa que está bajo el promedio de estos países que es el 7% anual, conforme se explicita en el siguiente gráfico:

Cuadro 19: Inflación en América latina (%)

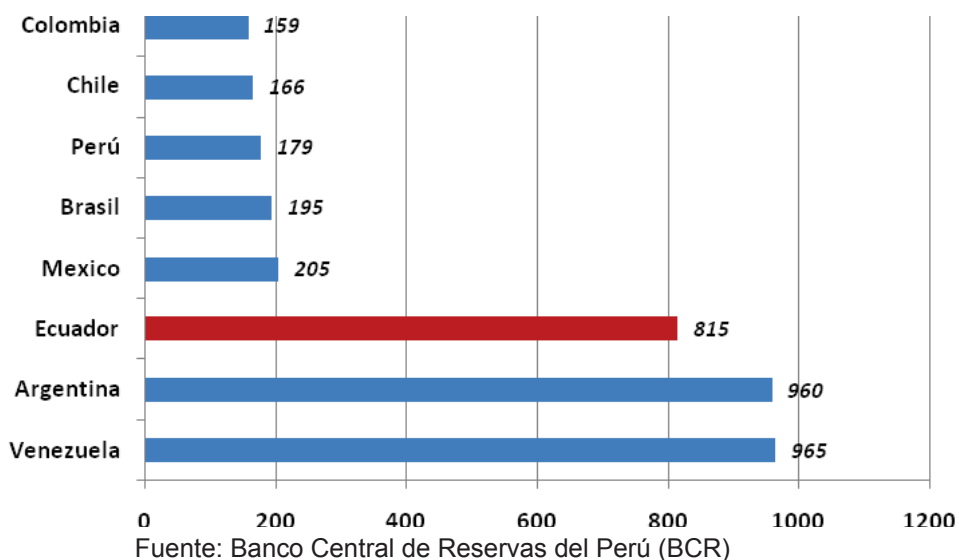


Fuente: INEC 2012

3.2.2.4. Riesgo País; toda evaluación de riesgo expresa las probabilidades que tienen los inversionistas de perder dinero, ante lo cual existirá una mayor o menor necesidad de reducir o evitar las consecuencias de una eventual pérdida. Para evaluar el riesgo de un país, los inversionistas usan como referencia el EMBI (*Emerging Markets Bonus Index*) o Indicador de Bonos de Mercados Emergentes. Entre menor certeza haya de que el país en estudio tiene capacidad para pagar sus deudas y cumplir con sus

compromisos, más alto será el EMBI (que se mide en puntos) y será más bajo si el país es más solvente.

Cuadro 20: Índice riesgo país en América del Sur (mayo 2012)



En los últimos tres años Ecuador ha presentado un índice de riesgo país alto en comparación con los países de Sudamérica. Sin embargo es importante mencionar que la tendencia es a bajar este porcentaje.

3.2.2.5. Empleo, Desempleo y Subempleo; la Población Económicamente Activa es aquella parte de la población que se encuentra dentro del mercado de trabajo. En lo que respecta al mercado laboral del Ecuador, se tienen los siguientes datos:

Cuadro 21: Evolución histórica del empleo

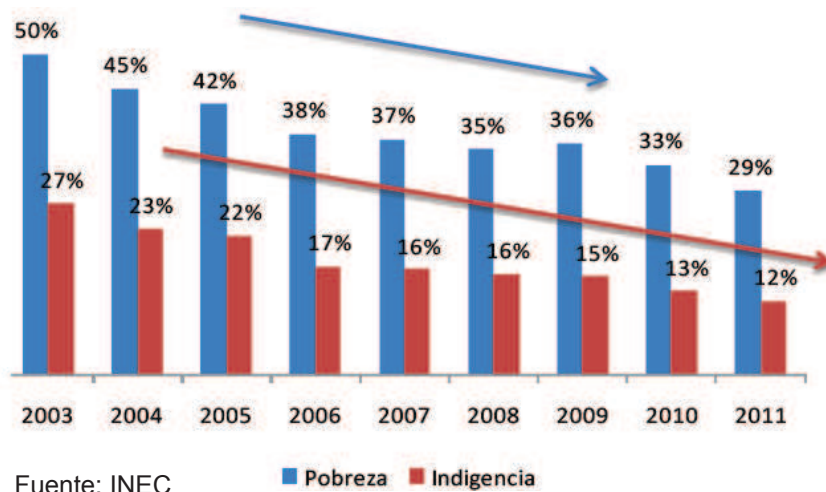
CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	2009	2009	2009	2010	2010	2010	2010	2011	2011	2011	2011	2012	2012
	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.
Población en Edad de Trabajar (PET)	82.1%	82.5%	82.9%	83.0%	83.6%	83.5%	84.0%	84.5%	84.6%	83.5%	83.7%	83.9%	83.9%
Población Económicamente Activa (PEA)	60.2%	57.9%	57.1%	59.1%	56.6%	57.2%	54.6%	55.5%	54.6%	55.2%	55.4%	57.2%	56.6%
Ocupados	91.7%	90.9%	92.1%	90.9%	92.3%	92.6%	93.9%	93.0%	93.6%	94.5%	94.9%	95.1%	94.8%
Ocupados No clasificados	1.7%	2.1%	2.8%	2.0%	1.6%	1.0%	1.2%	1.8%	1.3%	0.9%	0.8%	1.3%	2.0%
Ocupados Plenos	38.4%	37.1%	38.8%	37.6%	40.3%	41.9%	45.6%	41.2%	45.6%	47.9%	49.9%	49.9%	49.9%
Subocupados	51.6%	51.7%	50.5%	51.3%	50.4%	49.6%	47.1%	50.0%	46.7%	45.7%	44.2%	43.9%	43.0%
Visibles	10.5%	11.4%	10.3%	12.1%	10.6%	10.2%	9.5%	10.5%	8.5%	8.6%	7.6%	8.8%	7.3%
Otras formas	41.2%	40.3%	40.2%	39.3%	39.8%	39.4%	37.7%	39.5%	38.3%	37.1%	36.7%	35.1%	35.7%
Desocupados/Desempleados	8.3%	9.1%	7.9%	9.1%	7.7%	7.4%	6.1%	7.0%	6.4%	5.5%	5.1%	4.9%	5.2%
Cesantes	6.3%	6.9%	5.5%	6.7%	4.9%	5.8%	4.2%	5.2%	4.4%	4.7%	3.3%	4.0%	3.8%
Trabajadores Nuevos	2.0%	2.1%	2.5%	2.4%	2.8%	1.7%	1.9%	1.8%	1.9%	0.8%	1.8%	0.9%	1.4%
Desempleo Abierto	6.8%	7.2%	6.0%	7.4%	5.9%	6.1%	4.5%	5.7%	5.1%	4.8%	3.9%	4.2%	4.3%
Desempleo Oculto	1.6%	1.9%	1.9%	1.7%	1.8%	1.3%	1.6%	1.3%	1.2%	0.7%	1.2%	0.6%	0.8%
Población Económicamente Inactiva (PEI)	39.8%	42.1%	42.9%	40.9%	43.4%	42.8%	45.4%	44.5%	45.4%	44.8%	44.6%	42.8%	43.4%

Fuente: INEC 2012

El cuadro muestra que los niveles de desempleo han experimentado una tendencia a la baja desde el año 2009 y que sus porcentajes son relativamente bajos comparando con otros países de la región y del mundo. Es importante señalar que políticas económicas acertadas generan mayores plazas de trabajo y con ello mayor capacidad de compra.

En el Ecuador se ha realizado un importante esfuerzo con enfoque social, lo que ha permitido reducir la brecha de la pobreza y disminuir el número de ecuatorianos que están bajo la línea de la pobreza, como se indica en el siguiente gráfico:

Cuadro 22: Evolución de la pobreza e indigencia nacional



La reducción de los niveles de pobreza significa un crecimiento del mercado potencial para más bienes y servicios, entre ellos el servicio de transporte aéreo.

3.2.2.6. Entorno tecnológico; la tecnología en la gestión comercial de la industria del transporte aéreo es de trascendental importancia en la coyuntura actual que exige velocidad en las decisiones y procesos eficientes.

La tecnología ha tenido un crecimiento inimaginable en las últimas décadas y esto ha impactado de manera importante en el desenvolvimiento de las empresas sin que la industria de la aviación sea la excepción tanto en las aeronaves como en aeropuertos, sistemas de reservaciones, comunicación, internet, equipos de procesamientos de datos, entre otros.

Las actuales aeronaves presentan desarrollos tecnológicos que hace unos años eran impensables; su funcionamiento es más eficiente con menores consumos de combustible y mayores alcances; la operación es más inteligente lo que ha reducido los márgenes de error y la subjetividad propia de los humanos, además los nuevos materiales mucho más livianos y ligeros permiten mayor comodidad y confort para los pasajeros.

La tecnología también ha sido implementada en los aeropuertos dotados en la actualidad con sistemas de comunicación y navegación mas precisos y con mayor alcance haciendo que el control del tráfico aéreo sea una actividad ágil, eficiente y segura.

La aplicación de modernas tecnologías en el campo aeronáutico ha hecho que el medio de transporte experimente un crecimiento en la demanda y con ello la consolidación de una oportunidad para el crecimiento de la industria.

La tecnología también sirve para mejorar el servicio de atención al cliente, es así que la industria del transporte aéreo se ha beneficiado de estos adelantos en actividades como las reservas por Internet, auto check-in, comunicación sms, uso de redes sociales, minig, e-commerce, etc.

Se estima que el 60% de las aerolíneas ofrecen check-in en línea y el 92% prevé ofrecer el popular servicio dentro de los próximos tres años. El

check-in por Internet les permite a los pasajeros seleccionar sus asientos hasta un día antes de un vuelo, imprimir tarjetas de embarque en sus casas y evitar las filas para obtener sus pasajes en los aeropuertos. También les permite a las aerolíneas recortar sus costos para personal de aeropuertos, procesamiento de papel y comisiones de venta con agencias de viajes.

Las aerolíneas se han aglutinado en organizaciones con bases tecnológicas que les permiten integrarse para mayor cobertura y para incrementar las ventas, es así que se disponen de redes similares al internet, que en la industria se los conoce como GDS (*Global Distribution System*).

La tecnología también ha tenido avances en los sistemas de gestión, dotando a las empresas y organizaciones de herramientas que mejoran los procesos y ayudan a la toma de decisiones oportunas.

Los servicios en teléfonos celulares representan una nueva área de crecimiento, las aerolíneas están comenzando a usar los mensajes de texto para transmitir tarjetas de embarque codificadas directamente a aparatos móviles, y así eliminan el papel por completo. Los móviles modernos son plataformas multimedia con una enorme capacidad.

3.2.2.7. Entorno político – legal; el Ecuador tiene antecedentes de inestabilidad política a lo largo de décadas de múltiples Gobiernos. El entorno político con el presente Gobierno se ha mantenido estable los últimos 5 años, lo cual es saludable para la imagen internacional del País, aunque genera mucha expectativa en lo relativo a la política externa.

Se ha modificado la normativa legal en lo concerniente a la constitución, obligaciones y responsabilidades del sector privado, código de la producción e incluso está en revisión la legislación aeronáutica, lo que ha generado incertidumbre en el sector empresarial; en el ámbito aeronáutico por ejemplo, se eliminó el subsidio de combustible lo que afectó a la ocupación de las aeronaves debido al incremento de precios en las tarifas. El entorno jurídico ha impactado considerablemente en la reducción de la inversión extranjera, fuga de capitales y traslado de empresas nacionales hacia el exterior.

3.2.2.8. Entorno social.- en la actualidad se puede ver una disminución en la pobreza, desempleo, indigencia y analfabetismo en el País, esto responde al crecimiento en la economía del país; sin embargo nos encontramos rezagados en comparación con los demás países de América del Sur, por lo cual debemos indicar que los Representantes de País todavía tienen una dura tarea en el aspecto social.

El idioma oficial es el español, que es hablado por el 93% de la población, y hay tres distintos dialectos que dependen de la división topográfica de Costa, Sierra, y Oriente. Cerca del 6% de la población habla quichua, principalmente los indios americanos.

3.2.2.9. Análisis de las cinco fuerzas de Porter en el mercado del transporte aéreo en Ecuador.

1. Amenaza de nuevos ingresos de competidores potenciales; el mercado aeronáutico ecuatoriano se caracteriza por los subsidios que mantiene el Estado para el combustible de aviación (en aeropuertos administrados por la DGAC) para aeronaves de propiedad de aerolíneas ecuatorianas o con participación ecuatoriana. Por otro lado, el Municipio de Quito, se encuentra realizando importantes inversiones para la construcción de un nuevo terminal aéreo, con mayor capacidad de atención de usuarios, además el gobierno ha modernizado la gran mayoría de la infraestructura aeroportuaria del país; estos factores podrían incentivar el ingreso de nuevos competidores al mercado nacional e internacional.

Es importante destacar que existen barreras de entrada al mercado que vuelven complejo el ingreso de nuevos competidores al mercado nacional. La ley de Aviación Civil y sus reglamentos, especifican condiciones y el cumplimiento de trámites burocráticos que pueden dilatar el ingreso de potenciales competidores, en este sentido es importante indicar que una de las últimas disposiciones emitidas, establece que para poder mantener los

subsidios de gasolina, las aerolíneas deberán mantener una flota de aviones cuya fecha de fabricación sea superior al año 1990, es decir aeronaves cuyos costos para su adquisición son altos, para un mercado relativamente pequeño y con alta competencia.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos, en el caso de aerolíneas no existen productos sustitutos que puedan competir. Pueden mencionarse como sustitutos las empresas de transporte terrestre, que realizan el transporte de pasajeros a un costo considerablemente reducido en comparación de las aerolíneas y satisfacen aquella demanda que las aerolíneas no alcanzan a cubrir. Las principales empresas de transporte terrestre que operan en el Ecuador son: Panamericana, Flota Imbabura, Trans Esmeraldas, Reina del Camino, Coactur; los precios de sus pasajes en las rutas Quito – Guayaquil, Quito – Cuenca oscilan entre los 7 y 12 dólares. Cabe señalar que la gran infraestructura vial construida por el gobierno hace que el transporte terrestre de alguna manera afecte al transporte aéreo.

