

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE
GESTIÓN EN LA AGENCIA CUBANA DE
AVIACIÓN S.A. HOLGUÍN**

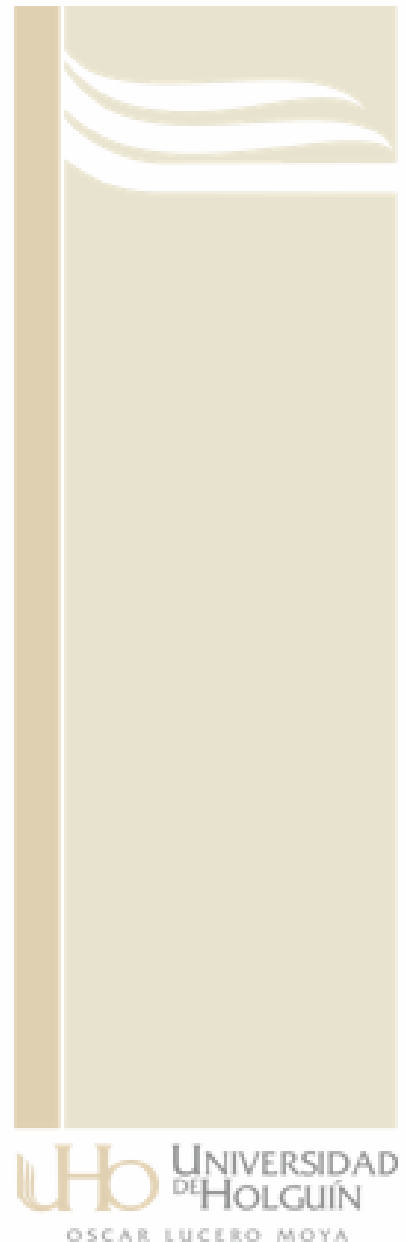
**Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial**

Autora: Alira María Ferrer Tamé

Tutoras: Dra.C. Marisol Pérez Campana

Ing. Aniuska Ortiz Pérez

**Holguín
2011**



Dedicatoria

A mis queridos padres, *por su apoyo incondicional.*

A mi hermana Virgen, por ser más que hermana, mi gran compañera de estudio.

A mi querido esposo, que siempre supo escucharme.

Agradecimientos

A todas mis amistades, *por su preocupación constante y apoyo en todo momento.....*

A todos mis profesores, que supieron guiarme y apoyarme cuando más los necesité.

A todos mis compañeros de trabajo, por su ayuda incondicional hasta el último momento.

RESUMEN

Uno de los factores internos a los que se enfrenta las organizaciones en el contexto actual, es su Sistema de Gestión, el cual debe estar dirigido hacia el logro de sus objetivos. El Control de Gestión en la actualidad es esencial para la administración de cualquier negocio. La Agencia “Cubana de Aviación S.A. Holguín”, perteneciente al Instituto de la Aeronáutica Civil de Cuba también demanda de estos enfoques de gestión, lo que unido a las transformaciones que se vienen presentando como resultado del proceso de perfeccionamiento empresarial, requiere perfeccionar su Sistema de Control de Gestión.

La presente investigación tiene como objetivo general: Aplicar un procedimiento para el diseño del Sistema de Control de Gestión de La Agencia “Cubana de Aviación S.A. Holguín”, acorde a las necesidades actuales de la actividad comercial.

Como principales resultados del trabajo se obtienen: la adaptación del procedimiento para el diseño del Sistema de Control de Gestión de Pérez Campaña, 2005, para su aplicación en la agencia; la confección del mapa estratégico y de la Matriz OVAR del Jefe de Unidad y un sistema de indicadores de gestión; así como la identificación de los principales problemas que están afectando el desempeño de la Agencia relacionados con los procesos claves; como resultado de la evaluación de los indicadores propuestos para contribuir a la mejora de su gestión.

SUMMARY

One of the internal factors to those that faces the Organizations in the current context, is their System of Administration, which should be managed toward the achievement of their objectives. The Control of Administration at the present time is essential for the administration of any business. The Agency "Cubana de Aviación S.A. Holguín", belonging to the Aeronautic Institute of Cuba also demand of these administration focuses, what requires to perfect their System of Control of Administration together to the transformations that are come presenting as a result of the process of managerial improvement.

The present investigation has as general objective: To apply a procedure for the design of the System of Control of Administration of The Agency "Cubana de Aviación S.A. Holguín", chord to the current necessities of the commercial activity.

The most outstanding results of this work are: an adaptation of the procedure of the control of administration system prepared by Pérez Campaña, 2005, and its application in the agency; the confection of the strategy map and the OVAR matrix of the manager and a system of administration indicators; as well as the identification of the main problems that interfere the development of the agency related with the key processes, obtain as a result of the evaluation of the indicators in order to improve the administration process.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	5
1.1 Control de Gestión y su evolución.....	5
1.1.1 La gestión y el control de gestión	6
1.1.2 Sistema de Control de Gestión	8
1.2 Los indicadores como herramienta del SCG. Papel de la información.	10
1.3 El Cuadro de Mando Integral como herramienta del Control de Gestión	13
CAPÍTULO II: MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	18
2.1 Modelo conceptual investigativo.....	18
2.2 Procedimiento para el diseño del Sistema de Control de Gestión	20
2.3 Diseño del Sistema de Control de Gestión.....	20
Etapa I. Caracterización de la organización	22
Etapa II. Análisis estratégico	22
Etapa III. Análisis de los procesos	31
Etapa IV. Construcción de los indicadores.....	36
Etapa V. Desarrollo del Sistema Informativo.....	39
CAPÍTULO III DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA AGENCIA DE CUBANA DE AVIACIÓN S.A DE HOLGUÍN	24
Etapa I. Caracterización de la organización	47
Etapa II. Análisis estratégico	48
Etapa III. Análisis de los procesos	53
Etapa IV. Construcción de los indicadores.....	53
Etapa V. Diseño del sistema de información.....	53
VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL E IMPACTO MEDIO AMBIENTAL	64
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	66

Introducción

INTRODUCCIÓN

En el mundo corporativo cada día se incrementa la preocupación de las empresas por contar con sistemas organizados, ágiles y fluidos de comunicación entre todos los niveles de responsabilidad; dicha comunicación se ha de dar a través de los canales que se establezcan y hagan posible que el personal, por medio del conocimiento claro de los temas que les afectan, pueda sentirse más involucrado en sus quehaceres diarios (Niven, 2005)

En la actualidad debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, las empresas se encuentran en una continua adaptación en busca del éxito, por lo que la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa. Es conveniente separar claramente los factores que inciden cuando se trata el tema de adaptación, los externos, que son los que están ligados al entorno y que generalmente son de difícil control, y los internos que son los que están ligados a la propia organización y que, por tanto, ella puede controlar más estrechamente.

El control es reconocido como la función integradora de la gestión; sin embargo, en la práctica empresarial es la parte a la cual por lo general, menor atención se le presta por los directivos, siendo la fase, según algunos autores, que muchos olvidan.

Es una necesidad considerar las tendencias relacionadas con el Control de Gestión (CG) en los tres niveles (Alta Dirección, Mandos Intermedios y Sistema Físico) a partir del enfoque de la mejora continua, así como del carácter estratégico, en la concepción e implementación del Sistema de Control de Gestión (Pérez Campaña, 2005), acorde con las exigencias de los momentos actuales y futuros.

En Cuba por la imperiosa necesidad de obtener producciones y servicios con una eficiencia relevante, como vía para el desarrollo del país y la inserción en el mercado internacional, constituye el llamado fundamental que se establece en los Lineamientos de la política económica y social del país y teniendo en cuenta las condiciones actuales y futuras de la economía, se le exige a las empresas la utilización del control de gestión, lo que requiere

de un alto grado de idoneidad, a la que se debe aspirar con la implantación de programas de mejora.

Las empresas cubanas actualmente encaminan sus esfuerzos hacia el logro de un Sistema de Gestión Empresarial acorde con el más profundo, extenso y trascendente cambio económico que tiene lugar en la economía cubana que es el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Las nuevas Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial según lo expuesto en el Decreto Ley 252 y el Decreto No.281, donde se enfatiza en el rol de la Planeación Estratégica y la Dirección por objetivos como una vía indispensable para lograr cambios positivos que den lugar a un nuevo estado de desarrollo en las empresas.

La empresa Cubana de Aviación S.A, figura entre las primeras aerolíneas que abrieron la era de los vuelos comerciales, se encuentra subordinada a la Corporación de la Aviación Cubana S.A, (CACSA), se ha caracterizado desde sus inicios, por el continuo perfeccionamiento de sus servicios, con la finalidad de encaminar sus metas al logro de sus objetivos mediante la aplicación de herramientas de Control de Gestión como la Guía de Control Interno amparada por la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y la actual resolución No 60/2011 de la Contraloría General.

Actualmente es reconocida como la línea aérea bandera de Cuba dedicada a la transportación de pasajeros, carga y correo, cuenta con 32 representaciones en el exterior y 13 oficinas a lo largo del territorio nacional. La agencia Cubana de Aviación Holguín, se encuentra inmersa en el proceso de perfeccionamiento empresarial en busca de la mejora continua de la gestión interna, cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificada por el Buró Veritas así como su sistema contable. Su objeto social es vender boletos en moneda nacional y divisas, así como su promoción y reservación de los mismos.

La agencia ha ido buscando nuevas vías e iniciativas para mejorar su funcionamiento y efectividad, no obstante a pesar que la empresa ha presentado por cinco años consecutivos el expediente de Perfeccionamiento Empresarial, no ha sido aprobado, lo cual demuestra que el sistema de control actual tiene un carácter limitado, no les facilita herramientas que aporten y favorezcan la Gestión de la Dirección, ya que se evidencian deficiencias, tales como: los jefes de brigadas y responsables de áreas usan de forma limitada las facultades que le son dadas en el proceso de toma de decisiones; poca

profundidad, objetividad y sistematicidad de los análisis a corto, mediano y largo plazo; los métodos, procedimientos y los parámetros o criterios a tener en cuenta para enviar y recibir información entre la unidad y el nivel central, no están correctamente definidos; la mayoría de los sistemas de información se encuentran aislados, demora en la tramitación y solución de los problemas, por exceso de trámites; insuficiente integración entre los proveedores y la empresa provocando deficiencias en el servicio recibido, no se aplica correctamente el procedimiento de evaluación de los proveedores, así como el procedimiento de no conformidades.