Otro sustituto que puede mencionarse son las empresas de transporte aéreo pequeñas que ofrecen el servicio de avionetas. En este caso los costos de los pasajes son similares a las aerolíneas y su capacidad de transporte de pasajeros es limitada, los costos de operación son más bajos, pues los aviones pequeños requieren inversiones mucho más bajas.

Con este antecedente debe mencionarse que no existe una comparación directa entre el servicio de las aerolíneas y de transporte terrestre que pueda establecer parámetros para definirlo como una potencial amenaza, la principal característica del servicio aéreo es el reducido tiempo que toma trasladarse entre un destino y otro, en comparación con las horas que puede tomar en el transporte terrestre. En el caso de las avionetas las limitaciones propias de sus capacidades, evita que puedan ser consideradas como una amenaza.

La competencia entre empresas grandes, enfrenta a competidores ágiles, agresivos y con recursos considerables.

2. Poder de negociación de los proveedores, el servicio de mantenimiento de los aviones es parte de las empresas de transporte aéreo, el mantenimiento de mayor complejidad que se realiza una vez al año y es realizado exclusivamente por empresas del exterior. Al existir varios proveedores las aerolíneas tienen el control sobre este parámetro. Sin embargo en la provisión de partes y repuestos son proveedores exclusivos los que dan este servicio que se requiere con agilidad, por esta razón el control de la negociación lo tienen los proveedores.

En relación al combustible el control del precio lo ejerce el Gobierno Nacional quien mantiene un subsidio en ciertos aeropuertos, pero que está

condicionado a la edad de las aeronaves; en este sentido, el Gobierno mantiene el poder de negociación.

3. Poder negociador de los compradores, el servicio, la atención y el precio son los factores que tienen mayor influencia al momento de adquirir un pasaje aéreo. La reducida diferencia en el precio de los boletos entre aerolíneas, indica que el cliente tiene el poder de negociación cuando desea utilizar una aerolínea. El servicio de transporte aéreo tiene un comportamiento elástico de la demanda.
4. Intensidad de la rivalidad de los competidores, el mercado ecuatoriano de transporte aéreo está representado principalmente por pocas aerolíneas que son:
 - a) Aerogal
 - b) Lan
 - c) Saereo
 - d) TAME

LAN ingreso al mercado ecuatoriano en el año 2009 con rutas a Quito, Guayaquil, Cuenca y Galápagos, convirtiéndose en la competencia directa para estas rutas de AEROGAL y TAME.

El mayor número de frecuencias en la ruta GYE – UIO y UIO – GYE lo tiene AEROGAL, seguida por TAME, aunque el precio de estas aerolíneas

sea más alto, la frecuencia de los vuelos es un factor decisivo a la hora de escoger la aerolínea para un vuelo en esa ruta. En el caso de la ruta UIO – CUE, CUE – UIO, GYE – CUE y CUE – GYE, el número de vuelos entre las aerolíneas es similar a excepción de LAN que presenta un menor número de vuelos para esta ruta haciendo una escala intermedia por la ciudad de Guayaquil.

Existen promociones puntuales de cada aerolínea, para los feriados y días festivos, en los que se reduce en un alto porcentaje los precios del transporte aéreo entre aerolíneas. Un mayor número de promociones mantiene LAN, seguida por TAME y luego tenemos a Aerogal.

El mercado del transporte aéreo es muy exigente y competido, incluso existen aerolíneas que utilizan estrategias depredadoras agresivas lo que obliga a las aerolíneas a desarrollar estrategias innovadoras y creativas que les permitan permanecer en el mercado.

3.2.3. Estudio de mercado

El estudio de mercado se lo realizó a través de encuestas con el propósito de conocer los gustos, tendencias, hábitos, costumbres, intención de viaje y percepciones de los usuarios de transporte aéreo en Ecuador.

Para el estudio se utiliza un muestreo aleatorio probabilístico considerándose el universo la totalidad de las personas que utilizan el servicio de transporte aéreo en

un año. Para el cálculo del tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula de muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza del 97% y proporción de éxitos de la población de 0,5.

$$n = \frac{Z_c^2 \cdot N \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot N + Z_c^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

En donde:

- n = Tamaño de la muestra
- Zc = Valor de Z crítico correspondiente al nivel de confianza que en este caso es del 95% (1.96)
- p = Proporción de éxitos de la población
- e = Error de la proporción de la muestra
- N = Universo de la investigación

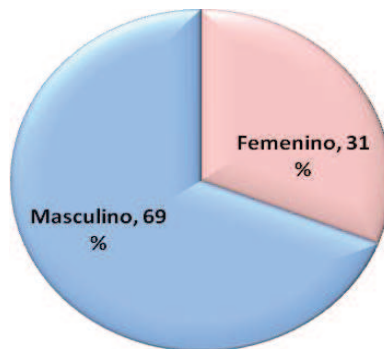
Tenemos:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 3'600'000 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}{0,05^2 \cdot 3'600'000 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}$$
$$n = 384,12 \approx 384$$

De acuerdo a los cálculos anteriores se desprende que el tamaño de muestra es de 384 encuestas válidas.

El resultado de las encuestas produjo los siguientes resultados en los temas que se explican en cada uno de los gráficos:

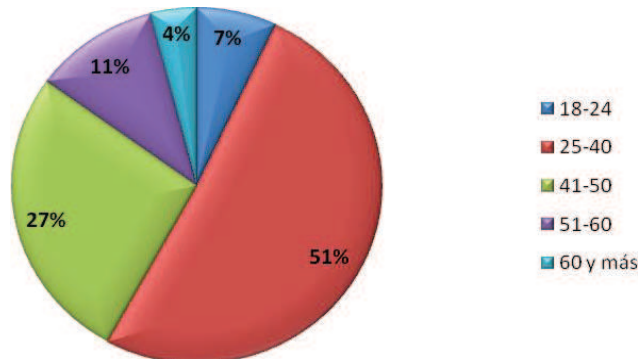
Cuadro 23: Segmentación por género



Fuente: Estudio de Mercado

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de mercado se determinó que el 69% de los pasajeros de aerolíneas, son hombres y el 31% restante son mujeres.

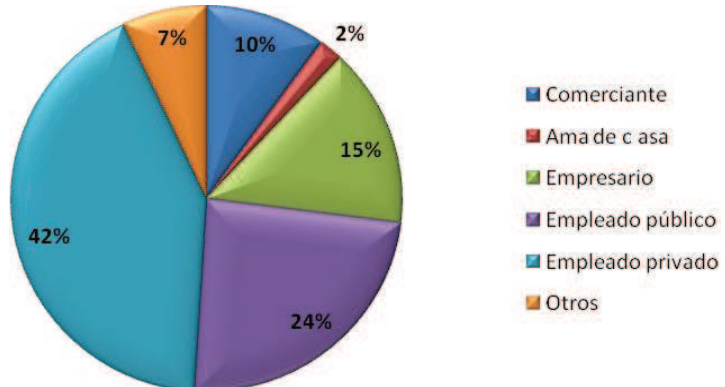
Cuadro 24: Segmentación por edad



Fuente: Estudio de Mercado

La información obtenida del estudio de mercado presenta que el segmento por edad que mas viaja en las aerolíneas es aquel comprendido entre los 25 y 40 años de edad con el 51%, seguido por un 27% correspondiente a aquellos pasajeros que tiene entre 41 y 50 años de edad y finalmente un 22% las demás edades.

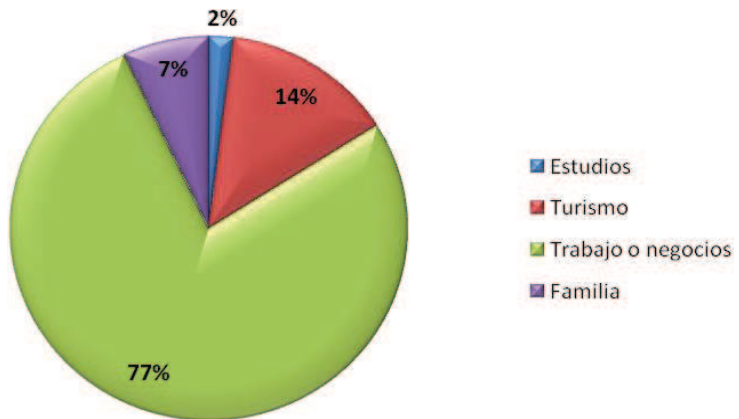
Cuadro 25: Segmentación por ocupación



Fuente: Estudio de Mercado

El estudio informa que el 66% de los pasajeros aéreos son empleados públicos y privados, un 15% representa a personas de nivel socioeconómico alto que son los ejecutivos, el restante 19% corresponde a otras ocupaciones.

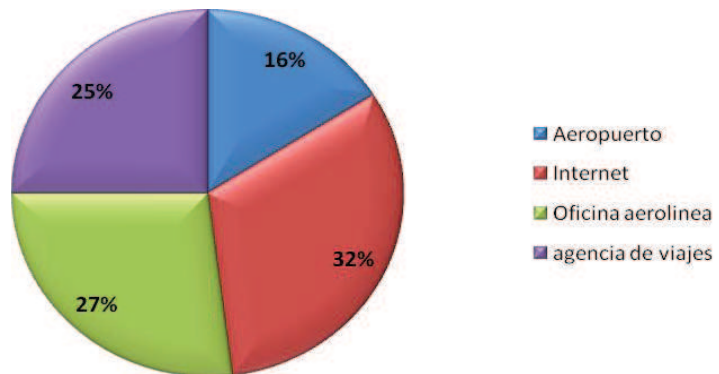
Cuadro 26: Motivo de viaje



Fuente: Estudio de Mercado

El 77% de los pasajeros de aerolíneas son personas que viajan por negocios, siendo esta la principal razón del uso de aeronaves como medio de transporte aéreo; un 14% corresponde a personas que viajan por turismo y 7% de los pasajeros usan las aeronaves razones familiares.

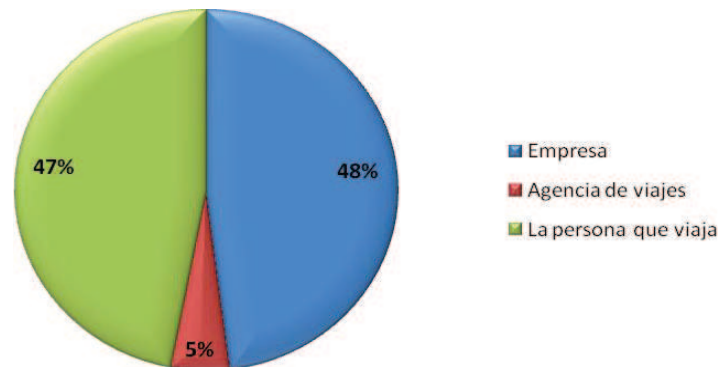
Cuadro 27: Preferencia de compra



Fuente: Estudio de Mercado

El estudio revela que la mayoría de pasajeros, esto es el 32%, prefieren comprar por internet, con esto se comprueba el crecimiento que ha tenido el e-commerce y los medios electrónicos de transacción. Es importante recalcar la importancia que tienen las agencias de viajes como canales de distribución.

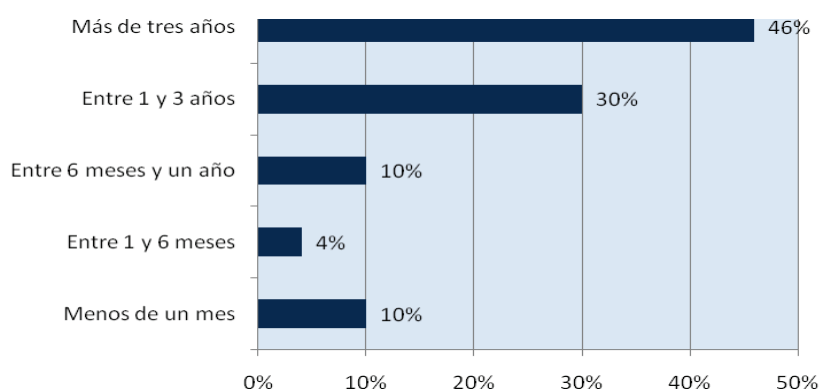
Cuadro 28: ¿Quién decide la compra?



Fuente: Estudio de Mercado

Al 53% de los pasajeros les dan decidiendo en que aerolínea viajar y solo el 48% de los pasajeros deciden por si mismo. Aquí se explicita la importancia del mercado corporativo.

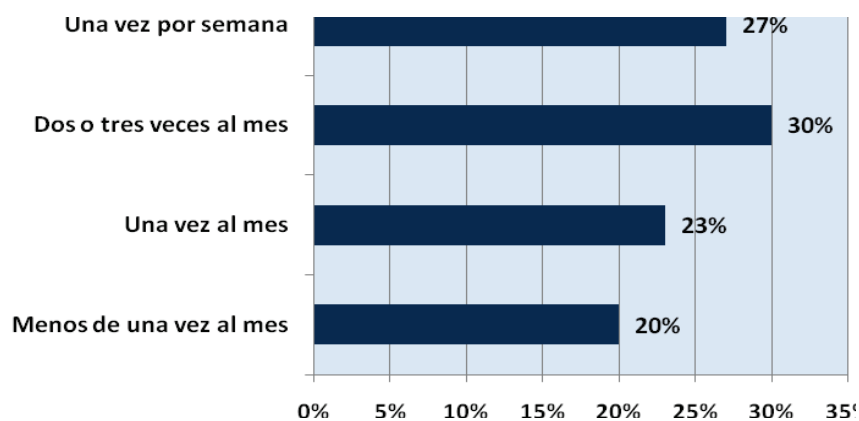
Cuadro 29: Tiempo de relación del pasajero con TAME



Fuente: Estudio de Mercado

En el gráfico anterior se exponen los resultados sobre el tiempo que cada pasajero ha utilizado TAME, en donde 76% de la muestra dice que usa a TAME como empresa para el transporte aéreo por más de un año, lo que da una indicativo del nivel de fidelización que ha logrado la compañía.

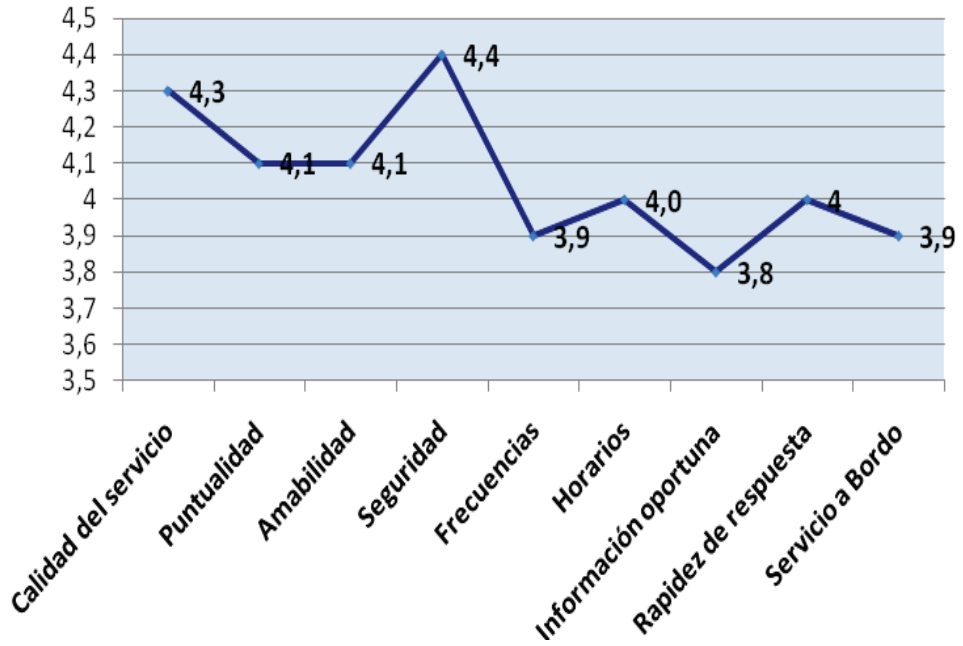
Cuadro 30: Frecuencia de utilización del servicio



Fuente: Estudio de Mercado

En lo referente a la frecuencia de utilización del servicio de TAME, se observa que el 80% de la muestra utiliza los servicios de TAME al menos una vez al mes.

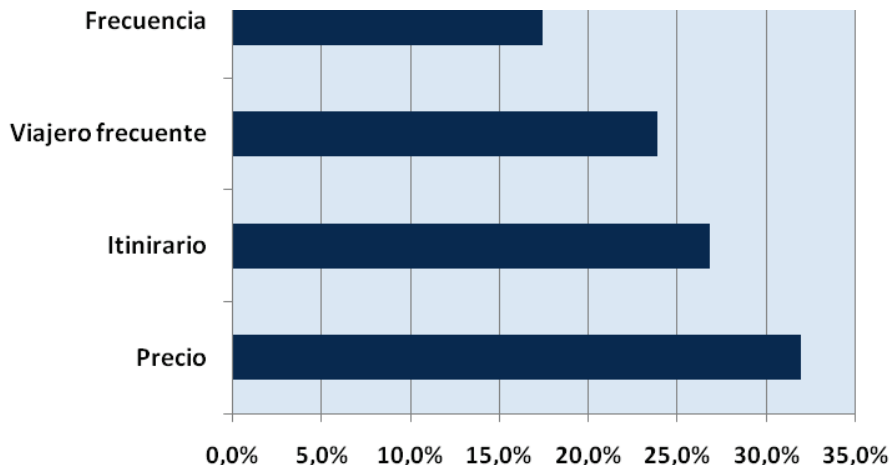
Cuadro 31: Dimensiones de satisfacción



Fuente: Estudio de Mercado

En las dimensiones de satisfacción se propusieron algunas alternativas para que los encuestados califiquen en una escala de 1 a 5, aquellas que les producía mayor satisfacción cuando vuelan en TAME; en los resultados se evidencia que una de las fortalezas que posee TAME es que esta posicionada en la mente del consumidor como una empresa segura y que brinda un servicio de calidad pues en estos parámetros fue calificada con 4,4 y 4,3 respectivamente en una escala de 5; deberá mejorarse principalmente en la rapidez de respuesta ante las inquietudes y necesidades de los clientes, las frecuencias y el servicio a bordo que recibieron calificaciones inferiores a 4.

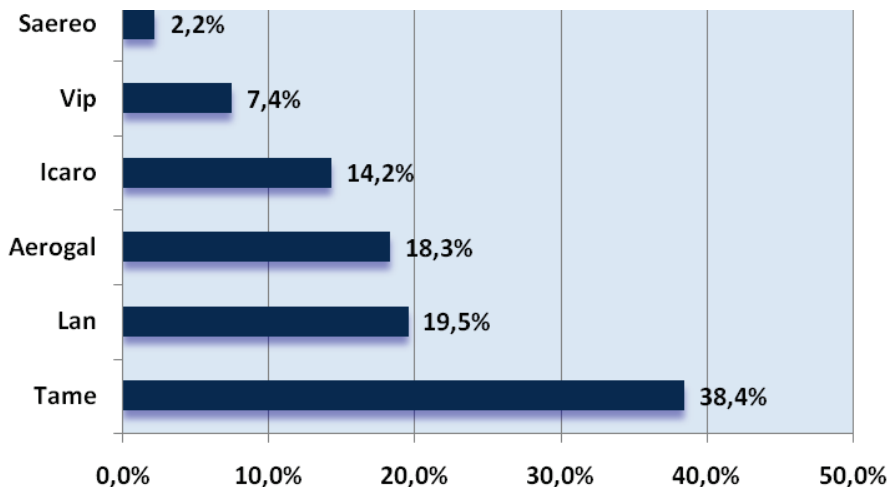
Cuadro 32: Importancia en la decisión de compra



Fuente: Estudio de Mercado

Al momento de decidir, los dos factores que más influyen en esa decisión son el precio con el 32% y el itinerario con el 27%.

Cuadro 33: Posicionamiento



Fuente: Estudio de Mercado

Al preguntar a los encuestados ¿Qué nombre de aerolínea recuerda?, el 38,4% contestó “TAME”, confirmando que está en el *top mind* de recordación espontánea.

Partiendo como base de la información obtenida en este capítulo, se procede a plantear la propuesta en el capítulo V.

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones y recomendaciones

Sobre la base de los resultados o hallazgos de la investigación presentados en el Capítulo III, a continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones que llevarán a la elaboración de la propuesta de implementación de la metodología del Cuadro de Mando Integral en los procesos de la Gerencia Comercial de TAME.

4.1. Conclusiones

4.1.1. En los últimos años la economía ecuatoriana ha evolucionado favorablemente como así lo muestran los indicadores macroeconómicos PIB, desempleo, inflación, etc.

4.1.2. Ecuador también ha logrado una estabilidad política que favorece el desarrollo de la industria y de la economía.

4.1.3. El PIB de la industria del transporte también ha logrado un crecimiento sostenido, prueba de ello, es el crecimiento de la demanda de transporte aéreo que en promedio ha tenido un crecimiento del 13% anual durante los últimos 10 años.

4.1.4. El crecimiento de la demanda ha hecho que también crezca la oferta, pues empresas extranjeras también luchan por la demanda doméstica, como los hacen LAN y AEROGAL, esta última ahora pertenece a AVIANCA de Colombia. Las aerolíneas internacionales poseen grandes flotas de aviones que hacen que sus costos, por economías de escala, sean más bajos que los de las empresas pequeñas, como es el caso de TAME, creando una ventaja para las primeras; así mismo, las grandes aerolíneas invierten mucho en tecnología, logrando con esto procesos muy eficientes en lo que es la administración del ingreso, las reservas y el análisis tarifario.

4.1.5. Del mercado de TAME el 78% lo constituyen pasajeros que son empresarios o empleados en organizaciones públicas o privadas; el 77% de los pasajeros viaja por negocios. Existe una tendencia creciente a la compra por internet.

4.1.6. TAME ocupa el primer lugar en posicionamiento, sin embargo esta posición se deteriora por acción de la competencia y por procesos poco eficientes en la empresa.

4.1.7. La participación de mercado de TAME ha ido paulatinamente disminuyendo en el tiempo, desde cuando fue monopolio (hace 10 años) en donde tenía más del 80% de participación, hasta ahora, que se vive una realidad de mercado competitivo y poco concentrado que ha hecho que la participación de TAME llegue alrededor del 40%.

4.1.8. El transporte aéreo es un servicio elástico al precio, es decir que la demanda es sensible a las variaciones de precio.

4.1.9. El mercado competitivo exige a TAME procesos ágiles y eficientes capaz de desarrollar ventajas comparativas y competitivas que le permitan permanecer en la industria.

4.1.10. El Cuadro de Mando integral nace como una alternativa con altas probabilidades de éxito para solventar las deficiencia en la planificación y en los procesos de la Gerencia Comercial de TAME.

4.1.11. La implementación del Cuadro de Mando Integral brinda a la organización, flexibilidad y optimización de los recursos, a través del direccionamiento estratégico, la efectividad organizacional y la innovación continua como respuesta a entornos cambiantes y difíciles.

4.1.12. El no contar con una herramienta que ayude al planificador a tomar decisiones sobre la marcha para hacer correctivos sobre la estrategia, ha favorecido para que los procesos de la Gerencia Comercial, no sean eficientes, no se completen proyectos y en definitiva no se logren los objetivos propuestos en los Planes.

4.1.13. Pese a que el estudio estuvo centrado a algunos de los procesos de la Gerencia Comercial, la metodología del Cuadro de Mando Integral es aplicable a todas las áreas de la empresa.

4.1.14. El Cuadro de Mando Integral permite que la Gerencia Comercial de TAME cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios, claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna. De esta manera, se logrará medir el desempeño y enlazar la planificación y la estrategia.

4.1.15. Una de las cualidades importantes del Cuadro de Mando Integral es la retroalimentación, la misma que permite la formulación de objetivos cuantitativos y cualitativos, específicos y realistas; evalúa las desviaciones y permite ir reformulando la teoría sobre la que se construyó la estrategia.

4.1.16. El CMI, al tener como parámetro de estudio las relaciones Causa-Efecto, articula la estrategia de la organización y permite que todos se involucren con ésta.

4.2. Recomendaciones

4.2.1. Dada la estabilidad política del país, el crecimiento económico evidenciado por los indicadores macroeconómicos y el crecimiento de la demanda del servicio de transporte aéreo, es importante que TAME replantee su modelo de gestión y busque metodologías que le permitan contar con procesos eficientes e indicadores dinámicos capaz de hacer a la empresa competitiva.

4.2.2. La agresividad de la competencia que se ha centrado en estrategias de precios, soportadas con desarrollos de TICs, obligan a TAME a adoptar ingenios informáticos que le permitan un manejo adecuado de tarifas, precios, promociones, etc., en tiempo real.

4.2.3. Para mantener el posicionamiento y servir a su mercado, TAME debe implementar un servicio de calidad basado en la toma de decisiones de acuerdo a las variaciones del mercado; para esto es necesario tener el control de las diferentes variables, de forma oportuna.

4.2.4. La implementación de la metodología de Cuadro de Mando Integral se sustenta en una buena dosis de liderazgo, por lo que se debe trabajar en el comprometimiento de los mandos en todos los niveles para impulsar y sostener la nueva cultura organizacional.

4.2.5. Es necesario un monitoreo continuo de los escenarios de tal manera que las estrategias institucionales comulguen con la realidad y el Cuadro de Mando Integral coadyuve al logro de los objetivos.

4.2.6. La disminución paulatina de la participación de mercado alerta, para la decisión de adoptar nuevas metodología a fin de evitar que esta tendencia continúe, de ahí la recomendación importante de adoptar la metodología del Cuadro de Mando Integral como una herramienta ágil y eficiente en la administración.

4.2.7. La implementación final no debe estar orientada al área comercial como una organización aislada, sino que se debe hacer considerando a la empresa como un todo cuyos elementos están interrelacionados a través de la organización, la gestión y la estrategia.

4.2.8. Se deben identificar indicadores de desempeño óptimos que faciliten el seguimiento, control y toma de decisiones oportuna en todos los procesos de la institución.

4.2.9. Debe ejecutarse un plan para el eficiente aprovechamiento de los recursos informáticos que permitan utilizar el Cuadro de Mando Integral en forma ágil, oportuna y dinámica.

4.2.10. Debe ejecutarse un plan de capacitación en todos los niveles para difundir el conocimiento de la metodología del Cuadro de Mando Integral e involucrar a toda la organización en la nueva cultura.