De ahí que constituya el **problema científico** de esta investigación: las insuficiencias en la aplicación de las herramientas del control de gestión, que incluye la carencia de un sistema de indicadores que facilite el proceso de toma de decisiones y la mejora continua de la organización está limitando su desempeño.

El **objeto de investigación**: El Sistema de Gestión.

Por lo que se plantea como **Objetivo general**: Aplicar un procedimiento para el diseño del Sistema de Control de Gestión (SCG) en la Agencia de Cubana de Aviación S.A. Holguín.

Objetivos específicos:

1. Establecer el marco teórico- referencial de la investigación.
2. Adaptar el procedimiento propuesto por Pérez Campaña, 2005 para el diseño del Sistema de Control de Gestión, a las necesidades de la Agencia de Cubana de Aviación. S.A. Holguín
3. Diseñar y aplicar el Sistema de Control de Gestión de la Agencia de Cubana de Aviación. S.A. Holguín.

Se precisa que el **campo de acción** es: El Control de Gestión.

Lo analizado hasta aquí, permite definir como **hipótesis**: La aplicación del procedimiento para el diseño del Sistema de Control de Gestión, ofrecerá a los directivos de la Agencia de Cubana de Aviación S.A. Holguín, una propuesta de sistema de control con sus instrumentos, lo que contribuirá al proceso de toma de decisiones para la mejora continua

de la organización, acorde con las expectativas nacionales e internacionales de esta entidad.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos** como: análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.

Métodos empíricos: encuestas, entrevistas, observación directa y participante, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros.

El informe de investigación está estructurado de la forma siguiente; un primer capítulo que contiene el marco teórico-referencial de la investigación; en el capítulo II, se expone y describe todo el instrumental metodológico utilizado; el capítulo III muestra el caso de estudio donde se aplicó el instrumento metodológico; así como un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada, y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

Capítulo 1

CAPÍTULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo está dirigido, en lo fundamental, a ofrecer los fundamentos teórico - metodológicos que sustentan el Control de Gestión en las organizaciones: los modelos que esto conlleva, los principales sistemas de gestión e indicadores definidos para los mismo, así como el cuadro de mando integral como herramienta fundamental del control de gestión, haciendo énfasis en diferentes métodos, enfoques, técnicas y procedimientos necesarios para el cumplimiento del objetivo de esta investigación.

1.1 Control de Gestión y su evolución

Para realizar un análisis sobre la evolución del Control de Gestión (CG), partiendo de su surgimiento, es imprescindible estudiar la teoría de la dirección, pues esto permite establecer las principales tendencias y enfoques que se hayan escrito sobre el tema.

El C.G surge en los inicios del siglo XX, sin embargo, no es hasta la década de los años 50 que comienza a vincularse con los resultados del desempeño. [Drucker, 1954 (referido por Menguzatto, 1995; Villa González del Pino, 2006).

En el estudio realizado se aprecia que autores como (Fayol, 1961) identifican el control con la supervisión; otros como: (Pérez Gorostegui, 1991; Freije & S, 1993; Blanco Illesca, 1993; Zerilli, 1994; Nogueira, 1997) reconocen la relación que existe entre el control y las actividades de formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, presupuestos, uso racional de recursos, medición y verificación de los resultados, análisis de desviaciones y corrección del desempeño o mejora.

Por su parte, (Porter, 1990; Lorino, 1993; Bueno & Morcillo , 1993; Páez, 1994; Simons, 1994; García S. E., 1994; Jordán, 1996; Abell, 1995; Nogueira, 1997; Hernández, 1998 y López, 1998) destacan, además, la estrecha relación entre el Control de Gestión y el desarrollo de las estrategias.

Cada nuevo enfoque fue anunciado como solución definitiva y completa que reemplazaba a los demás, sin embargo, hoy resulta claro que cada uno de los enfoques de Control de Gestión que han surgido no fueron mutuamente excluyentes, ni suficientemente amplios; cada uno de ellos se ha ido complementando con los demás, es por ello que se considera que el desarrollo futuro del CG y sus herramientas se continuarán enriqueciendo e

integrándose en la misma medida que continúe evolucionando la teoría de la dirección. (Pérez Campaña, 2005)

En el análisis de la evolución del CG, es importante partir de conceptos fundamentales que faciliten su comprensión, es por ello que se analizarán los términos gestión, Control de Gestión y sistema para llegar a la conceptualización del Sistema de Control de Gestión.

1.1.1 La gestión y el control de gestión

Los términos administración, dirección, gestión o el vocablo original en inglés management; no se aprecian diferencias significativas en su esencia y contenido, utilizándose indistintamente, existiendo en los últimos tiempos una tendencia al uso del término gestión, que es el más utilizado (Pérez Campaña, 2005).

La gestión se ha visto a través de los años en varias aristas entre las que se encuentran la gestión de recursos humanos y la gestión de la calidad, entre otras disciplinas de gestión. (Norma ISO 9000:, 2005). Se conoce también como un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. (Resolución 60/2011)

Para lograr en cada empresa que se realice una gestión efectiva, es importante destacar el papel del control que tiene que ser considerada como la principal función dentro del sistema, pues este proporciona la información relevante respecto a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos de la organización, reiniciándose nuevamente el proceso de planificación.

El Control de Gestión ha ido evolucionando con el tiempo, a medida que la problemática organizacional planteaba nuevas necesidades y exigencias. En este sentido, se han desarrollado dos corrientes o tendencias, en el ámbito empresarial hay autores como (Hernández M., 2001) y (Nogueira, 2004) que abordan el término CG identificando dos momentos: un CG tradicional y un CG moderno. A partir de esta distinción la primera autora ha realizado un estudio comparativo que tiene en cuenta los criterios de múltiples estudiosos siempre partiendo del término de gestión y como este es la esencia del actuar de todas las empresas.

El Control de Gestión es definido como un subsistema del sistema de gestión moderno, que provee del recurso requerido por la gerencia para asegurar la efectividad del proceso de

toma de decisiones en condiciones de cambio estratégico, el cual pretende inducir conductas en las personas que ayuden a la organización a alcanzar sus resultados, de tal modo que mediante el empleo de herramientas e indicadores (Villa, 2006)

Se realiza una revisión bibliográfica sobre el tema desarrollado por (Pérez Campaña, 2005); la cual después de haber analizado las definiciones dadas por diferentes autores, sobre control y control de gestión, llega a las siguientes conclusiones:

- El reconocimiento del CG como un proceso y de que los objetivos y las estrategias constituyen las categorías rectoras
- La transición del CG involucrado con las actividades de verificación, presupuestos, análisis de desviaciones, entre otras, todas con carácter retrospectivo, a el diagnóstico y evaluación sistemática del desempeño para que de forma proactiva se adopten las acciones correctivas y de mejora que conduzcan a la organización al cumplimiento exitoso de sus objetivos estratégicos con la eficiencia y eficacia requerida
- El cambio de la concepción del control económico como la responsabilidad de los directivos vinculados directamente con los departamentos afines a identificar el CG como una vía para favorecer la coordinación entre los diferentes responsables e integrarlos en el cumplimiento de los objetivos y estrategias globales de la organización

Si bien no existe coincidencia total de criterios a la hora de conceptuar el CG; a juicio de Pérez Campaña, 2005 los cambios ocurridos en la gestión empresarial en correspondencia al entorno competitivo en que se desempeñan las organizaciones ha marcado la evolución del CG; pero considera otros elementos que en las definiciones no se le ha dado la connotación requerida, como son:

- En pocos conceptos queda descrito el sujeto o actor del control y cuando lo hacen, en su mayoría se refieren a los directivos, mostrando esto un escaso enfoque participativo y de desarrollo de métodos de autocontrol
- El objeto valorado, en casi todos los casos, se plantean que son normas, procedimientos, objetivos, estrategias, que son parte de los “medios blandos” de la organización, haciendo poca referencia a los recursos (materiales, humanos y financieros), solo en algunas ocasiones se refieren a las personas

Según Pérez Campaña, 2005 el Control de Gestión es el proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización, toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno. Disponer de un sistema de información que permita integrar al cliente, los proveedores, a la competencia y a la propia empresa vista desde fuera, es decir estudiar las variables del mercado para anticiparse a los cambios del entorno y ejercer control sobre estos.

1.1.2 Sistema de Control de Gestión

Partiendo de cuales son los términos de Control de Gestión es importante entonces el término de sistema, el que ha sido analizado por múltiples autores, a los efectos del estudio se desea destacar el concepto dado por (Marsán, 1990) que considera como sistema “el todo, no como la suma simple o mecánica de las partes (o elementos), sino como la interacción dialéctica de los elementos que se reflejan en la unidad que es el sistema, caracterizándose esencialmente porque la interacción de cualquiera de los elementos afecta el mismo y viceversa”.

A partir de los elementos formales y no formales que posee el Control de Gestión el sistema desarrolla, de una parte, los procedimientos y estándares que deberán ser, ante todo, razonables y pertinentes, así como conocidos y aceptados por todos los implicados en el proceso de Control de Gestión y de otra, el diseño del sistema de control gerencial con las herramientas a aplicar en cada empresa, en correspondencia con sus características propias y las prioridades competitivas establecidas, para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio. Cuanto más eficaces son los controles de base, mayor es la autonomía que se puede dejar a cada subordinado en el cumplimiento de sus tareas. Según (Zerilli, 1994), lo que cuenta verdaderamente, no es controlar cada acto, sino determinar si se alcanzan los objetivos que se han fijado dentro de los límites establecidos de cantidad, calidad, tiempo y costo.