La longevidad de las empresas en el presente siglo tendrá por fundamento su habilidad para cambiar. Las compañías tienen que trabajar no solo en proyectos que aporten cambios, sino también en esfuerzos que transformen la totalidad de su cultura. El cambio es el principio básico de aquellas empresas que quieren ser líderes en el mercado; TAME requiere ese cambio para consolidar su liderazgo, de ahí el motivo de esta investigación de implementar una nueva herramienta administrativa en la Gerencia Comercial.

A partir del esquema conceptual del *Balanced Scorecard*, se va a construir un Mapa Estratégico de la Gerencia Comercial que tiene una directa relación con la empresa, con su estrategia, su contexto organizacional y su cultura, esta propuesta se plasma en el capítulo que sigue.

CAPÍTULO V

5. Propuesta

Este capítulo inicia con un antecedente organizacional del que se deriva el análisis situacional de la empresa para el establecimiento del direccionamiento estratégico, los objetivos e indicadores interrelacionados a través de un cuadro de mando integral.

5.1. Antecedente organizacional

TAME, Línea Aérea del Ecuador, es una aerolínea propiedad del Estado Ecuatoriano; ha venido operando por más de 49 años, cuenta con 12 aeronaves de última generación, tres Airbus A320-200, dos aeronaves Airbus A319, dos Embraer 190, Dos Embraer 170 Y Tres ATR-42 500. Cubre una red de rutas nacional e internacional, compuesta por los siguientes destinos:

5.1.1. *Destinos nacionales:* Quito, Guayaquil, Galápagos, Cuenca, Loja, Esmeraldas, Santa Rosa, Lago Agrio, Coca, Tulcàn y Cali – Colombia.

5.1.2. *Destinos internacionales:* Panamá y La Habana; la operación internacional se podría ampliar una vez obtenidos los resultados de estudios de mercado y de factibilidad que están en ejecución para determinar la posibilidad de volar, a Bogotá, Caracas, Lima y Buenos Aires.

Parte de las funciones de la compañía es brindar servicio de transporte aéreo a zonas no privilegiadas de la geografía ecuatoriana. En tales casos TAME otorga subsidios a los colonos y habitantes de las zonas como es el caso de las Islas Galápagos.

La operación de la empresa se concentra en lo que son vuelos regulares, sin embargo también se realiza operación chartera que representa el 10% de los ingresos de la compañía.

5.1.3. *Estructura de TAME.*- se encuentra estructurada en niveles, con una conformación vertical jerarquizada; los niveles que se identifican en la estructura de TAME son: directivo, ejecutivo, asesor, de control, técnico administrativo, operativo y organismos de conformación.

5.1.3.1. Nivel directivo, conformado por el Directorio, cuyo propósito está encaminado a determinar las políticas y objetivos generales de gestión con el propósito de normar las actividades empresariales en el ámbito operacional, comercial, técnico y administrativo.

5.1.3.2. Nivel ejecutivo, conformado por la Gerencia General, cuyo propósito está encaminado a establecer y dirigir los planes y programas operacionales, de comercialización y administrativos de la empresa, que permitan cumplir con las políticas y objetivos determinados por el Directorio.

5.1.3.3. Nivel asesor, conformado por la Asesoría Jurídica y la Asesoría de Planificación, cuyo propósito está encaminado a brindar asesoramiento, consejo, guía y orientación a todos los niveles de la empresa, en asuntos relacionados con el cumplimiento de sus actividades específicas y de conformidad con las normas, procedimientos y demás instrumentos legales y reglamentos internos / externos que rigen la actividad aerocomercial de TAME.

- 5.1.3.4. Nivel de control, conformado por la Auditoría General, cuyo propósito fundamental está encaminado a verificar que todas las actividades operativas, técnicas y financieras se realicen dentro de los parámetros legales, estatutarios y reglamentarios, además del cumplimiento de la normativa del control interno.
- 5.1.3.5. Nivel técnico administrativo, conformado por las gerencias de Recursos Humanos, Logística, Informática, departamento de comunicación social y relaciones Públicas, cuyo propósito está encaminado a facilitar los recursos humanos, materiales, financieros en apoyo al cumplimiento de los objetivos organizacionales enmarcados en el uso eficiente y racional de los mismos.
- 5.1.3.6. Nivel operativo, conformado por las gerencias Comercial, Mantenimiento, Operaciones y estaciones de provincias, cuyo propósito está encaminado a desarrollar todas aquellas acciones específicas de la actividad aerocomercial, en forma ágil, eficiente, económica y oportuna, de acuerdo a los requerimientos y exigencias del mercado y en procura de los objetivos organizacionales.
- 5.1.3.7. Organismos de conformación, la empresa cuenta con los siguientes organismos de conformación: comité de contrataciones, comité de seguridad de vuelo, comité de capacitación, comité de calidad y comité de itinerarios.

En el siguiente cuadro se presenta el organigrama general de TAME que describe como la empresa está organizada:

Cuadro 34: Organigrama TAME



Fuente: Unidad planificación TAME 2012

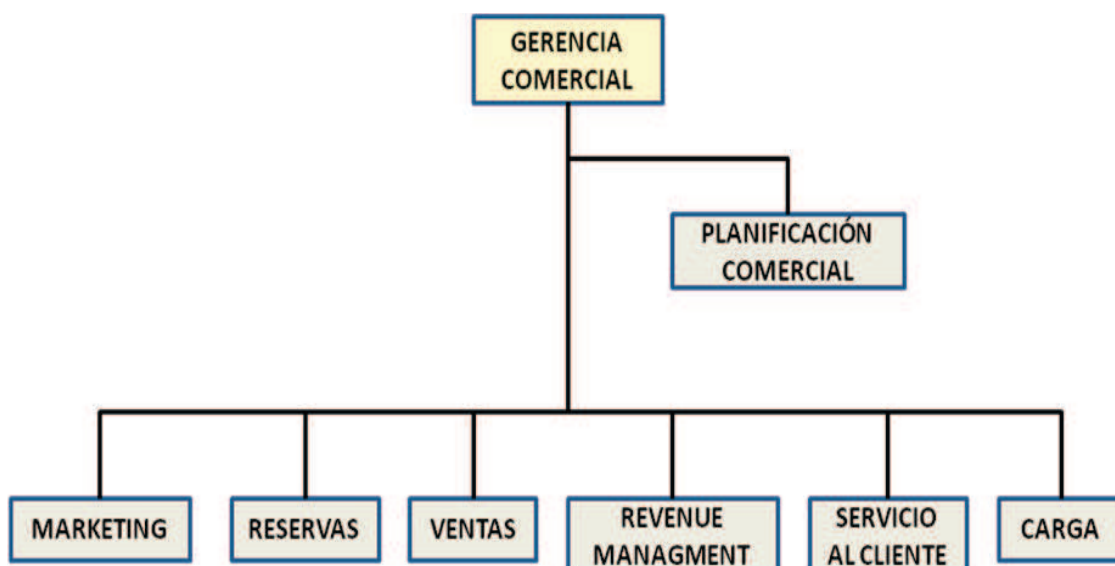
La organización actual de TAME es la que se ha mantenido los últimos años y aunque en su oportunidad funcionó adecuadamente, sin embargo los escenarios y coyunturas se han modificado convirtiéndola en una organización rígida y pesada que limita su capacidad de reacción y limitando competitividad. Por otro lado, TAME dispone de un sistema informático que integra toda la gestión de manera ágil y eficiente, pues su inventario de datos involucra desde las ventas y reservas hasta mantenimiento, finanzas, proceso logísticos, agencias de viaje e inclusive el registro civil, sin embargo tiene una gran limitante que es la capacidad de conectividad, es decir no dispone de la capacidad de conectarse a los sistemas de distribución global (GDS) que son los que permiten la presencia de la compañía en más de 100.000 agencias de viaje alrededor del mundo, es decir, que si TAME no tiene la capacidad de visibilizarse, será como una isla, con limitadas capacidades de venta.

A pesar que se han dado pasos en el cambio de cultura organizacional, sin embargo todavía en la compañía existe gente poco comprometida y con pensamientos del siglo pasado que afectan a la imagen y posicionamiento.

Los problemas descritos en los párrafos anteriores afectan a toda la empresa, sin que la gerencia Comercial sea la excepción, siendo esta gerencia el objeto del presente estudio, a continuación centramos el análisis en la gerencia Comercial.

5.1.4. *Organización de la Gerencia Comercial*, es uno de los elementos mas importantes de la estructura organizativa de TAME, ya que de aquí nacen las iniciativas de ventas y comercialización; está organizada por departamentos tal como se ilustra en el siguiente gráfico:

Cuadro 35: Organigrama gerencia comercial



Fuente: Unidad planificación TAME 2012

5.1.4.1. Planificación Comercial es un ente de asesoramiento y control que se encarga de coordinar toda la planificación de la gerencia, el seguimiento de los procesos y proyectos y recopilación de información externa.

También se le está asignando la responsabilidad e negociar las alianzas internacionales. Su principal problema es la falta de personal lo que impide el cabal y completo cumplimiento de todas las responsabilidades.

5.1.4.2. La unidad de Marketing tiene como finalidad principal determinar estrategias que permitan mantener y mejorar el posicionamiento de la empresa y de sus productos, mantener la participación de mercado y alcanzar objetivos de la organización en el corto, mediano y largo plazos basado en las necesidades de sus actuales y potenciales clientes que se las determina a través de estudios de mercados actuales y futuros

Marketing es responsable de mejorar y desarrollar nuevos productos y creación de valores agregados a los productos actuales en conjunto con las áreas relacionadas. Además desarrolla estrategias comerciales que permiten mantener y mejorar el posicionamiento de la empresa y de sus productos, mantener la participación de mercado y alcanzar los objetivos de la organización.

Otra de las responsabilidades de marketing es análisis y el apoyo al desarrollo de los canales de distribución a través de los cuales se concretan las ventas. No se puede deslindar del marketing, la capacidad para comunicar, es por eso que en esta unidad se diseñan y realizan las campañas de publicidad y promoción.

Además de lo indicado anteriormente, marketing contribuye y coordina con otras unidades de la gerencia comercial, el establecimiento de bandas tarifarias adecuadas a las necesidades de los cliente.

5.1.4.3. El Sistema de Reservas permite a la aerolínea comercializar su inventario (asientos/vuelos). Contiene información de horarios y tarifas además de una base de datos de reservas (*Passenger Name Record* o *PNR*) y de los billetes emitidos. Dicho de una manera más sencilla, el trabajo de la unidad de reservas es la separación de un determinado número de asientos, en un vuelo o trayecto determinado. Pese a que su conceptualización parece sencilla, sine embargo es un trabajo complicado y delicado pues de su trabajo depende la imagen de la empresa ante los clientes. Se manejan grandes volúmenes de información, pues TAME transporta sobre un millón seiscientos mil pasajeros al año o aproximadamente 4.500 pasajeros diarios y cada pasajero con varias entradas de información. Su entregable se sintetiza en hacer que cada vuelo vaya con la mayor cantidad de pasajeros; administrar la cantidad de “*no shows*” es un reto para las empresas aéreas; son los pasajeros que habiendo hecho una reserva no se presentan al vuelo, haciendo que ese asiento vaya vacío, es por esos que en reservas se realizan análisis estadísticos, proyecciones y aplicación de probabilidades para realizar la sobre venta justa como para que el avión vaya lleno. El principal problema es la falta de personal en el call center y la falta de control continuo en los procesos de su responsabilidad.

5.1.4.4. Ventas es otra unidad importante de la gerencia Comercial cuya responsabilidad es lograr la mayor cantidad de ventas de todos los productos a través de la administración eficientes de los recursos y el empleo adecuado de todos los canales de distribución. Los canales de distribución que emplea TAME son: puntos de venta propios, agencias de

viajes BSP (IATA y NO IATA) agencias de viajes no BSP (NO IATA), agencias generales y página web.

Ventas dispone de 13 unidades de negocio distribuidas geográficamente 10 en el Ecuador y 3 en el exterior, además se trabaja con aproximadamente 590 agencias de viaje, 15 mayoristas y 22 agencias generales, por lo que su administración es complicada por el dinamismo del negocio y por la acción agresiva e inesperada de la competencia. El principal problema que afecta a ventas es la falta de control de su procesos, haciendo que en ciertos momentos del camino, se pierda el horizonte de los objetivos, así mismo, en algunas ocasiones las decisiones son ex temporáneas, todo esto limita la capacidad competitiva de la empresa y da una ventaja a los otros competidores.

5.1.4.5. La unidad de *Revenue Managment* tiene la responsabilidad de desarrollar e implementar técnicas de gestión de ingresos que buscan el beneficio tanto del cliente como de la aerolínea cuyo fin es vender el asiento correcto, al pasajero correcto, en el momento correcto al precio correcto. *Revenue managment* tiene varios subprocesos como se presentan en el siguiente grafico:

Cuadro 36: Procesos de *Revenue Managment* TAME



En la actualidad las aerolíneas disponen de softwares diseñados para un adecuado revenue management, sin embargo TAME no tiene un programa exclusivo para este fin ya que hace poco se empezó a implementar este modelo de gestión tarifaria; en el futuro cercano se migrará a un sistema adecuado con las exigencias actuales.

5.1.4.6. La unidad de servicio al cliente se encarga de orientar a la organización hacia un enfoque al cliente, para lo cual desarrolla programas y proyectos que ayuden a conseguir este objetivo y también da solución a los problemas de los clientes, que se presentan en el día a día.

La unidad de carga es parte de la estructura de la gerencia comercial, que a lo largo del tiempo no ha sido desarrollada, debido a que la naturaleza de la empresa es el transporte de pasajeros. La carga que se transporta es en las bodegas de los aviones de pasajeros, por esta razón, en los últimos años ha tenido unas ventas constantes que representan aproximadamente el 1% de las ventas totales, sin embargo el negocio del transporte de carga aérea se constituye en una oportunidad para la compañía ya que en el Ecuador se mueven cerca de 250 millones de dólares al año.