Varios autores son del criterio de que no existen instrumentos estándares definidos para el CG (Biasca, 1997; Blázquez, 2000; Kaplan & Norton, 2000/b/; Vogel, 2001); sino que estos

dependen de la estrategia proyectada por la organización, situación que hace de la flexibilidad y adaptabilidad una cualidad indispensable de los mismos.

Los métodos e instrumentos utilizados por el Control de Gestión son numerosos (Pérez Campaña, 2005); pero de forma general los más abordados en la literatura consultada se relacionan directamente con la perspectiva económica financiera.

Para ejercer el Control de Gestión en la organización, los cuales por separado, no alcanzan el nivel de integración que de ellos exige el SCG en la actualidad, se hace necesario el desarrollo de instrumentos sistémicos y equilibrados que no midan solamente los aspectos financieros de la organización sino que cubra las expectativas de información polifacética interrelacionada que necesitan los directivos para alcanzar los objetivos estratégicos previstos y mejorar la posición competitiva de la empresa, mediante el desarrollo de instrumentos integrales de información y control. Por esto, se hace necesario que a la hora de diseñar y/o perfeccionar el Control de Gestión en las empresas se tenga en cuenta el desarrollo de instrumentos que tributen a la implementación de la estrategia empresarial, donde se aborden y traduzcan los principales factor clave de éxito en indicadores de actuación para su correcta evaluación. Esta autora considera, entre los más útiles para su investigación, además de los análisis económicos financieros y los indicadores de gestión, la utilización de la Planeación Estratégica, incluyendo los mapas estratégicos y el método de la Matriz OVAR (Pérez Campaña, 2005)

Los grupos de influencias formados por los proveedores, clientes, gobierno y sociedad. Cada uno de estos grupos le imprime al Control de Gestión un conjunto de exigencias que deberán ser consideradas en el diseño del sistema, así como la empresa tendrá que establecer qué requiere controlar relativo a los grupos de interés. (Pérez Campaña, 2005)

Con estos actores del entorno se establecen relaciones que pueden ser informales o formalizadas a través de decretos, normas, regulaciones, que deberán ser incorporadas al SCG. Fuerzas facilitadoras o barreras constituyen elementos que como su nombre lo dice influyen en el logro de los objetivos del Control de Gestión o pueden convertirse en barreras sobre las que hay que actuar para modificar sus posibles efectos negativos. Entre las que se pueden regular y modificar con menos dificultades, disponiendo de los recursos para ello, se encuentran la estructura organizativa, la formación, la tecnología de apoyo a la

gestión y el sistema informativo, mientras que existen otras que tienen más relación con el comportamiento humano y deberán ser trabajadas cuidadosamente que son el compromiso, liderazgo, y la cultura organizacional. (Pérez Campaña, 2005).

1.2 Los indicadores como herramienta del SCG. Papel de la información.

Los indicadores siempre deben ir relacionados con el enfoque a sistema para lograr una correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. En el Cuadro 1.1 se referencian los conceptos estudiados por (Pérez Campaña, 2005). Lográndose observar que existe coincidencia entre los autores al expresar que permiten analizar el cumplimiento de los objetivos propuestos; por otra parte, se observan criterios divididos en cuanto a que algunos los consideran solo en su expresión cuantitativa, mientras que otros incluyen además la cualitativa. Al respecto (Hernández Torres, 1998), plantea que el sistema de indicadores del Control.

En este sentido, se reconoce en la literatura consultada que las empresas en la actualidad enfrentan el reto de definir los indicadores que garanticen la implementación de la estrategia, incluyendo el seguimiento de los indicadores centrados en las actividades internas que tributan a la misma (Ferguson & Roger, 1990; García M.A, 1996; Hernández Torres, 1998).

De ahí, la importancia de interrelacionar indicadores financieros con no financieros, así como globales y específicos, para garantizar la integración que permita el despliegue de la estrategia a todos los niveles (Alta Dirección, Mandos Intermedios y Sistema Físico), abordándose, la medición de los resultados de la organización, desde tres ángulos: eficiencia, relacionados con el uso de los recursos (materiales, humanos y financieros), eficacia, que refleja el impacto en los clientes; y efectividad, vinculado al logro de los objetivos de la organización (Hernández Torres, 1998).

Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las organizaciones, ya que contribuyen a desarrollar una cultura

orientada a los resultados, proporcionar una visión sintética de la evolución de la gestión organizacional y orientar las decisiones al respecto. Realizar el análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión organizacional, propicia una mejor toma de decisiones y la corrección oportuna de las desviaciones para el logro de los objetivos.

Complementar los análisis resultantes de las mediciones y la correspondiente utilización de los recursos reales y financieros que surgen de la programación y ejecución presupuestaria, así como contribuir a la simplificación de las tareas, ya que al contener relaciones cuantitativas entre variables, permiten que al fijar o estimar el valor de una, se determine el resultado que provocará en las otras con las que se relaciona.

Los indicadores buenos son verificables y pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los indicadores cuantitativos son mensurables e implican números. Los indicadores cualitativos son más difíciles de medir, y pueden describir procesos, comportamientos y actitudes. Es importante llevar estos a una forma cuantitativa a fin de hacerlos comparables. Los indicadores son necesarios para la medición, pero también para la transparencia y para la “rendición de cuentas”.

Los resultados derivados de los análisis de los indicadores sirven como mecanismos de feedback a todos los niveles, de manera que se pueda reajustar el SCG en cualquiera de sus etapas, cuando sea necesario y oportuno. Para lograr esto se necesita implantar un sistema informativo que sea eficiente, flexible, oportuno y relevante. O sea, que ofrezca en cada momento la información que realmente se necesita para tomar decisiones efectivas y oportunas, asimilando los cambios rápidamente y a bajos costos. La efectividad del proceso de control depende fundamentalmente de la calidad de su sistema de información.

Según Serrano, 1997, los sistemas de información pretenden ayudar a cada administrador a llevar a cabo su función de control y por tal razón, deben ser elaborados a la medida de las necesidades de cada uno de ellos. En las organizaciones se emplean dos tipos de Sistemas de Información: el Operativo y el Administrativo. El sistema de información operativo está destinado a un fin específico dentro de la empresa, y sirven de base a la hora de diseñar el Sistema de Información Administrativo (SIA), mediante el cual se delimitan las informaciones que con diferente periodicidad precisan cada uno de los directivos para el cumplimiento de un fin común en la empresa: la estrategia empresarial.

De acuerdo con lo anterior, (Álvarez López & Blanco Ibarra, 1993) definen el SIA como “el instrumento adecuado para comunicar a la alta dirección la información estratégica relevante y oportuna que sirva de apoyo al Control de Gestión que contribuya al proceso de mejora continua”, lo que implica que dentro de la organización a pesar de existir un conjunto de informaciones que se mantienen estables en el tiempo, existen otras que cambian a medida que cambia la estrategia y los objetivos de cada área dentro de la organización. El éxito en la gestión estará dado en la medida en que estas informaciones estén interconectadas para alcanzar un análisis coherente y profundo de la realidad.

Lo anterior, permite afirmar que para asegurar el éxito del Control de Gestión, se requiere que los sistemas de información estén adaptados a las nuevas condiciones del entorno, donde la innovación, la rapidez, el servicio de calidad y el ritmo al que se mejora y aplica el conocimiento, son factores clave de la gestión empresarial y en este sentido, la información se convierte en un arma esencial en el logro de las metas propuestas (Senn, 1993; Bueno, 1993; Hope, 1996; Serrano, 1997; Machado Noa, 2003).

En correspondencia con lo antes expuesto, se puede afirmar que entre los rasgos que caracterizan los Sistemas de Información Administrativos según (Loriano, 1993; Goldratt, 1995; Ortiz, 2000) se encuentran: la descentralización de la información y la toma de decisiones, el desarrollo de la “comunicación horizontal” en la organización, lograr que la información sea oportuna, es decir, que esté disponible a tiempo para intervenir y la utilización de la informática, entre otros.

Como se ha definido existe la necesidad de realizar el Control de Gestión a través de un sistema de indicadores y que la mejor forma de hacerlo es a través de un Cuadro de Mando Integral, se procederá a analizar algunos aspectos de interés para el estudio.

1.3 El Cuadro de Mando Integral como herramienta del Control de Gestión

Después de haber expuesto en el epígrafe anterior los conceptos necesarios para la realización de esta investigación se procederá a tratar el tema del Cuadro de Mando Integral, ya que el enfoque a procesos, enfoque a servicio y el enfoque estratégico son los fundamentos del mismo.

Muchas empresas disponen de procedimientos de medición de su actuación que utilizan algunos indicadores financieros y no financieros, así como el uso de los indicadores no financieros para mejoras locales en sus operaciones. Los directivos de más categoría utilizan indicadores totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones realmente están utilizando sus indicadores de actuación, financiera y no financiera, para la retroalimentación y control táctico de sus operaciones, a corto plazo, pero no como un sistema de gestión estratégica. El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando este enfoque como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: "La medición de los resultados en la empresa del futuro". El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico.

Representantes de una docena de empresas-fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología - se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación (Kaplan & Norton, 1996).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que permite gestionar el proceso de perfeccionamiento empresarial, que abarca la formulación, implementación y control de la estrategia. Esta herramienta de gestión traduce la estrategia de las empresas en un conjunto coherente de indicadores.

El CMI proporciona a los directivos los instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (Kaplan & Norton, 1996)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de Control de Gestión que abarca la formulación, implementación y control de la estrategia de una empresa. También sirve para diagnosticar y diseñar. Tiene la función primordial de traducir la misión y la estrategia de la organización, en un conjunto de indicadores que informen de la consecución de los objetivos.