5.2. Análisis FODA

5.2.1. *Matriz de impacto externo.*- considera las oportunidades y amenazas que influyen sobre TAME ordenadas de acuerdo al impacto que pueden producir en la organización (alto (5), medio(3) y bajo(1)).

Cuadro 37: Matriz de impacto externo

Factores \ calificación	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
Nuevos mercados				X			5		
Mecados intenacionales no cubiertos				X			5		
Alianza con otras aerolíneas				X			5		
Universidades e institutos					X			3	
Nuevo marco jurídico				X			5		
Apoyo del Gobierno				X			5		
Nuevos softwares						X			1
Crecimiento competencia	X						5		
Crisis internacionales		X						3	
Inestabilidad política		X						3	
Transporte terrestre			X						1

Elaborado por: Nelson Vallejo

5.2.2. *Matriz de impacto interno.*- construida siguiendo la misma metodología de la matriz anterior, pero considerando las fortalezas y debilidades de la empresa TAME.

Cuadro 38: Matriz de impacto interno

Factores \ Calificación	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa				X			5		
Reconocimiento de marca				X			5		
Flota moderna					X			3	
Cultura de seguridad					X			3	
Certificaciones internacionales					X			3	
Pilotos proeficientes				X				3	
100% ecuatoriana						X			1
Altos costos de operación	X						5		
Ausencia sistema de control de procesos	X						5		
TIC's incipientes		X						3	
Aviones E-170, inadecuados		X						3	
Eficiencia proceos		X						3	

Elaborado por: Nelson Vallejo

5.2.3. *Matriz de aprovechabilidad.*- relaciona las oportunidades con las fortalezas cuantificadas de tal manera de presentar las que signifiquen mayor ventaja para la organización.

Cuadro 39: Matriz de aprovechabilidad

		FORTALEZAS							TOTAL
		Imagen corporativa (5)	Reconocimiento de marca (5)	Flota Moderna (3)	Cultura de seguridad (3)	Certificaciones internacionales (3)	Pilotos proeficientes (3)	100% ecuatoriana (1)	
OPORTUNIDADES	Nuevos mercados (5)	25	25	15	15	15	15	5	115
	Mercados intenacionales (5)	25	25	15	15	15	15	5	115
	Alianzas con otras aerolineas (5)	25	25	15	15	15	15	5	115
	Universidades e Institutos (3)	15	15	9	9	9	9	3	69
	Nuevo marco juridico (5)	25	25	15	15	15	15	5	115
	Apoyo del Gobierno (5)	25	25	15	15	15	15	5	115
	Nuevos softwares (1)	5	5	3	3	3	3	1	23
TOTAL		145	145	87	87	87	87	29	

Elaborado por: Nelson Vallejo

5.2.4. *Matriz de vulnerabilidad.*- relaciona las amenazas y las debilidades y orienta a la toma de decisiones para el desarrollo de estrategias que minimicen el impacto de estos elementos de análisis.

Dadas las amenazas en el entorno de TAME, las debilidades que más se deben atacar son los altos costos de operación y la falta de un sistema que ayude al control de los procesos; así mismo, dadas las debilidades de la compañía, la amenaza que mas debemos prestar atención es el crecimiento de la competencia.

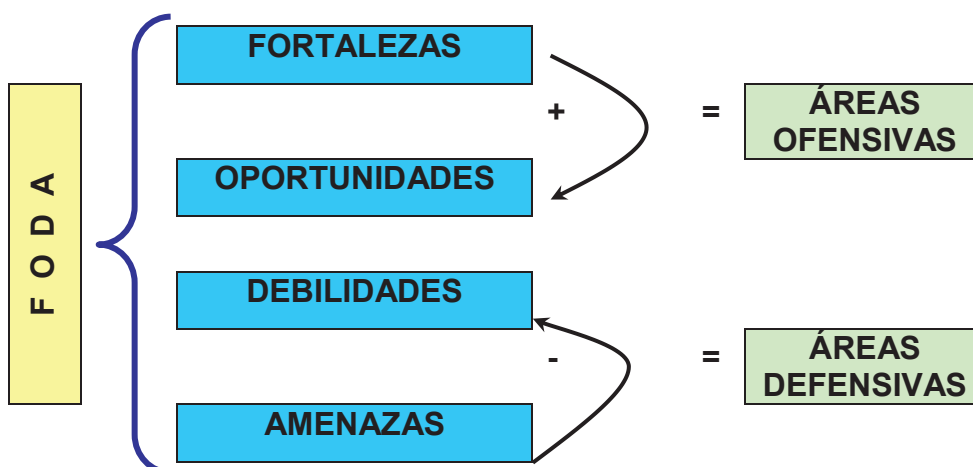
Cuadro 40: Matriz de vulnerabilidad

		AMENAZAS				
		Crecimiento competencia (5)	Crisis internacionales (3)	Inestabilidad política (3)	Trasporte terrestre (1)	TOTAL
DEBILIDADES	Altos costos de operación (5)	25	15	15	5	60
	Falta sistemas de control de procesos (5)	25	15	15	5	60
	Falta TIC's (3)	15	9	9	3	36
	Eficiencia de proceos (3)	15	9	9	3	36
	Aviones E-170 inadecuados (3)	15	9	9	3	36
TOTAL		95	57	57	19	

Elaborado por: Nelson Vallejo

5.2.5. *Matrices estratégicas ofensiva y defensiva.*- El análisis se enfoca en determinar las aéreas ofensivas y defensivas de iniciativa estratégica que agrupa los elementos del FODA tal como se detalla en el siguiente gráfico:

Cuadro 41: Concepto de diseño de matrices



Elaborado por: Nelson Vallejo

Cuando se asumen los aspectos positivos, que son las Fortalezas y oportunidades, se reconoce a las ÁREAS OFENSIVAS y es preciso examinar la media o grado de influencia y aprovechamiento que las FORTALEZAS tienen respecto a las OPORTUNIDADES, mientras que, cuando se estudian los aspectos negativos, como son las Debilidades y Amenazas, se identifica a las ÁREAS DEFENSIVAS; lo que lleva a relacionar los grados de impacto y afectación que tienen las AMENAZAS ante las DEBILIDADES; un impacto fuerte será calificado con un peso equivalente a 5, uno medio tendrá un peso equivalente a 3 y un bajo impacto será calificado con un peso equivalente a uno, tal como se demuestra en las siguientes matrices:

Cuadro 42: Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica

		OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES						
			Nuevos mercados (5)	Mercados internacionales (5)	Alianzas con aerolíneas (5)	Universidades e institutos (3)	Nuevo marco jurídico (5)	Apoyo del Gobierno (5)	Nuevos softwares (1)
FORTALEZAS	Imagen corporativa (5)	25	25	25	15	25	25	5	145
	Reconocimiento de marca (5)	25	25	25	15	25	25	5	145
	Flota moderna (3)	15	15	15	9	15	9	3	81
	Cultura de seguridad (3)	15	15	15	9	15	9	3	81
	Certificaciones internacionales (3)	15	15	15	9	15	9	3	81
	Pilotos proeficientes (3)	15	15	15	9	15	9	3	81
	100% ecuatoriana (1)	5	5	5	3	5	5	1	29
	TOTAL	115	115	115	69	115	91	23	

Elaborado por: Nelson Vallejo

Esta matriz nos indica que el correcto aprovechamiento de las fortalezas, permitirá la consecución de los objetivos basados en las siguientes oportunidades: nuevos mercados, mercados internacionales no atendidos, alianzas que otras aerolíneas y el nuevo marco jurídico.

Cuadro 43: Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica

		DEBILIDADES					
		Altos costos de operación (5)	Ausencia sistema control de procesos (5)	TIC's incipientes (3)	Eficiencia de procesos (3)	Aviones E-170 inadecuados (3)	TOTAL
AMENAZAS	Crecimiento competencia (5)	25	25	15	15	15	95
	Crisis internacionales (3)	15	15	9	9	9	57
	Inestabilidad política (3)	15	15	9	9	9	57
	Trasnporte terrestre (1)	5	5	3	3	3	19
	TOTAL	60	60	36	36	36	

Elaborado por: Nelson Vallejo

5.3. Planteamiento estratégico

TAME orienta su conducta a través de su plan estratégico que contempla objetivos de largo y corto plazos.

5.3.1. *Planificación estratégica de la empresa.*- está fundamentada en el logro de los siguientes objetivos:

5.3.1.1. Fortalecer el sistema de gestión financiera

- a) Incrementar los retornos
- b) Alcanzar una rentabilidad mínima del 6%

- c) Disminuir costos
- d) Mejorar la utilización de los activos

5.3.1.2. Fortalecer los procesos orientados al cliente

- a) Mantener la participación de mercado
- b) Satisfacer a los clientes
- c) Lograr operación regular regional
- d) Lograr operación de transporte de carga nacional e internacional

5.3.1.3. Fortalecer los procesos internos

- a) Mantener y fortalecer el sistema integrado de gestión TAME
- b) Implementar servicio de post venta
- c) Desarrollar nuevas líneas de negocio
- d) Desarrollar nuevos productos
- e) Reformar la legislación interna

5.3.1.4. Fortalecer la capacidad organizacional

- a) Implementar una organización por procesos
- b) Implementar un sistema de gestión del talento humano
- c) Desarrollar el sistema de información estratégica

5.4. Misión de TAME

La misión establecida para la empresa TAME es:

“Proporcionar transporte aéreo comercial nacional e internacional con aviones modernos, garantizando a sus clientes altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad”.

5.5. Visión organizacional

El sueño institucional se traduce en la visión, la misma que está estructurada como sigue:

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

5.6. Valores corporativos

Todas las actividades de la empresa TAME se encuentran reguladas por los siguientes valores corporativos:

5.6.1. *Servicio*.- refleja el amor, la vocación y la satisfacción propia por la asistencia a los demás. Es el afecto, la cordialidad, el respeto y la amabilidad en el trato con nuestros clientes, viajeros, socios comerciales y compañeros.

5.6.2. *Integridad*.- somos colaboradores confiables, honestos y leales con nuestros clientes y nuestra organización, y con alto sentido de la responsabilidad, en todos nuestros actos.

5.6.3. *Compromiso*.- exigencia asumida por voluntad propia, empleando nuestras mejores capacidades para el cumplimiento de lo encomendado y el logro de los objetivos de nuestra organización.

5.7. Propuesta estratégica de Comercial

La gerencia Comercial plantea tres ejes estratégicos de desarrollo:

5.7.1. *Mercado Nacional*.- exige dos enfoques: estrategias dirigidas a la demanda segmentada, es decir a aquella que usa el servicio de transporte aéreo y, estrategias dirigidas a la demanda primaria, es decir a aquella que no usa el servicio de transporte aéreo porque su presupuesto no le alcanza o

porque en su ciudad no se ofrece este servicio; en este caso la estrategia es la implementación de una unidad de negocios de “*low cost*” con aviones con bajo costo de operación.

5.7.2. *Mercado Internacional.*- el crecimiento en este mercado se lo lograr a través de alianzas estratégicas con otras aerolíneas que permitan completar rutas y con la implantación de rutas propias inicialmente regionales con destinos como Bogotá, Buenos Aires, lima y Caracas.

5.7.3. *Carga Aérea.*- se propone utilizar la unidad de negocios de carga aérea de TAME, para que se consolide como un organismo coordinador, gestor y regulador tarifario, entre la oferta y la demanda, de tal manera que esta unidad sea la encargada de contratar a los proveedores del servicio de transporte de carga aérea y a su vez, provea este servicio a los exportadores a través de contrato y de acuerdo a sus necesidades.

Para que este modelo de gestión funcione eficientemente es necesario que se cumplan los siguientes requisitos:

5.7.3.1. Autorizar a TAME el uso de combustible subsidiado para unidades aéreas extranjeras y que su fecha de fabricación no sea un limitante.

5.7.3.2. TAME deberá controlar y regular el uso del combustible subsidiado, para la operación de carga aérea que opere bajo el modelo propuesto.

5.7.3.3. Dar la libertad para que este proyecto funcione en cualquier aeropuerto, para poder neutralizar a la competencia. Paulatinamente se migrará a otros aeropuertos en los que exista el interés de desarrollarlos.

Dicho lo anterior, se planea el objetivo general y los objetivos específicos de la Gerencia Comercial que contribuirán al logro de los objetivos estratégicos de TAME:

5.8. Objetivo General de la Gerencia Comercial

Diseñar e implementar estrategias que permitan mantener y mejorar el posicionamiento de la empresa y de sus productos, mantener la participación del mercado y alcanzar objetivos de la organización en el corto y mediano plazos.

5.9. Objetivos Específicos

5.9.1. Mantener la participación del mercado doméstico de pasajeros en el 45%.

5.9.2. Incrementar los ingresos por transporte de pasajeros, carga, correo y excesos de equipaje en un 3% sobre los ingresos proyectados a diciembre del 2011 de las rutas que actualmente se opera.

5.9.3. Mantener la operación en las mismas rutas y frecuencias del 2011.

5.9.4. Operación low cost con la incorporación de 3 aviones ATR 42-500 dirigidos principalmente a demanda potencia aún no servida en todo el país.

5.9.5. Impulsar el desarrollo de operaciones regulares al exterior.

5.9.6. Implementar el transporte de carga aérea.

5.9.7. Desarrollar nuevos productos en función de las necesidades del mercado.

5.9.8. Implementar el sistema revenue management.

5.9.9. Realizar capacitación permanente.

Con los objetivos específicos o temas estratégicos descritos, se procede a clasificarlos de acuerdo a las cuatro perspectivas requeridas por el BSC (financiera, del cliente, interna y de desarrollo humano y tecnología), y de acuerdo a los ejes estratégicos, como se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro 44: Temas estratégicos de la Gerencia Comercial de TAME

N°	OBJETIVO	PERSPECTIVAS BSC				EJES ESTRATEGICOS		
		PF	PC	PI	PDHT	Mercado Nacional	Mercado Intern.	Mercado de carga
1	Mantener participación de mercado	X				X		
2	Mejorar ingresos	X				X	X	X
3	Mantener rutas y frecuencias		X			X		
4	Implementar unidad de negocios "low cost"			X		X		
5	Incrementar vuelos regionales		X				X	
6	Implementar transporte de carga		X					X
7	Desarrollar nuevos productos			X		X	X	
8	Implementar revenue managment			X		X	X	
9	Capacitación permanente				X	X	X	X

Elaborado por: Nelson Vallejo

El cumplimiento de los objetivos de la Gerencia Comercial, se apoya en un eficiente cumplimiento de los procesos comerciales que derivan en objetivos menores pero que su cumplimiento ayuda a construir y consolidar el logro de los objetivos de la Gerencia Comercial, y estos a su vez permiten la consecución de los objetivos estratégicos empresariales.

En el cuadro siguiente se presenta el detalle de cada uno de los objetivos menores que construyen el objetivo o tema estratégico de la gerencia

Comercial de TAME, organizados desde cada una de las perspectivas del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral:

Cuadro 45: Descomposición de los objetivos por perspectiva

N°	PERSPECTIVA	OBJETIVO	Sub objetivos
1	FINANCIERA	Mejorar ingresos	Incrementar ventas
			Incrementar el ingreso
			Incrementar el numero de pasajeros
			Administrar rutas y frecuencias
2	CLIENTE	Mantener participación de mercado	Desarrollar campañas publicitarias
			Implementar programas de fidelización
Realizar estudios de mercado			
3		Mantener o incrementar rutas y frecuencias	Mantener rutas
			Mantener frecuencia
			Incrementar rutas
			Incrementar frecuencias
4		Incrementar vuelos regionales	Realizar estudios de factibilidad
			Implementar destino 1
			Implementar destino 2
5	Implementar transporte de carga	Realizar estudio de factibilidad	
		Desarrollar estructura de Unidad de negocio	
		Implementar operación	
6	INTERNA	Implementar unidad de negocios "low cost"	Realizar estudios de factibilidad
			Diseñar red de rutas
			Adquirir aeronaves
			Desarrollar estructura de Unidad de negocio
			Implementar operación
7		Desarrollar nuevos productos	Diseñar e implementar producto 1
			Diseñar e implementar producto 2
8		Implementar revenue management	Realizar análisis tarifario e histórico de reservas
			Desarrollar sistema
			Implementar "revenue management"
9	DESARROLLO HUMANO	Realizar capacitación permanente	Desarrollar e implementar programa de capacitación
			Mejorar ambiente laboral

Elaborado por: Nelson Vallejo

5.10. Mapas Estratégicos de acuerdo a las perspectivas del BSC

Con la información de los párrafos y cuadros anteriores, se procede a la construcción de los mapas estratégicos de acuerdo a cada una de las

perspectivas del BSC y a los objetivos que aglutinan, tal como se detalla a continuación:

Cuadro 46: Mapa estratégico, Perspectiva Financiera



Objetivo estratégico al que aporta:
“Fortalecer el sistema de gestión financiera”

Elaborado por: Nelson Vallejo

Cuadro 47: Mapa estratégico, Perspectiva del cliente



Objetivo estratégico al que aporta:
“Fortalecer los procesos orientados al cliente”

Elaborado por: Nelson Vallejo

Cuadro 48: Mapa estratégico, Perspectiva interna



Elaborado por: Nelson Vallejo

Cuadro 49: Mapa estratégico, Perspectiva del desarrollo humano



Elaborado por: Nelson Vallejo

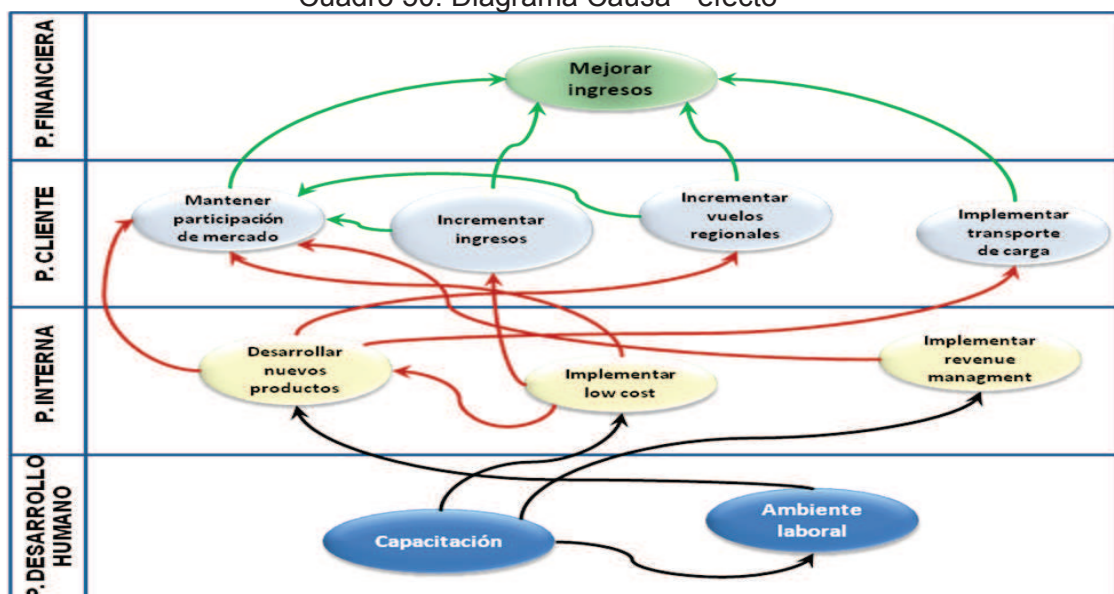
5.11. Objetivos e indicadores de desempeño

Luego de haber diseñado los mapas estratégicos en cada una de las perspectivas propuestas por el BSC, es necesario abordar un tema de suma importancia en toda esta metodología, esto es, la definición de Indicadores de desempeño, pues la medición del desempeño de una organización es fundamental para la gestión de la Calidad y la Productividad.

Los indicadores son establecidos en función de los objetivos que se deducen de cada uno de los mapas estratégicos, debiendo ser coherentes con los objetivos y estrategias institucionales.

5.11.1. *Objetivos e indicadores de desempeño.*- Luego de haber diseñado los mapas estratégicos en cada una de las perspectivas propuestas por el BSC, es necesario abordar un tema de suma importancia en esta metodología, esto es, la definición de Indicadores de desempeño; para el efecto, inicialmente se desarrolla el diagrama causa - efecto que le da lógica y consistencia a la red de objetivos.

Cuadro 50: Diagrama Causa - efecto



Elaborado por: Nelson Vallejo

El gráfico anterior muestra aquellos objetivos que una vez conseguidos son causa para que otros se logren (efecto) y juntos permiten contribuir a la materialización de los objetivos institucionales. Esta interrelación facilita el diseño de los indicadores.

Solo se determinan indicadores para los procesos o proyectos de último nivel que en su conjunto dan la medida de los proyectos o procesos del nivel superior. Los indicadores son la representación cuantificada de una información, es decir el dato o conjunto de datos que sufrieron algún tipo de procesamiento, a fin de tornarse útil a la toma de decisión para lo cual deben ser sometidos a un proceso de evaluación en donde se imponen criterios, especificaciones, valores, etc. que sirven para comparar el desempeño obtenido con estándares o metas

A partir de la definición de indicadores, los problemas son más fácilmente detectados. Existe un problema siempre que un indicador muestra un desvío en relación a un estándar o una meta establecida. Con la detección de un problema se deben buscar sus causas y actuar para eliminarlas.

Para efectos de la presente propuesta se han identificado indicadores de desempeño que permitan evaluar cada uno de los procesos necesarios para el logro de los objetivos descritos en los mapas estratégicos tal como se detalla a continuación:

5.11.1.1. Indicadores para la perspectiva financiera

Objetivo: Incrementar las ventas.

Indicador: Tasa de crecimiento de las ventas, la misma que se la calcula de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de crecimiento de las ventas \%} = \frac{\text{Ventas mes}_{\text{año 1}} - \text{ventas mes}_{\text{año 0}}}{\text{Ventas}_{\text{año 0}}}$$

La meta que se desea alcanzar es de un crecimiento en las ventas del 3%, en relación con las ventas del mismo mes del año anterior.

Objetivo: Desarrollar nuevos mercados.

Indicador: Tasa de crecimiento de pasajeros; el cálculo sugerido es el siguiente:

$$\text{Tasa crecimiento pasajeros} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ pax mes}_{\text{año 1}} - \text{N}^{\circ} \text{ pax mes}_{\text{año 0}}}{\text{N}^{\circ} \text{ pax mes}_{\text{año 0}}}$$

La meta que se desea alcanzar es de un crecimiento del 3% en el número de pasajeros transportados mensualmente, comparando con el número de pasajeros transportados el mismo mes del año anterior.

Objetivo: Incrementar el número de pasajeros.

Indicador: Pasajeros transportados; el cálculo sugerido es el siguiente:

$$\text{Pasajeros Transportados} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ pax/ mes}}{130.000}$$

El estándar para este indicador es 130.000 pasajeros mensuales; el indicador mide el porcentaje de cumplimiento con relación a esta constante.

5.11.1.2. Indicadores para la perspectiva del cliente.

Objetivo: Mantener y/o mejorar la participación de mercado.

Indicador: Participación de mercado; el cálculo se lo realiza de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Participación de mercado} = \frac{\text{Pax transportados TAME/ mes}}{\text{Pax transportados x mk aéreo}}$$

Para el cálculo de la participación se debe considerar todos los pasajeros mensuales domésticos que se transportan vía aérea en todas las aerolíneas que dan el servicio nacional, versus, los transportados por TAME; este indicador tangibiliza el resultado de las campañas publicitarias, programas de idealización y estudios de mercado, la meta este año es llegar al menos al 45% de participación.

Objetivo: Mantener y/o incrementar rutas y frecuencias.

Indicador: Número de rutas y/o frecuencias.

$$\text{Rutas / frecuencias} = \frac{\text{Promedio mensual rutas o frecuencias}}{16 \text{ o } 55}$$

Este indicador expresa el promedio de las rutas o frecuencias servidas diariamente por TAME, para el efecto se han considerado como ideal cubrir 16 rutas o destinos y 55 frecuencias diarias.

Objetivo: Incrementar vuelos regionales e implementar transporte de carga.

Indicador: siendo proyectos específicos, el indicador es el porcentaje de cumplimiento cumplido mensualmente con respecto a lo planificado.

5.11.1.3. Indicadores para la perspectiva de los procesos internos.

Objetivo: Implementar un servicio *low cost* y desarrollar nuevos productos, son también proyectos específicos que son evaluados trimestralmente.

Indicador: es el porcentaje de cumplimiento trimestral con respecto a lo planificado.

Objetivo: Implementar sistema de *revenue managment*.

Indicador: es lo referente al análisis tarifario y desarrollo del sistema, se considera como indicador el cumplimiento porcentual con relación a lo planificado cada mes, sin embargo, cuando opere el sistema se consideran

indicadores de mucha importancia en la industria aeronautica como son el *RASK (Revenue Available Seat Kilometer)* y el porcentaje de *NO SHOWS*, que representa el porcentajes de pasajeros que habiendo hecho una reserva, no se presentan al aeropuerto. Para determinar el *RASK* es necesario calcular otros indicadores que se pasa a definir a continuación:

ASK (Available Seat Kilometer), es la unidad de oferta del negocio aéreo. Representa la suma de los kilómetros recorridos por cada uno de los asientos del itinerario ofrecido.

RPK (Revenue Passenger Kilometer), es la unidad de demanda observada de cada itinerario. Representa la suma de los kilómetros recorridos por cada uno de los pasajeros pagados.

Factor de ocupación (FO) [%], se obtiene dividiendo los RPKs por los ASKs; en un vuelo, representa el porcentaje de asientos utilizados.

Tarifa media [US\$], se obtiene dividiendo los ingresos totales por el número de pasajeros-segmentos que pagan.

YIELD, se obtiene dividiendo los ingresos por los RPKs, representa la tarifa por pasajero-kilómetro pagado.

El *RASK*, se lo calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{RASK} = \text{YIELD} \times \text{F.O.}$$

5.11.1.4. Indicadores para la perspectiva del desarrollo humano

Objetivo: Mejorar la capacitación del personal.

Indicador: porcentaje de avance del proyecto; el proyecto de capacitación del talento humano está contemplado en el plan operativo de la empresa y

satisface los requerimientos de la organización. El indicador representa el porcentaje cumplido trimestralmente con relación a lo planificado.

$$\% \text{ avance proyecto} = \frac{\% \text{ Ejecutado} \times 100}{\% \text{ Planificado}}$$

El plan de acción para lograr el objetivo es materializar el proyecto de capacitación estipulado en el plan operativo. La meta es alcanzar el 100% en éste índice.

Objetivo: mejorar la satisfacción del personal.

Indicador: se deberá realizar una encuesta trimestral considerando una muestra representativa del personal de la organización a fin de determinar el nivel de satisfacción. La meta que se desea alcanzar es que el 90% de la muestra este satisfecho con su trabajo y con la organización.