La aplicación del cuadro de mandos integral originalmente fue para las empresas privadas con fines de lucro, pero hay una oportunidad única de aplicar el cuadro de mandos integral para mejorar la gestión de los organismos públicos como es el caso de los hospitales del servicio de salud. (Martínez, 2001)

El punto de partida es la definición del “marco estratégico”. La estrategia establece el vínculo entre la organización y el medio que la rodea. La empresa debe definir una estrategia que le permita tener una posición ventajosa en los aspectos claves que determinan la competencia en el sector. (Pastor Tejedor & Navarro, 2002)

Una herramienta muy útil para visualizar el despliegue de la estrategia es el mapa estratégico, que permite representar gráficamente ese despliegue a través de una cadena de relaciones causa-efecto, conectando los resultados obtenidos de la estrategia con los inductores que lo harán posible. (Pastor Tejedor & Navarro, 2002)

Una vez creado, el Mapa se convierte en una herramienta poderosa de comunicación que permite a todos los empleados entender la estrategia facilitando así el éxito de la organización. A su vez, agiliza las reuniones ejecutivas al proveer una representación que permite observar rápidamente qué aspectos de la estrategia están teniendo éxito y en cuales no están cumpliendo con las expectativas. La relación causal permite a los directivos verificar en la práctica la estrategia teórica. (Kaplan & Norton, 1996)

Las perspectivas económico financiero y de clientes describen los resultados de la empresa, mientras que las perspectivas procesos internos y recursos humanos describen cómo se pretende alcanzar dichos resultados. (Kaplan & Norton, 1996)

En un mapa estratégico se puede visualizar: el despliegue de la estrategia y sus líneas estratégicas, convertidas en objetivos estratégicos y una agrupación según las perspectivas del CMI.

La perspectiva Financiera

- Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la Empresa
- Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas

La perspectiva Cliente

- Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir
- Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados
- Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias
- Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de Marketing, Operaciones, logística, productos y servicios

La perspectiva Procesos

- Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (Innovación, Operación, Servicio pos venta).
- Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes

Tiene varios tipos de indicadores en el sector empresarial:

De resultados: Mide el éxito en el logro de los objetivos y las políticas del direccionamiento estratégico sobre un periodo de tiempo específico que usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia. (Martínez, 2001)

Impulsores guías o inductores: Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Su propósito es canalizar y direccional esfuerzos. (Martínez, 2001)

La perspectiva de formación y crecimiento es la que proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos que contribuyen directamente a garantizar el propósito de las empresas con fines de lucro, vinculado directamente y de manera muy sensible, al desarrollo a través de la formación, con criterios de excelencia. Dicho proceso, por ser tan dinámico, exige que ante todo, preste prioritaria atención a lo que encierra una perspectiva como ésta.

El Control de Gestión debe estar presente en todos los niveles de la organización, siendo el conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los individuos y proceda de forma preventiva, buscando las vías y métodos de la eficiencia.

Capítulo 2

CAPÍTULO II MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

La concepción del procedimiento propuesto en el contexto de la presente investigación es adaptado de Pérez Campaña, 2005, toma en consideración lo expuesto en el marco teórico-referencial sobre el carácter coherente e integrador que debe poseer el CG en las organizaciones, así como la necesidad de su flexibilidad y adaptación a las características de las mismas.

En este capítulo se presenta un modelo conceptual que resume los aspectos fundamentales que sustentan el procedimiento y su explicación.

2.1 Modelo conceptual investigativo

El modelo que se presenta en la Figura 2.1 analiza la organización con un enfoque sistémico y de proceso. Considera como premisas importantes la existencia de una gestión estratégica, el estudio constante del entorno y la necesidad del compromiso y liderazgo de la dirección, así como de la formación. Se reflejan los tres niveles de decisión: Alta Dirección (A.D), Mandos Intermedios (M.I) y Sistema Físico (S.F). La A.D tiene la responsabilidad de definir los objetivos estratégicos, decidir la estrategia, confeccionar las políticas y objetivos encaminados a lograr situarse en el mercado, a partir de considerar la información proveniente del entorno y de las características propias de la organización, para trazar las acciones que conlleven al éxito de la empresa, las cuales se traducen en objetivos a los M.I y de éstos al S.F o núcleo operacional. Se medirá la eficiencia a través de la relación que se presenta entre los recursos que entran al sistema (materiales, humanos y financieros) y el uso óptimo que le dan los diferentes procesos que se desarrollan; la eficacia por el impacto que proporcionan sus productos y servicios en los clientes, siendo capaces tanto de suplir la demanda prevista (cantidad y variedad) como de satisfacer sus exigencias (calidad, precio, oportunidad) y la efectividad en el cumplimiento de sus metas con eficiencia y eficacia, lo que se traducirá en mejorar el posicionamiento competitivo de la Organización. Estos análisis se realizarán a través de la evaluación de un conjunto de indicadores que se jerarquizarán a los diferentes niveles de decisión,

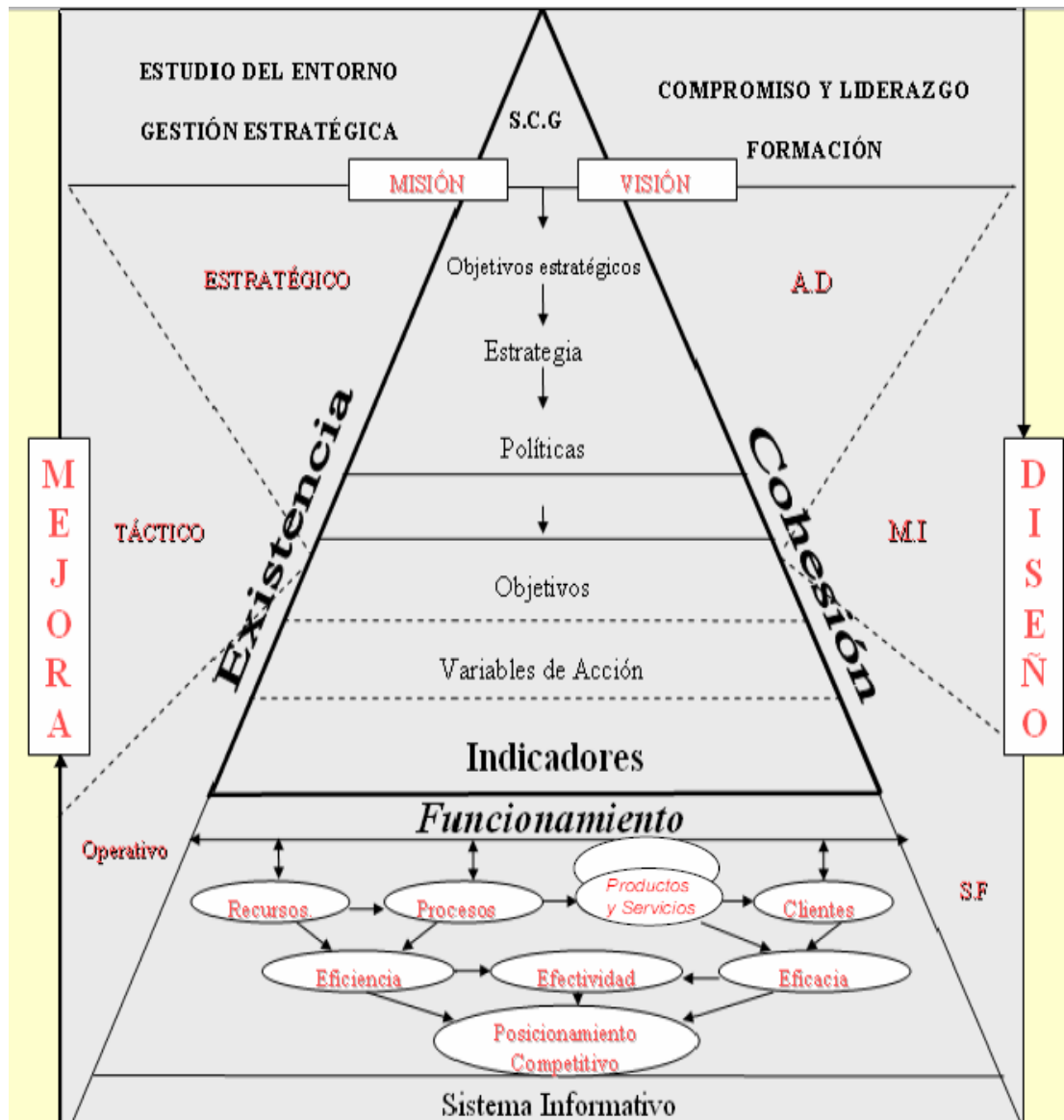


Figura 2. 1 Modelo Conceptual sobre Control de Gestión.

Fuente: (Pérez Campaña, 2005)

incluyéndose los relativos al proceso de gestión de la cadena de suministro, la que se muestra en el modelo como parte de la representación del S.F. Para el éxito empresarial es de vital importancia disponer de un sistema informativo, que ofrezca una visión integral del desempeño de todos sus procesos (material, de dirección y financiero), ya que estos están indisolublemente unidos y solo su adecuada integración como sistema derivaría en un aumento de la competitividad.

Este modelo se sustenta sobre la base de un sistema informativo que sea eficiente, flexible, oportuno y relevante. O sea, que ofrezca en cada momento la información que realmente se necesita para tomar decisiones efectivas y oportunas, asimilar los cambios rápidamente y a bajos costos, lo que incluye el conjunto de indicadores. Estos medidores o indicadores serán elegidos para reflejar las prioridades estratégicas y deben poder modificarse a medida que evolucione la estrategia. La rapidez y precisión con que los gerentes reciben información sobre lo que esta marchando bien y lo que anda mal, determina la eficiencia del sistema de control, porque el sistema de información gerencial es hoy el soporte de las decisiones.

Los resultados derivados de estos análisis sirven como mecanismos de *feedback* a todos los niveles, de manera que se pueda reajustar el sistema en cualquiera de sus etapas, cuando sea necesario y oportuno, lográndose esto a través del control de gestión.

2.2 Procedimiento para el diseño del Sistema de Control de Gestión

El procedimiento propuesto es una adaptación del realizado por Pérez Campaña, 2005 para el diseño del SCG (Figura 2.2), está estructurado en tres fases y doce etapas. A continuación se procederá a su explicación.

2.3 Diseño del Sistema de Control de Gestión

Las etapas del procedimiento específico para el diseño o rediseño del SCG aparecen representadas en la Figura 2.3. A continuación se explica el contenido de las mismas.