Todos los indicadores están interrelacionados y brindan información para re-direccionar los planes de acción de tal manera de alcanzar cada objetivo los mismos que en conjunto materializan el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

5.12. Cuadro de Mando Integral o BSC

Luego de haber realizado el trabajo descrito anteriormente, se procede a diseñar el cuadro de objetivos relacionados, en donde se describen los objetivos deducidos en cada perspectiva acompañados de sus respectivos indicadores con la ponderación correspondiente, también se considera la organización a la que afecta cada objetivo, el responsable dentro de esa organización, finalmente se describe la periodicidad de levantamiento de la

información y el plan de acción asociado, que a través de su materialización favorecerá al logro del objetivo.

Para efectos de la investigación se han determinado indicadores que comulguen con la realidad actual de la Gerencia Comercial de TAME, es decir, que la información que requiere cada indicador este disponible; con el transcurso del tiempo y la experiencia en el manejo de esta metodología se irán utilizando indicadores más complejos que reflejen a través de su información detalles más finos de la organización que orienten a la toma de decisiones.

Los indicadores seleccionados para los procesos de la gerencia Comercial de TAME, están en directa relación con los objetivos de cada una de las perspectivas y estos a su vez están enlazados con los objetivos del Plan Estratégico Institucional.

El cuadro de objetivos interrelacionados enfocado a procesos de la gerencia Comercial de la empresa TAME, se los ha estructurado como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 51: Objetivos interrelacionados

COD.	OBJETIVOS	INDICADOR	SIG	CALC	PESO	DIV	RESPONSABLE	PERIODO	PLAN DE ACCIÓN	METAS
1	Perspectiva Financiera	FACTOR			100					
1.2	Mejorar los ingresos	FACTOR		F	100					
1.2.1	Incrementar Ventas	Tasa Crecimiento Ventas	+	P	25	Vent.	jefe	Mensual	Mejorar procesos, optimizar RR.	3%
1.2.2	Desarrollar nuevos mercados	Tasa crecimientos pax	+	P	20	Vent.	jefe	Mensual		6%
1.2.3	Incrementar numero de pasajeros	Pasajeros transportados		P	20	Planf.	jefe	Mensual		130000
1.2.4	Administrar rutas y frecuencias	Factor de ocupacion		P	35	Planf.	jefe	Mensual		75%
2	Perspectiva del cliente	FACTOR			100					
2.1	Mantener participacion de MK	FACTOR		F	40					
2.1.1	Desarrollar campañas publicit.			P		Mk	Jefe	Mensual		
2.1.2	Programas de fidelización	Participacion mercado	+	P	100	Mk	Jefe	Mensual	Campañas publicitarias, fidelización, estudios de mercado	45%
2.2.3	Estudios de mercado			P		Mk	Jefe	Mensual		
2.2	Mantener e incrementar rutas y frecuc.	FACTOR		F	25					
2.2.1	Mantener o incrementar rutas	N° rutas	+	P	50	Planf.	Jefe	Mensual		16
2.2.2	Manrener o incrementar frecuencias	N°frecuencias	+	P	50	Planf.	Jefe	Mensual		55
2.3	Incrementar vuelos regionales	FACTOR		F	20					
2.3.1	Estudios de factibilidad	% cumplimiento	+	P	30	Planf.	Jefe	Mensual	Estudio de factibilidad, estudios de mercado	100%
2.3.2	Implentacion destino 1	% cumplimiento	+	P	30	Planf.	Jefe	Mensual		100%
2.3.3	Implementación destino 2	% cumplimiento	+	P	40	Planf.	Jefe	Mensual		100%
2.4	Implementar transporte de carga	FACTOR		F	15					
2.4.1	Realizar estudio de factibilidad	% cumplimiento	+	P	30	Planf.	Jefe	Mensual	Estudio de factibilidad, estudios de mercado	100%
2.4.2	Desarrollar estructura de U. de Neg.	% cumplimiento	+	P	30	carga	Jefe	Mensual		100%
2.4.3	Implementar operación	% cumplimiento	+	P	40	carga	Jefe	Mensual		100%
3	Perspectiva interna	FACTOR			100					
3.1	Implementar low cost	FACTOR		F	45					
3.1.1	Estudios de factibilidad	% cumplimiento	+	P	20	Planf.	Jefe	Trimestral		100%
3.1.2	Diseño de rutas	% cumplimiento	+	P	20	Planf.	Jefe	Trimestral	Estudio de factibilidad, estudio de mercado	100%
3.1.3	Adquirir aeronaves	% cumplimiento	+	P	20	Planf.	Jefe	Trimestral		100%
3.1.4	Operar	% cumplimiento	+	P	40	Planf.	Jefe	Trimestral		100%
3.2	Desarrollar nuevos productos	FACTOR		F	40					
3.2.1	Producto 1	% cumplimiento	+	P	50	Mk	Jefe	Trimestral	Diseño e implementación	100%
3.2.2	Producto 2	% cumplimiento	+	P	50	Mk	Jefe	Trimestral	Diseño e implementación	100%
3.3	Implementar Revenue Managment	FACTOR		F	15					
3.3.1	Análisis tarifario	% avance proyecto	+	P	20	R.M.	Jefe	Mensual	Estudio estadístico y probabilidades	100%
3.3.2	Desarrollar sistema	% avance proyecto	+	P	20	R.M.	Jefe	Mensual	Capacitación, implementación, pruebas	100%
3.3.3	Operación	RASK	+	P	30	R.M.	Jefe	Mensual	Operación y seguimiento	0,115
		No shows	"-"	P	30	Reserv	Jefe	Mensual	Operación y seguimiento	5%
4	Desarrollo humano	FACTOR			100					
4.1	Realizar capacitación	% cumplimiento		P	50	Planf.	Jefe	Trimestral	Proyecto de capacitación	100%
4.2	Mejorar ambiente laboral	Indice de satisfacción	+	P	50	S.CI	Jefe	Trimestral	Plan de incentivos/ encuestas	90%

Mando integral en donde se ingresa la información proporcionada por los diferentes indicadores de desempeño que censan la actividad de las actividades cumplidas en los procesos y proyectos de la Gerencia Comercial; cada indicador está afectado por una ponderación relativa a su incidencia con la importancia del objetivo que se quiere lograr.

El rendimiento de cada indicador de desempeño se lo obtiene comparándolo con metas pre establecidas dentro de una escala de rendimiento y dentro de una periodicidad determinada, así mismo cada indicador está referido al año vigente, sin embargo aquellos proyectos que tengan una vida mayor a un año seguirán manteniendo el indicador aunque puede variar la meta.

En el cuadro de objetivos también se contempla la organización que está comprometida con el objetivo establecido, y dentro de la organización se identifica el responsable que tiene capacidad de decisión sobre el proceso o proyecto. Todo el conjunto de información que concentra el cuadro de objetivos interrelacionados orienta a la alimentación de datos al cuadro de mando integral a través de los indicadores, los mismos que al relacionarlos con las metas, facilitan el análisis para arrojar resultados ordenados de tal manera que el analista o planificador pueda observar en cualquier momento el comportamiento del proyecto o proceso frente a la escala de rendimiento, esto permitirá, si la situación así lo requiere, tomar decisiones en cuanto a la estrategia a fin de que el objetivo se cumpla dentro de los plazos previstos.

En el siguiente gráfico se presenta el cuadro de mando integral diseñado con los parámetros sugeridos en el cuadro de objetivos y con datos para cada uno de los indicadores.

Cuadro 52: Cuadro de mando integral para procesos de la gerencia Comercial de TAME

COD.	OBJETIVOS	1er TRIMESTRE			2do TRIMESTRE			3er TRIMESTRE			4to TRIMESTRE			% ACUMULADO	METAS	PESO
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
1	Perspectiva Financiera	72,4%	71,5%	58,3%	79,6%	101,8%	104,1%	113,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	85,9%		100
1.2	Mejorar los ingresos	72,4%	71,5%	58,3%	79,6%	101,8%	104,1%	113,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	85,9%		100
1.2.1	Tasa Crecimiento Ventas	2,0%	2,2%	1,8%	2,5%	3,4%	3,2%	3,8%						90,0%		25
1.2.2	Tasa crecimiento pax	3,0%	2,0%	-1,0%	3,0%	6,0%	6,5%	7,0%						63,1%		20
1.2.3	Pasajeros transportados	115	114	118	120	129	132	138						95,2%	130.000	20
1.2.4	Factor de ocupación (miles)	60%	62%	61%	65%	72%	76%	80%						68,0%	75%	35
2	Perspectiva del cliente	74,9%	76,0%	80,1%	80,0%	79,8%	84,9%	83,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	79,9%		100
2.1	Mantener participación de MK	91,1%	92,2%	93,3%	95,6%	96,7%	102,2%	102,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	96,2%		40
2.1.1	Desarrollar campañas publicit.															
2.1.2	Programas de fidelización	41,0%	41,5%	42,0%	43,0%		46,0%	46,0%							45%	100
2.2.3	Estudios de mercado															
2.2	Mantener e incrementar rutas y frecuc.	86,5%	87,4%	85,6%	88,3%	84,7%	90,5%	92,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	87,9%		25
2.2.1	Mantener o incrementar rutas	14	14	14	14	14	15	15						89,3%	16	50
2.2.2	Mantener o incrementar frecuencias/ día	47	48	46	49	45	48	50						86,5%	55	50
2.3	Incrementar vuelos regionales	73,0%	75,1%	96,6%	98,5%	100,0%	107,0%	98,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	92,7%		20
2.3.1	Estudios de factibilidad	85,0%	87,0%	90,0%	95,0%	100,0%	110,0%	95,0%						94,6%	100%	30
2.3.2	Implementación destino 1	95,0%	98,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%						99,0%	100%	50
2.3.3	Implementación destino 2	0,0%	0,0%	98,0%	100,0%	100,0%	120,0%	100,0%						74,0%	100%	20
2.4	Implementar transporte de carga	15,0%	15,0%	13,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,2%		15
2.4.1	Realizar estudio de factibilidad	50,0%	50,0%	45,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%						20,7%	100%	30
2.4.2	Desarrollar estructura de U. de Neg.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%						0,0%	100%	30
2.4.3	Implementar operación	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%						0,0%	100%	40
3	Perspectiva interna	77,9%	78,4%	79,0%	90,7%	91,2%	91,4%	13,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	74,6%		100
3.1	Implementar low cost		73,4%			93,8%			0,0%					83,6%		45
3.1.1	Estudios de factibilidad		76,0%			95,0%								85,5%	100%	20
3.1.2	Diseño de rutas		85,0%			94,0%								89,5%	100%	20
3.1.3	Adquirir aeronaves		66,0%			100,0%								83,0%	100%	20
3.1.4	Operar		70,0%			90,0%								80,0%	100%	40
3.2	Desarrollar nuevos productos		85,0%			90,0%			0,0%					87,5%		40
3.2.1	Producto 1		85,0%			95,0%								90,0%	100%	50
3.2.2	Producto 2		85,0%			85,0%								85,0%	100%	50
3.3	Implementar Revenue Management	72,4%	75,8%	79,9%	83,4%	86,3%	87,9%	90,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	82,3%		15
3.3.1	Análisis tarifario	55,0%	60,0%	62,0%	68,0%	70,0%	75,0%	80,0%						67,1%	100%	20
3.3.2	Desarrollar sistema	20,0%	30,0%	50,0%	60,0%	65,0%	70,0%	75,0%						52,9%	100%	20
3.3.3	Operación RASK	0,114	0,113	0,113	0,112	0,117	0,116	0,117						97,1%	0,118	30
3.3.3	Operación NO SHOWS	11,0%	9,0%	10,0%	8,0%	7,5%	8,0%	7,0%						97,2%	6%	30
	Desarrollo Humano		72,5%			86,0%			0,0%					79,3%		100
4.1	Mejorar capacitación		70,0%			87,0%								78,5%	100%	50
4.2	Satisfacción del personal (encuesta)		75,0%			85,0%								80,0%	90%	50

Elaborado por: Nelson Vallejo

El Cuadro de Mando Integral propuesto presenta datos provenientes de los indicadores en períodos mensuales y en algunos casos trimestrales considerando hasta el mes de julio inclusive; los indicadores solo se definen para los objetivos de último nivel, la suma ponderada y en porcentaje de estos indicadores consolidan el indicador del nivel superior y la suma de éstos, materializan los indicadores del siguiente nivel ascendente.