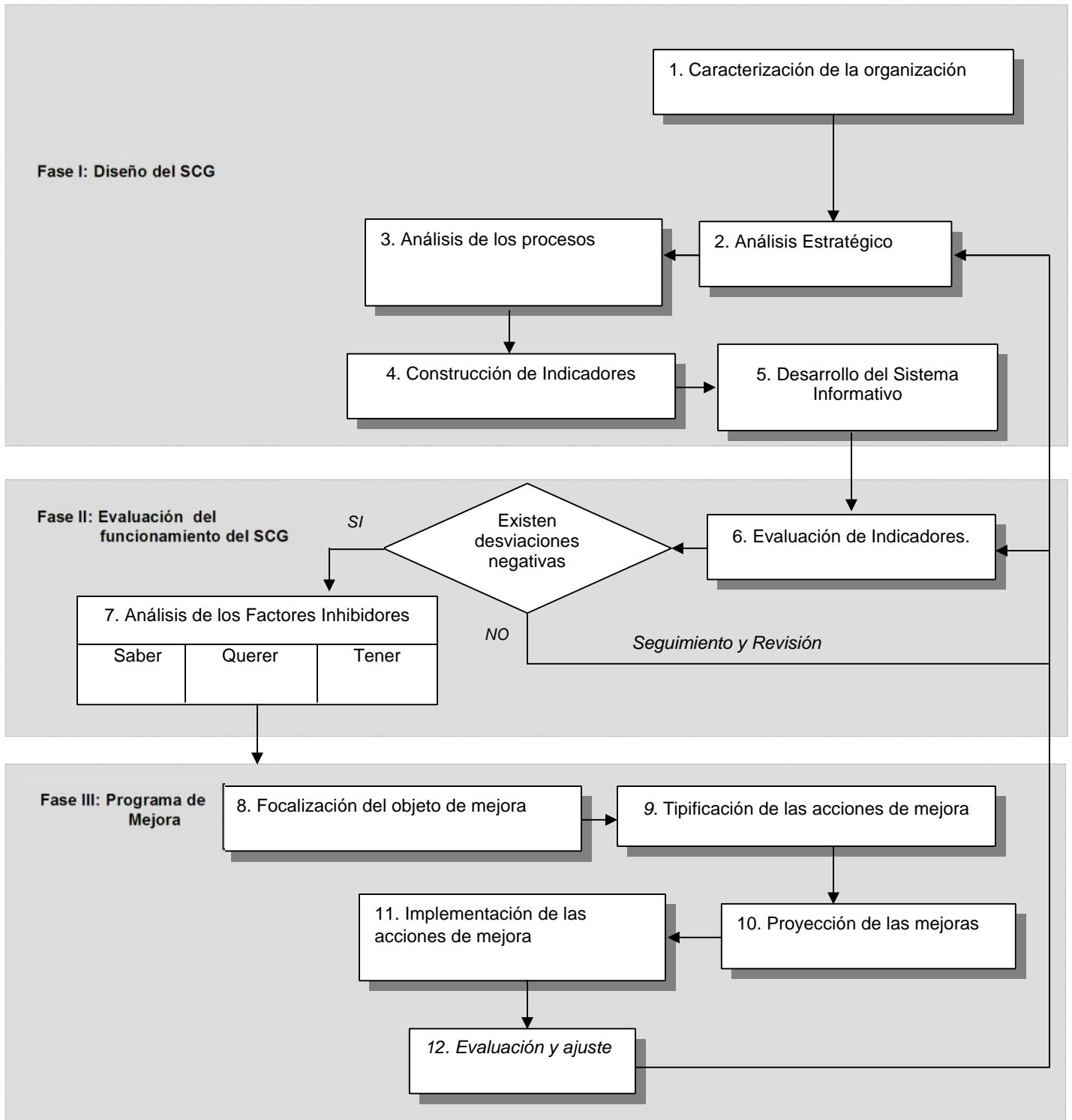


Figura 2. 2. Procedimiento general para el diseño del Sistema de Control de Gestión.

Fuente: Pérez Campaña, 2005

Etapa I Caracterización de la organización

Siempre que se vaya a efectuar un estudio se debe tener en cuenta las características de la organización donde se va a realizar, considerando los siguientes elementos: breve reseña histórica, estructura organizativa, niveles de dirección y composición de la fuerza laboral.

Etapa II Análisis estratégico

A medida que las organizaciones crecen, los gerentes de diversos niveles se encuentran envueltos cada vez más en la toma de decisiones importantes. Estas decisiones afectan a numerosas personas dentro y fuera de la organización, incluyendo a los propios gerentes.

A menos que las decisiones sean consistentes a través de toda la organización, no habrá, para los de adentro ni los de afuera, expectativas claras; no sabrán que esperar de la organización. Esto genera desmotivación y desconfianza.

El comportamiento de una organización con muchas personas no está determinado por las decisiones y acciones de un individuo solamente, sino que muchas personas actúan a nombre de la organización y esto puede hacer que, con mucha facilidad, la organización presente múltiples e inconsistentes caras al mundo exterior. Asimismo, dentro de las organizaciones, el comportamiento de algunas áreas funcionales puede ser antagónico con los objetivos a largo plazo de la organización. Es por esto que el análisis estratégico que conlleve a alinear la estrategia corporativa con las genéricas y funcionales es de vital importancia para lograr la coherencia en las decisiones y acciones a todos los niveles de la Organización.

La ejecución de esta tarea tendrá un mayor o menor grado de laboriosidad en dependencia del nivel de detalle y alcance que se haya logrado en la planeación estratégica de la Organización; pero debido a la importancia que posee para el correcto diseño del SCG se recomienda revisarla y perfeccionarla teniendo en cuenta las insuficiencias detectadas en el análisis de la gestión estratégica realizado en la fase anterior.

A continuación se muestra el procedimiento específico para el desarrollo de esta etapa (Figura 2.3) y se explica cada uno de los pasos que la contiene.

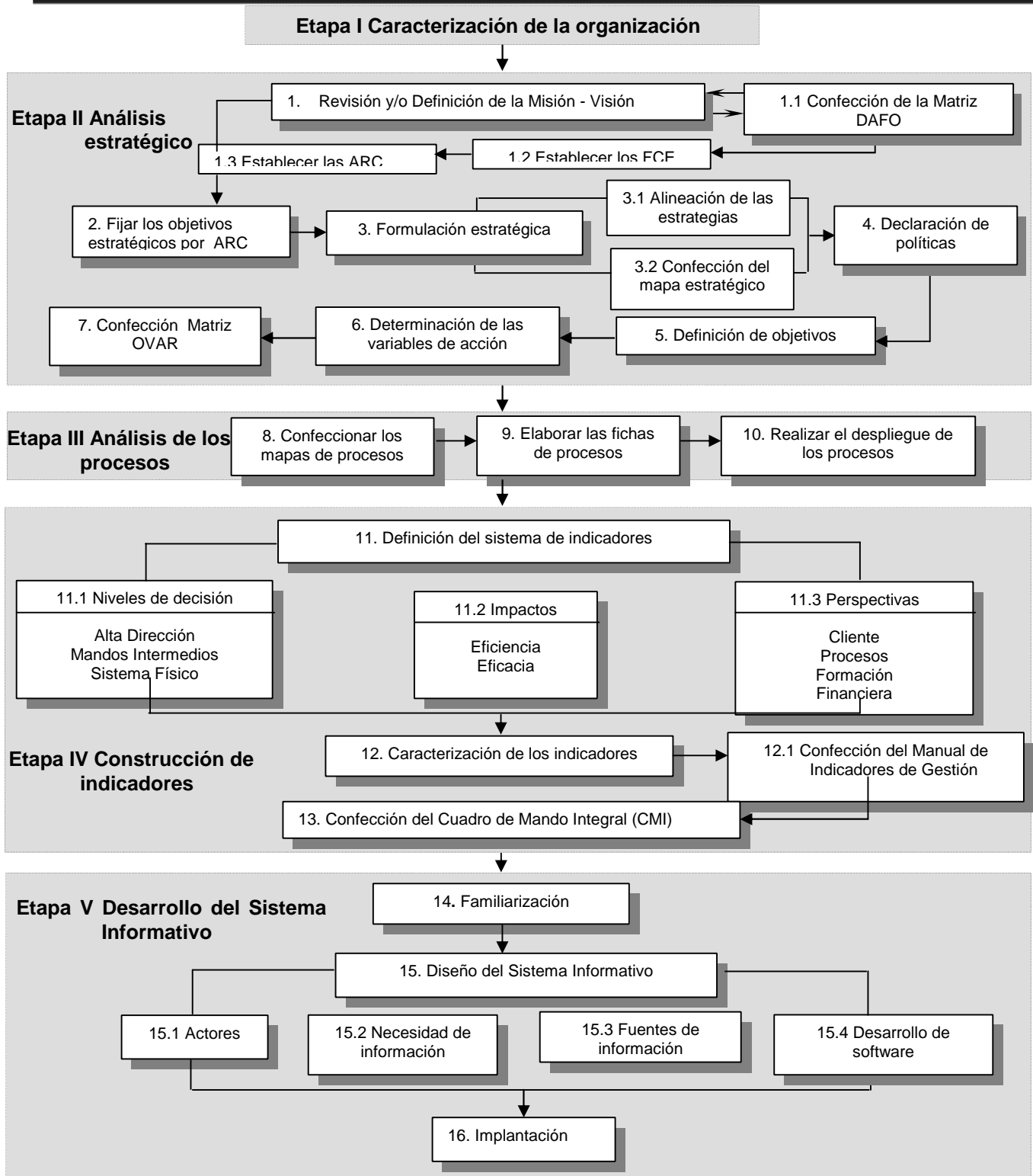


Figura 2. 3 Procedimiento específico para el Diseño del Sistema de Control de Gestión

Fuente: Adaptado de Pérez Campaña, 2005

1. Revisión y/o definición de la Misión-Visión

El análisis estratégico debe partir de revisar la misión-visión de la organización.

1.1 Confección de la Matriz DAFO

Tiene como objetivo la precisión de la situación de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el ámbito externo y de las fortalezas y debilidades en el interno.

Además se puede utilizar las matrices de evaluación de los impactos externos e internos (Ronda, 2002). Las mismas están diseñadas en función de lograr la proactividad necesaria e ir teniendo en cuenta la implantación desde la fase de planeación.

1.2 Establecer los factores claves para el éxito

Una vez que la organización conoce cuál es su misión y su visión, la pregunta clave a la que se debe dar respuesta es ¿Qué es imprescindible para que ésta cumpla con su objeto social? Es esencial para la empresa saber qué necesidad espera satisfacer el público objetivo al que se dirige, qué es lo que valora y qué es lo que no valora, es decir, definir los factores claves de éxito (FCE).

Conociendo los factores claves para el éxito, la organización puede dirigir sus acciones hacia los mismos, lo que evidentemente le facilitará alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus clientes y con ello, alcanzar rasgos distintivos con respecto a su competencia, alcanzando la lealtad en sus consumidores y reduciendo la amenaza de los productos sustitutos.

1.3 Determinar las áreas de resultados claves

En la tesis que se presenta, la autora emplea el término “áreas de resultados claves” (ARC) como aquellas áreas o aspectos decisivos para alcanzar los factores claves de éxito en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes y el cumplimiento del objeto social de la organización. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas de la organización. Las ARC establecen los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos.

2. Fijar los objetivos estratégicos por factor clave de éxito

Con la realización de los pasos anteriores se conoce la razón de ser de la organización, es decir, su misión, el estado deseado que se quiere lograr, su posición estratégica, así como los FCE, ahora es necesario definir cómo lograr el tránsito de la misma, del estado actual al estado futuro deseado para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

En este paso se establecen los objetivos estratégicos por los FCE. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener.

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos estratégicos, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global y a largo plazo en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo, de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización.

Los principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos pueden ser resumidos de la forma siguiente:

Precisión: Deben ser entendidos por todos los subordinados e implicados y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.

Participación. Es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.

Integración: Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.

Realismo: Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Es importante destacar que, independientemente de la forma en la cual se lleguen a definir los objetivos generales, resulta necesario que no sólo participe la alta dirección, en la formulación de los mismos. En la medida que participen los miembros de la organización en la formulación de los objetivos, así será el nivel de compromiso en el cumplimiento de éstos.

Las intenciones conscientes de la persona (sus metas y objetivos) son los determinantes primarios de su motivación para el esfuerzo de acción. Cuando las personas se trazan unos objetivos desafiantes, desarrollan un mejor rendimiento que cuando pretenden la consecución de unos objetivos más fáciles de obtener.

3. Formulación estratégica

Las estrategias se formulan en tres niveles organizacionales. Los niveles están en dependencia de la cantidad de actividades o negocios que tenga la organización. En una organización que tenga una sola actividad o negocio, habrá sólo dos niveles de estrategias: estrategias genéricas o de negocios (ésta coincide con la de la empresa) la que tratará de buscar: el desarrollo cuidadoso de recursos, las capacidades distintivas (las competencias acertadas: “saber”, “saber hacer”, “saber estar”), las ventajas competitivas y la sinergia y las estrategias funcionales.

3.1 Alineación de las estrategias

La alineación de las estrategias consiste en lograr una coherencia y correspondencia entre la estrategia corporativa, las genéricas y las funcionales, es decir, que los niveles inferiores tributen a los superiores cohesionadamente.

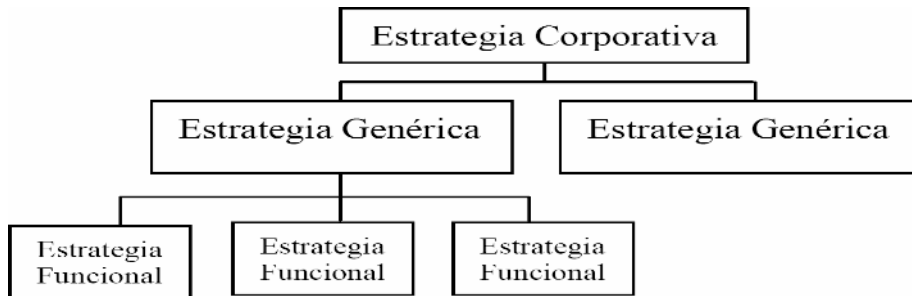


Figura 2. 4 Alineación de los niveles de las estrategias.

Fuente: Ronda, 2002

Nivel corporativo. ¿En qué actividad o negocio debemos operar? Esta estrategia se formula en empresas diversificadas, es decir, que poseen varios negocios u actividades.

Nivel de estrategias genéricas, es decir, ¿Cómo se debe competir en la actividad o negocio escogido?

Nivel funcional. ¿Cómo garantizar el cumplimiento de las estrategias genéricas y corporativas?

Los tres niveles no deben observarse de manera aislada, sino complementados unos con otros y cohesionados; no obstante, en cada nivel se recomiendan tipos de estrategias específicas que ayudan a trazar la vía o camino a seguir para alcanzar la integración de los tres niveles.

3.2 Confección del mapa estratégico

Un mapa estratégico es una descripción integrada y lógica de la forma en que se llevará a cabo una estrategia, indica las relaciones causa-efecto relativas a los recursos y capacidades de la empresa que deben llevar a los resultados estratégicos deseados. Los mapas estratégicos proporcionan los cimientos sobre los que se construyen los cuadros de mando vinculados a la estrategia. En este sentido esta tarea consiste en la confección del mapa estratégico a partir de la alineación realizada, estableciendo las relaciones entre las diferentes acciones a realizar según las perspectivas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje.

4. Declaración de las políticas

Todas las organizaciones, pequeñas y grandes, tienen algunos principios o guías que conforman su conducta y que las distinguen. Estas guías se fundamentan en principios filosóficos y éticos y tienen como fin lograr una organización estable, consistente y duradera.

Esto induce a desarrollar y hacer conocer los principios que sirvan como guía al pensamiento y a la toma de decisiones. A estos principios, guías, o marcos de actuación para la gestión se les llama POLÍTICAS. Las políticas son los canales de decisión a lo largo del camino para alcanzar un fin; esto es, las políticas guían hacia los objetivos. Por otra parte, es virtualmente imposible delegar autoridad sin la existencia de políticas, ya que un ejecutivo subordinado no puede tomar decisiones sin algún tipo de guía. (Lloyd's Register, 2002).

Las políticas pueden ser establecidas para diversas áreas de actividad de la organización, así como en diferentes niveles jerárquicos de la misma. Las políticas básicas de la organización o políticas corporativas son formuladas generalmente por la alta dirección. Las políticas derivadas pueden ser determinadas por la alta dirección o por los ejecutivos de niveles inferiores. Es necesario que tengan sentido para la organización y sean muy claras y lógicas.

Además de las políticas corporativas, pueden existir otras políticas en la organización, relacionadas y consecuentes entre sí, tales como: políticas de calidad, financieras, de compras, de personal, de capacitación, de relaciones públicas, de investigación y desarrollo, de seguridad laboral, de medioambiente, de inversiones, de ventas, de promoción, etc.

Las políticas, al ser guías de pensamiento para la adopción de decisiones y el establecimiento de objetivos, deberán permitir cierto grado de libertad pues de lo contrario, serán reglas o instrucciones. No deben ser establecidas como mandamientos, sino fomentar la iniciativa para que sean interpretadas y aplicadas por los subordinados de forma creativa.

Para asegurar que las políticas sean efectivas deberán considerarse los siguientes aspectos:

1. Deben reflejar los objetivos y planes de la organización. Si una política no apoya a los planes y no hace más alcanzable los objetivos, no tiene ningún sentido. La política debe servir de marco para establecer y revisar los objetivos.
2. Deben ser consistentes. Deben ser cumplibles y consecuentes entre las diferentes políticas de la organización.
3. Deben ser flexibles. No debe suponerse que las políticas son permanentes. Estas podrán cambiar de la misma forma que cambian los planes, las metas o las condiciones del mercado.
4. Deben distinguirse de las instrucciones y procedimientos. Las políticas son guías para la adopción de decisiones. Las reglas y procedimientos son guías para la acción. Un procedimiento define como se aplica una política a una determinada operación. Las instrucciones requieren que se tomen acciones específicas y definidas con respecto a una situación.
5. Deben ser escritas. Escribir las políticas es la mejor forma de llevarlas a cabo.
6. Deben ser explicadas. No debe asumirse que la publicación de una política es suficiente; sino que esta debe ser explicada, interpretada y enseñada.
7. Deben ser controladas. Las políticas pueden volverse anticuadas, pueden ser mal interpretadas o pueden no alcanzar su propósito, por eso deben ser revisadas regularmente.

5. Definición de los objetivos para cada nivel de decisión

En esta etapa se parte de los objetivos estratégicos que constituirán los objetivos del primer nivel, los cuales se despliegan a través de variables de acción que constituirán los objetivos del segundo nivel, los que a su vez se desdoblán en variables de acción que se traducen a objetivos del tercer nivel, como se muestra en la Figura 2.5.

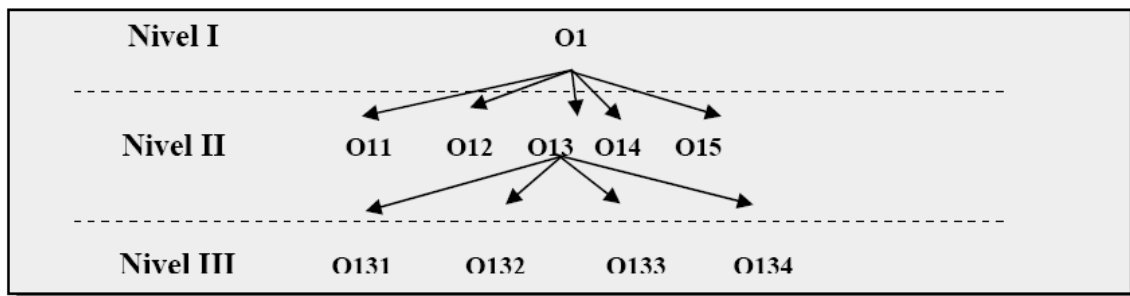


Figura 2.5 Despliegue de objetivos a través de los niveles de la organización.