Los valores de los indicadores son comparados con escalas de rendimientos donde se especifica el nivel en que se encuentra. Las escalas determinadas para los indicadores es la siguiente:

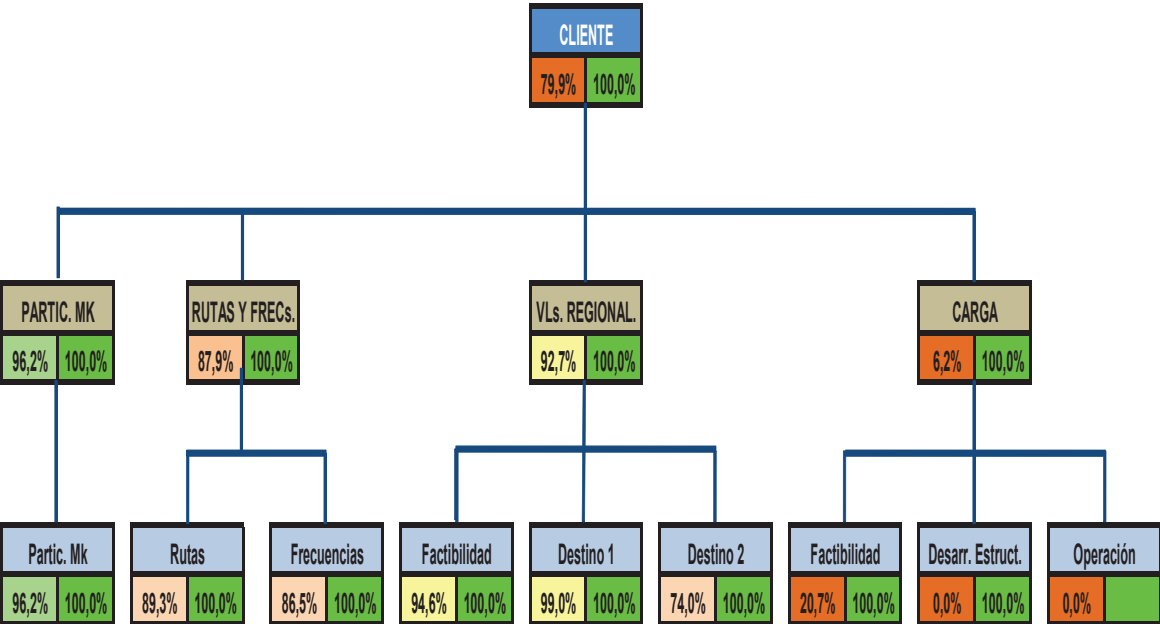
Cuadro 53: Escalas de rendimiento de los indicadores

OBJETIVOS	INDICADOR	LOGRO	ALTO	MEDIO	ALARMA	BAJO
Perspectiva Financiera	FACTOR	85,9%	94%	74%	49%	29%
Mejorar los ingresos	FACTOR	85,9%	94%	74%	49%	29%
Incrementar Ventas	Tasa Crecimiento Ventas	90,0%	100%	70%	40%	15%
Desarrollar nuevos mercados	Tasa crecimientos pax	63,1%	90%	80%	40%	20%
Incrementar numero de pasajeros	Pasajeros transportados	95,2%	95%	80%	40%	20%
Administrar rutas y frecuencias	Factor de ocupacion	68,0%	90%	70%	65%	50%
Perspectiva del cliente	FACTOR	79,9%	100%	95%	90%	85%
Mantener participacion de MK	FACTOR	96,2%	100%	95%	90%	85%
Desarrollar campañas publicit.	Participación demercado	96,2%	100%	95%	90%	85%
Programas de fidelización						
Estudios de mercado						
Mantener e incrementar rutas y frec	FACTOR	87,9%	100%	93%	80%	19%
Mantener o incrementar rutas	N° rutas	89,3%	100%	95%	80%	75%
Manrener o incrementar frecuencias	N°frecuencias	86,5%	100%	90%	80%	75%
Incrementar vuelos regionales	FACTOR	92,7%	100%	80%	70%	50%
Estudios de factibilidad	% cumplimiento	94,6%	100%	80%	70%	50%
Implentacion destino 1	% cumplimiento	99,0%	100%	80%	70%	50%
Implementación destino 2	% cumplimiento	74,0%	100%	80%	70%	50%
Implementar transporte de carga	FACTOR	6,2%				
Realizar estudio de factibilidad	% cumplimiento	20,7%	90%	80%	50%	30%
Desarrollar estructura de U, de Neg.	% cumplimiento	0,0%	90%	80%	50%	30%
Implementar operación	% cumplimiento	0,0%	90%	80%	50%	30%
Perspectiva interna	FACTOR	74,6%	99%	90%	82%	71%
Implementar low cost	FACTOR	83,6%	98%	91%	84%	76%
Estudios de factibilidad	% cumplimiento	85,5%	100%	90%	80%	70%
Diseño de rutas	% cumplimiento	89,5%	100%	95%	90%	80%
Adquirir aeronaves	% cumplimiento	83,0%	100%	90%	80%	70%
Operar	% cumplimiento	80,0%	95%	90%	85%	80%
Desarrollar nuevos productos	FACTOR	87,5%	100%	90%	80%	60%
Producto 1	% cumplimiento	90,0%	100%	90%	80%	60%
Producto 2	% cumplimiento	85,0%	100%	90%	80%	60%
Implementar Revenue Managment	FACTOR	82,3%	100%	93%	88%	72%
Análisis tarifario	% avance proyecto	67,1%	100%	90%	80%	60%
Desarrollar sistema	% avance proyecto	52,9%	100%	90%	90%	60%
Operación	RASK	97,1%	100%	95%	90%	80%
	No shows	97,2%	100%	95%	90%	80%
Desarrollo humano	FACTOR	79,3%	98%	90%	75%	65%
Realizar capacitacion	% cumplimiento	78,5%	100%	90%	80%	70%
Mejorar ambiente laboral	Indice de satisfacción	80,0%	95%	90%	70%	60%

Elaborado por: Nelson Vallejo

Los datos propuestos son procesados por un software adecuado y presentan información de acuerdo a los requerimientos del planificador. Los indicadores han sido calculados de tal manera que siempre se presenten los resultados en porcentajes. Cada parámetro inserto en el Cuadro de Mando Integral puede ser analizado; de los datos propuestos se pueden extraer, por ejemplo, los resultados de porcentajes acumulados de los indicadores de la perspectiva del cliente:

Cuadro 54: Interrelación de indicadores de la perspectiva del cliente



Elaborado por: Nelson Vallejo

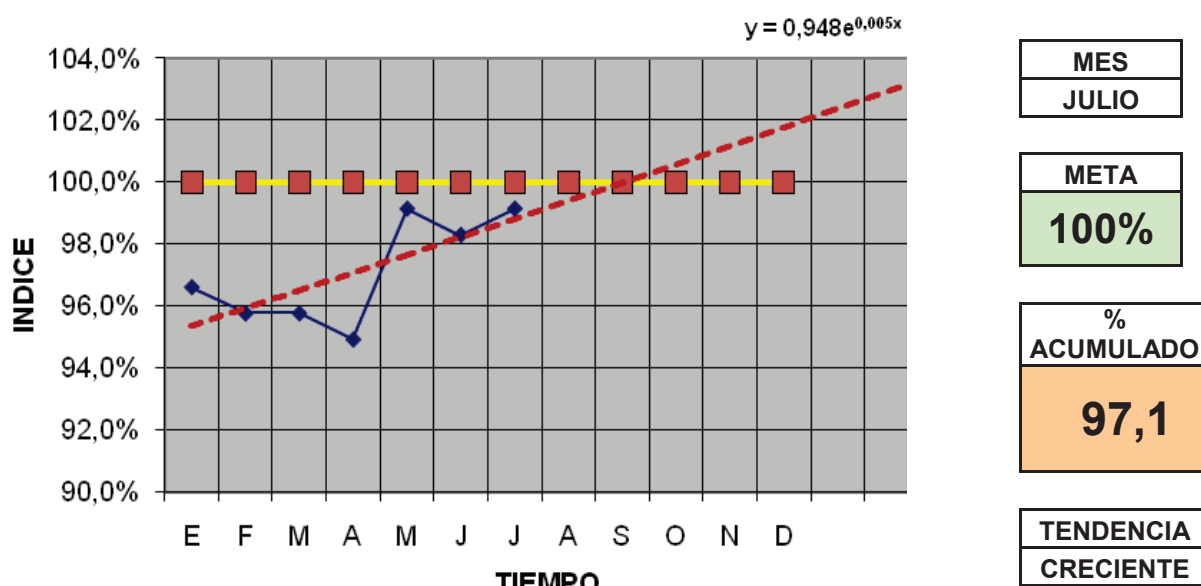
El valor de la derecha representa la meta y el de la izquierda representa la media hasta el mes de julio de cada indicador. Se observa como cada indicador sirve para consolidar el indicador del objetivo superior, hasta lograr el objetivo de la perspectiva del cliente, que a su vez contribuye al logro del objetivo operativo, y

este, al del objetivo funcional y finalmente al del objetivo estratégico de la institución.

Cada variable del Cuadro de Mando Integral puede ser analizada independientemente, por ejemplo el objetivo 3..3.3 "operación del sistema de *revenue managment*" cuyo indicador es el RASK, arroja los siguientes resultados:

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Mejorar controles	96,6%	95,8%	95,8%	94,9%	99,2%	98,3%	99,2%					

Cuadro 55: Evolución del RASK en el tiempo

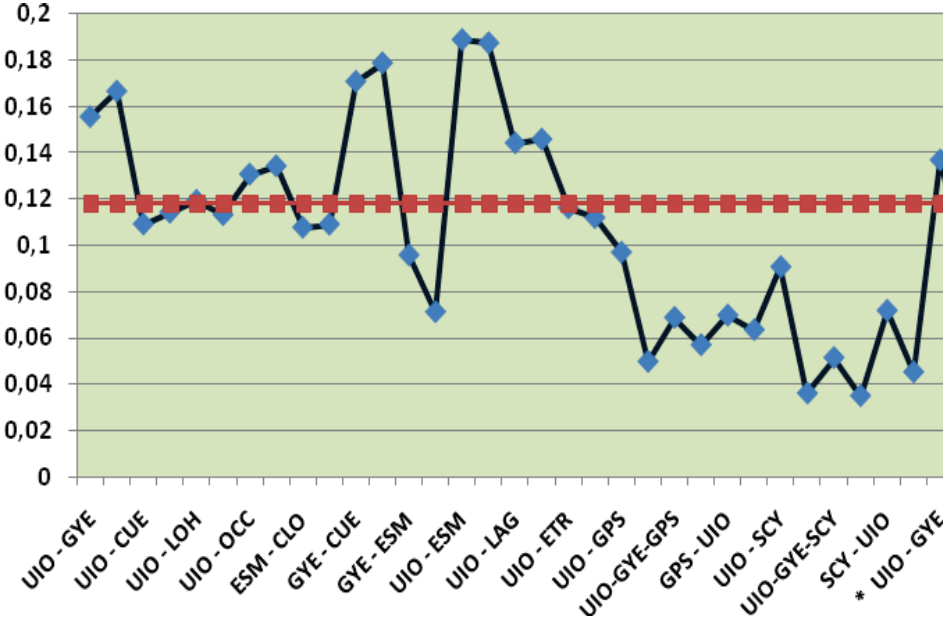


Elaborado: Nelson Vallejo A.

La línea en azul muestra mensualmente como el indicador RASK va evolucionando a través del tiempo. La línea roja es un modelo matemático de los datos, muestra una curva de aproximación y progresión, que para el presente caso es de tendencia creciente, es decir que con el transcurrir del tiempo la

situación mejora. Si se desea hacer un análisis mas detallado de este indicador, el BSC le pude dar la opción de revisar la situación del RASK por rutas, para observar cuales son las que representan mayores ingresos; un ejemplo de lo dicho se presenta en el siguiente gráfico:

Cuadro 56: RASK por rutas



Elaborado por: Nelson Vallejo A.

Se observa el RASK en una fecha determinada, establecido para cada una de las rutas en las que vuela TAME, en donde, por ejemplo, se aprecia que aquellas que representan menor ingreso por pasajero/kilometro, son las rutas a Galápagos; entonces la dirección deberá determinar las causas del fenómeno y acciones para mejorar.

Tan solo se han ejemplificado un par de indicadores para poder explicar el funcionamiento de esta metodología, sin embargo el análisis podrá realizarse con

cualquiera de los parámetros propuestos en el cuadro de objetivos interrelacionados, en todos los niveles y los resultados darán una visión clara, actualizada y real de la situación de los proyectos y procesos enlazados con la estrategia institucional.

El Cuadro de Mando Integral no es una metodología diseñada para lograr mediciones, más bien se trata de un proceso de cambio a fin de lograr los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- FLORES, Luis A. *Elementos de la investigación científica*. Quito, Universidad Central, 1980.
- TAME. *Plan estratégico*, Quito, 2011.
- Harrington, James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fe de Bogotá, Mc Graw Hill, 2000.
- Kaplan Robert, y Norton David. *Cuadro de Mando Integral*. España, Segunda edición, 2000.
- Kaplan Roberts, y Norton David. *The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Harvard Business Press, 2008.
- Kaplan Roberts, y Norton David. *Alignment, como alinear a la organización con la estrategia a través del Balanced Scorecard*. España, Ediciones Gestión, 2000.
- Norton, David. *Manual del congreso Management 2003 Balanced ScoreCard*, Quito, 2003.
- Morillo, Mauricio. *Manual del Seminario Taller Balanced ScoreCard*. Quito, Capital, 2003.
- Bennis Warrem. *Liderazgo*. Editado Gibson, Rowan. VI Maestría Alta Gerencia, IAEN, 2009.
- Mintsberg, Henry, et al. *El Proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México. Prentice – hall Hispanoamericana S.A., 1997.

- Organización Internacional de Normalización, ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad. 2008.
- Thompson, Strickleand, et. al. Administración Estratégica, teoría y casos. Editores S.A. de C.V., México, 2008.
- Banco central del Ecuador, Estadísticas macroeconómicas, ingresado 14 mayo 2012, <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>
- Informe de pobreza, desigualdad y mercado laboral, SIMCE, ingresado el 13 de julio. <http://simce.ambiente.gob.ec/sites/default/files/documentos/geovanna/Informe%20de%20Pobreza,%20Desigualdad%20y%20Mercado%20Laboral.pdf>
- Ministerio de Coordinación de la Política Económica, indicadores macroeconómicos marzo 2012. Ingresado 25 de mayo. <http://www.mcpe.gob.ec/MCPE2011/documentos/bolindimac/2012/marzo-2012.pdf>
- La innovación vista desde el enfoque del Balanced Scorecard. Unizar, ingresado el 13 de abril del 2012. <http://www.ciberconta.unizar.es/Leccion/rm06/rm06.pdf>

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo en publicaciones para lectura seleccionada o fuente de investigación, siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo.

Quito, septiembre de 2013



NELSON JULIO VALLEJO AYALA