Fuente: Pérez Campaña, 2005

6. Determinación de las variables de acción

Se determina por cada responsable, dentro de la estructura de la organización, las variables de acción que dirigen, pasándose a confeccionar de esta forma la Matriz OVAR de cada directivo.

Esta Matriz deberá cumplir con las siguientes restricciones:

- No diagonalizar
- Análisis de los objetivos que no se relacionan con ninguna variable
- Si aparecen más de doce objetivos, disminuir la cantidad
- Analizar los responsables que no se les asigne ninguna variable de acción
- Juzgar políticas de repartición de tareas

7. Confección de la Matriz OVAR

El Método OVAR (objetivos, variables de acción y responsables) constituye una herramienta muy valiosa para que los directivos puedan manejar mejor su organización, y a nivel de equipo permitirle reforzar el diálogo, la interacción y la coherencia. Además facilita el aprendizaje colectivo y la descentralización de la dirección, permite una integración ascendente, contribuye a la detección de problemas estructurales, brinda la información pertinente para el seguimiento y ayuda a la medición del desempeño.

Etapas III Análisis de los procesos

En esta etapa se realizará un análisis de los procesos de la universidad, considerando los procesos estratégicos, los sustantivos y de apoyo. A continuación se muestra el procedimiento específico para su desarrollo y los pasos que comprende.

8. Confeccionar los mapas de procesos

El mapa de procesos impulsa a las organizaciones a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés, dando la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves.

En este paso se confeccionará el mapa de procesos general y los mapas de procesos específicos de la universidad, como un método efectivo para visualizar los procesos a todos los niveles; ordenados por sus jerarquías y relaciones.

9. Elaborar las fichas de procesos

En este paso se procederá a realizar la confección de las fichas de los procesos de la unidad, teniendo en consideración que para gestionar y mejorar un proceso es necesario describirlo adecuadamente, para lo que existen diferentes formas de hacerlo, pero de manera general hay coincidencia en reconocer, entre los elementos que se incluyen, los siguientes: nombre, responsable, finalidad, objetivo, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido del proceso.

10. Definición del sistema de indicadores

Una vez que se tienen elaboradas las matrices OVAR de cada responsable, como un proceso de derivación de los objetivos desde la alta dirección hasta el sistema físico o núcleo operacional, considerando lo planteado por diferentes autores como (Loriano, 1993 y Goldratt, 1995) sobre la necesidad de condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la compañía, priorizando primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador, así como que los indicadores seleccionados deben permitir juzgar el impacto de las decisiones locales sobre la meta global. El sistema de indicadores propuesto debe precisar, de una parte, el “encadenamiento vertical” para, en caso necesario, buscar y actuar sobre las “causas

raíces o primarias” de los problemas y de otra, la influencia en el desempeño de los principales procesos existentes en la organización.

10.1 Definición de los indicadores por niveles de decisión

Los indicadores a seleccionar están en dependencia de los objetivos, asimismo, varían en función de los niveles de responsabilidad dentro de la organización, pues los problemas y decisiones a tomar en cada nivel gerencial son diferentes. Como resultado de este análisis se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación en los factores clave en cada nivel, con el fin de determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, no debiendo sobrepasar la cifra de los 25 indicadores (Amat Salas & Dowds, 1998; Kaplan & Norton, 2001/b/; 2002/b/), para evitar el exceso de “datos” que pueda encarecer y dificultar su utilización; sin embargo, esto es relativo ya que está en dependencia de las características de la organización, además, ésta autora considera que cuando se realiza un análisis detallado concatenando los indicadores de efecto (o resultado), con los derivados (o de causa), el número total de indicadores pudiera llegar a ser superior, lo que no implicaría en ningún momento complicaciones para la gestión de la organización porque se delimita los que corresponden a cada nivel de decisión.

10.2 Clasificar los indicadores por su impacto

La evaluación del desempeño de la organización, se puede realizar a través de indicadores para medir el impacto en su eficiencia y eficacia.

Analizar el resultado de los principales indicadores, agrupados en estas dos categorías, permite determinar en qué cuadrante está ubicada la empresa, según la matriz que se representa en la Figura 2.6.

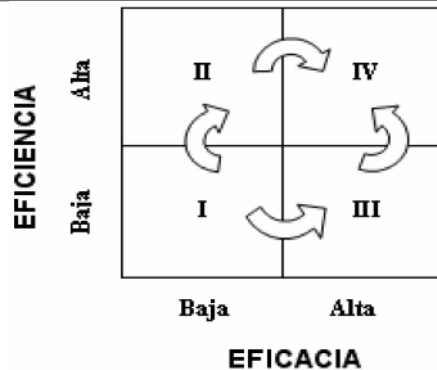


Figura 2.6: Matriz de mejoramiento continuo.

Fuente: Pérez Campaña, 2005

Cuadrante I: Las organizaciones ubicadas en esta posición están en una situación realmente grave, ya que además de no satisfacer las necesidades de los clientes, adicionalmente no están haciendo un empleo adecuado de los recursos; en esta posición la empresa es ineficiente e ineficaz y por consiguiente se encuentra seriamente comprometida.

Cuadrante II: Las organizaciones ubicadas en esta posición, significa que están siendo eficientes pero no eficaces; o sea, que el impacto en el mercado es bajo porque lo que se oferta, aunque se ha obtenido por el mejor método y el más económico, no es lo requerido por el cliente y como planteara Peter Drucker en este sentido: “no hay nada tan inútil como hacer eficientemente lo que no se necesita”

Cuadrante III: En este cuadrante se está haciendo lo correcto incorrectamente, la organización se encuentra en una posición de eficacia pero de ineficiencia, debido a que se atienden los requisitos de los clientes pero no se aprovechan los recursos racionalmente.

Cuadrante IV: En este cuadrante se está haciendo lo “correcto correctamente”, es decir se es eficiente y eficaz, ya que se cumple con los requisitos de los clientes y de la organización.

Considerando el enfoque de la mejora continua, se puede decir que la posición I es insostenible y ante esta situación se deberán trazar estrategias urgentes para pasar al

cuadrante II o III, para que el siguiente paso sea llegar al IV que es donde se logra la efectividad.

10.3 Clasificar los indicadores según las perspectivas

Este paso tiene como objetivo aplicar el criterio de clasificación de Kaplan & Norton siguiendo el enfoque de proceso, considerando los indicadores financieros, como expresión de los resultados logrados en el desempeño del flujo financiero que se traducen en la salud financiera de la organización y el análisis del flujo material, en el sentido inverso en que ocurre tomando como punto de partida los clientes, luego entrando a los procesos: venta, almacenamiento, transporte y aprovisionamiento; concluyendo con la perspectiva de formación y crecimiento que constituyen el soporte al flujo material.

Perspectiva financiera

Internacionalmente se reconoce que gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio; no obstante, el análisis económico-financiero pone a disposición del equipo directivo los instrumentos necesarios para comprobar continuamente el pulso de la empresa y poder así, implementar programas correctivos tan pronto se presenten síntomas de problemas futuros.

Los cambios ocurridos en la economía cubana en los últimos 15 años le imponen un peso relevante a la función económico-financiera dentro del Control de Gestión. Mientras que, hasta principios de los años '90 el "lenguaje empresarial cubano" cubría los términos de producción mercantil, producción bruta, producción neta, entre otros, hoy en día se habla de liquidez, solvencia y rentabilidad, condiciones necesarias para que una empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino alcanzar y mantener una posición competitiva.

Perspectiva del cliente.

En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. El grupo de interés más importante para la empresa son sus clientes (Trischler, 2000). De hecho, ellos representan la mayor fuente de ingresos para la organización; de ahí la importancia de conocer los índices de satisfacción,

retención, fidelidad, adquisición de nuevos clientes, cuota de mercado, entre otros, así como indicadores del valor añadido que la empresa aporta a sus clientes. Además, la empresa debe ser capaz de anticiparse a las necesidades emergentes de los clientes, tanto con productos y servicios innovadores, como con el desarrollo de nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades.

Perspectiva de procesos internos

Kaplan & Norton (2002, p.105) apuntan que “...los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.” En consecuencia, una adecuada metodología de análisis y selección de los procesos clave, permitirá evaluar la cadena de valor y eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan a generar valor. Así pues, las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos, mediante una metodología bien organizada y aplicada de forma continuada para aumentar la eficiencia, efectividad y flexibilidad de los mismos (Hammer & Champy, 1994; Nogueira Rivera, 2002).

Perspectiva de formación y crecimiento

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa (Kaplan & Norton, 2002). Por lo tanto, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. En cuanto a los empleados, se precisa conocer determinados indicadores (satisfacción, retención, habilidades) y desarrollar un plan de formación que los prepare en el nuevo entorno competitivo. Por su parte, las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre clientes y los procesos internos, que se facilita a los trabajadores que se encuentran en la primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Asimismo, los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores claves de éxito generales de la empresa.

Etapa IV Construcción de los indicadores

Para la construcción de los indicadores se proponen los siguientes pasos:

11. Caracterización de los indicadores

Según Harrington (1997), un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal. Considerando los criterios emitidos en la bibliografía consultada se proponen como elementos para caracterizar los indicadores los siguientes:

Definición: Significa darle un nombre al indicador y especificar cómo se realizará su cálculo, además se recomienda incluir las variables que definirán dicho indicador; es decir, considerar en la definición los aspectos que a continuación se relacionan:

Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.

Forma de cálculo: Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Glosario: Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar, de manera precisa, los factores que se relacionan en su cálculo. Se recomienda contar con un documento, llámese manual o cuartilla de indicadores, en el cual se especifiquen todos los aspectos relativos a los indicadores que maneja la organización.

Objetivo: Es necesario definir claramente el objetivo del indicador, su razón de ser, lo cual permitirá conocerlo y expresará el lineamiento, la política que encerrará su medición y lo que se obtendrá de él. Este elemento estará estrechamente relacionado con el objetivo de la organización al que tributa.

Niveles de Referencia: El nivel de referencia se asocia al estado deseado del indicador (Id), lo cual servirá para compararlo con el estado actual (Ia); se podrán considerar como estado deseado o patrón de referencia:

- Las metas establecidas
- El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias)
- El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma (benchmarking)
- El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la organización
- El valor del indicador con respecto a la competencia

Responsabilidad: Dará respuesta a las preguntas ¿quién lo mide? y ¿quién actuará en consecuencia con los resultados cuando haya desviaciones?

Punto de lectura e instrumentos: Dará respuesta a las preguntas: ¿dónde medirlo?, ¿cómo medirlo? y ¿con qué medirlo?

Periodicidad: Dará respuesta a la pregunta ¿cuándo medirlo?

11.1 Confección del Manual de Indicadores de Gestión

Toda la información que ofrece la caracterización de los indicadores constituye la base para la confección de un manual que sirva de consulta y herramienta de trabajo para los directivos y especialistas. Este manual puede conformarse como un documento impreso o en formato electrónico, como parte del sistema informativo de la organización.

12. Confección del Cuadro de Mando Integral

Precisamente, los análisis realizados anteriormente conducen a la confección del denominado Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), el que constituye el puente que permite conectar el rumbo estratégico de la empresa con la gestión de sus procesos (Nogueira Rivera, 2002). Su implantación será en “cascada” a través de la “pirámide de cuadros de mando” (López Viñegla, 1998), comenzando por la alta dirección, derivándose a los mandos intermedios, hasta llegar al sistema físico o núcleo operacional. El enfoque de proceso se integra al análisis a través de las perspectivas: la

financiera, la de formación y crecimiento, la de los procesos internos y la del cliente, definiéndose, en cada caso, los indicadores en términos de eficiencia y eficacia, garantizándose que estén alineados con los objetivos de la organización y con los factores claves de éxito.

Los indicadores propuestos responderán a una clasificación tridimensional como aparece representado en la Figura 2.7.

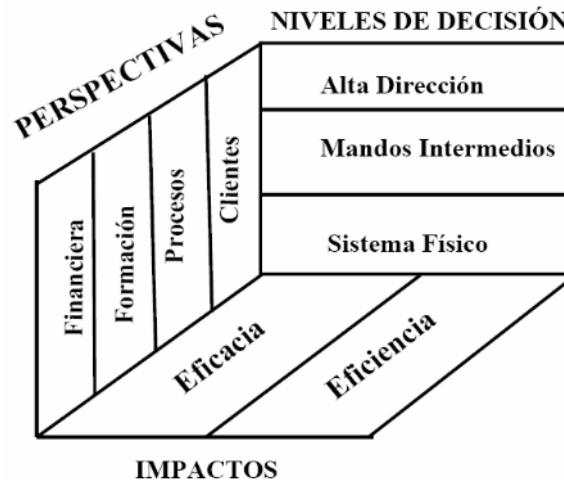


Figura 2. 7: Matriz Tridimensional

Fuente: Pérez Campaña, 2005

Una vez establecidos los indicadores, se deben actualizar periódicamente de acuerdo a las características y especificidades propias de cada empresa en particular, cuya frecuencia puede ser: “día a día”, semanal, quincenal, mensual, trimestral, etcétera. De igual forma, se debe revisar el diseño del CMI, adaptándolo a los cambios existentes en las estrategias de la organización, siendo este un proceso que no acaba nunca, ya que la estrategia va evolucionando constantemente. Para la actualización del sistema de indicadores se recomienda utilizar la matriz que aparece en el Anexo 14, la que permite, en el sentido horizontal, un análisis integral del indicador para eliminar aquellos que no agreguen valor o que han perdido su vigencia y en el sentido vertical ofrece una visión general de la distribución de los indicadores por objetivos, niveles de decisión, perspectivas e impacto.

Etapa V Desarrollo del Sistema Informativo

Vale la pena tener en cuenta que hoy día son muchos los factores que afectan el desempeño de la organización, de las áreas que componen la organización y de las personas que conforman las áreas. El comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinístico, y la manera más efectiva, si no la única, de reducir la incertidumbre a niveles razonables es a través de tener información administrable.

Algunas de las causas de la necesidad actual de información se pueden resumir en lo siguiente:

1. La explosión de la información.
2. La creciente complejidad de la administración.
3. El ritmo rápido del cambio.
4. La interdependencia de las unidades que conforman la organización.
5. El reconocimiento de la información como recurso.
6. La evolución y disponibilidad de la tecnología informática y de telecomunicaciones.
7. La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas.

El hecho de distinguir para cada nivel administrativo aquellas informaciones básicas que influyen en la calidad de las decisiones a tomar, adquiere un interés especial para las organizaciones comercializadoras donde la mayor parte de las decisiones que se toman se relacionan directamente con el entorno y los clientes, por lo que al conocer la información indispensable en función del logro de la estrategia, se reduciría de por sí, el riesgo al decidir y permitiría reconocer los puntos críticos en los cuales debe centrarse la atención del directivo. Igualmente se parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones:

1. Del sistema de información gerencial que, según Senn, J. (1993, p.10), define como sistema de información gerencial aquel que "...proporciona información de apoyo a la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano". Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten.

2. Del sistema de apoyo para la decisión, citando nuevamente a Senn, J. (1993, p.10) quien define el Sistema de apoyo para la decisión como aquel que "...ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que generalmente no están estructuradas". Parte de que el proceso de la decisión consiste en determinar los factores y establecer cuál es la información necesaria.

Senn, 1993 propone los siguientes atributos para la información:

- Exactitud: la información debe representar la situación o el estado como realmente es
- Forma: existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa
- Frecuencia: es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza
- Extensión: se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión
- Origen: puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta
- Temporalidad: la información puede "hablarnos" del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros
- Relevancia: la información relevante es necesaria para una situación particular
- Integridad: una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada
- Oportunidad: para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se le necesita

En este sentido, resulta de interés analizar la situación de la empresa respecto a la recopilación de la información de los principales indicadores, que puede ser a través del Excel, como la forma más simple, rápida y barata de comenzar o la utilización de otras vías. Para ello, deberá tomarse en consideración:

- Los recursos y tiempo disponible en la organización
- El hardware y software que tenga la empresa
- Las posibilidades del uso intensivo de la Internet y la Intranet

Normalmente, los “datos” se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes y se ordenan en bases de datos (Datawarehouses), de las que se extrae la “información” a través de algún criterio, que puede ser la “minería de datos” (Datamining).

Existen compañías que han integrado su CMI dentro de un sistema de información para ejecutivos (SIE), de tal manera que el usuario puede acceder “on line” y “pinchar” las cifras para realizar una consulta en “cascada” (drill-down). Este sería un montaje más profesional; pero lo principal es contar con algún sistema que permita disponer de la información en forma rápida y sencilla.

Fase II Evaluación del funcionamiento del SCG

Para la explicación de esta fase se retoma el procedimiento general mostrado en la Figura 2.2.

13 Evaluación de los Indicadores

La medición de los indicadores, como herramienta fundamental para evaluar el funcionamiento del SCG, se realizará según la frecuencia establecida en la fase de diseño; no obstante en todos los casos se recomienda hacer evaluaciones parciales para observar la tendencia y adoptar, siempre que sea necesario de forma proactiva, las medidas para lograr los objetivos propuestos.

13.1 Análisis de los factores inhibidores

Cuando el sistema de gestión no ha alcanzado el nivel de desempeño deseado se deberá pasar al análisis de los factores inhibidores que están limitando éste, pues es

necesaria la convergencia de ciertas condiciones específicas. Para que un proceso mejore, se requiere que sucedan tres cosas simultáneamente:

- Querer mejorar (incluye la actitud y la motivación)
- Poder mejorar (incluye el Saber como y el Tener con qué)
- Actuar en consecuencia

El Querer mejorar está directamente relacionado con la actitud de los trabajadores, lo que es resultante de: la motivación y la personalidad de cada individuo.

El Poder mejorar depende a su vez de dos condiciones el “Saber” cómo mejorar y el “Tener” los medios necesarios y suficientes para mejorar.

El Saber se refiere al conocimiento, la experiencia y la habilidad del trabajador, no sólo para ejecutar bien sus tareas, sino también para estar en posibilidades de mejorarlas.

El Tener se refiere a contar con los medios necesarios: la tecnología y las materias prima o productos. Es necesario que la empresa cuente con la tecnología adecuada, la que ni debe ser necesariamente la de punta - la cual generalmente termina subutilizándose -, ni que su nivel de deterioro y obsolescencia frenen los esfuerzos por mejorar el desempeño. Lo mismo sucede con las materias primas y productos, debido a que, si la empresa toma el cuidado necesario para garantizar su abastecimiento en la cantidad y la calidad necesarias a todo lo largo de la cadena de suministro, se facilitarán sensiblemente los esfuerzos por mejorar la eficiencia.

El actuar en consecuencia se refiere concretamente al papel que desempeña la dirección de la empresa. Son los directivos los que tienen la responsabilidad de que los cuatro primeros factores actúen en consecuencia; es decir, son los responsables de tomar las decisiones empresariales respecto a los otros cuatro factores en la cantidad, calidad y con la oportunidad necesarias para lograr que la productividad emerja.

A continuación se describirán los factores inhibidores con las dimensiones esenciales que se analizan en cada uno.

Saber: El saber hacer es un factor inherente a los recursos humanos, que depende de la capacidad técnica, la habilidad, la experiencia y la creatividad de este (o sea las competencias).

Definiéndose como dimensiones esenciales (D.E) para su evaluación las siguientes: nivel escolar, años de experiencia y desempeño de sus principales funciones.

En el caso del desempeño se medirá el nivel de conocimientos, habilidades y dominio de la tecnología definida para el puesto de trabajo, así como las habilidades de dirección (a los que tienen responsabilidades administrativas). Esta dimensión se analizará principalmente a través de los resultados de la evaluación del desempeño, aunque pueden aplicarse otros instrumentos, tales como entrevistas y encuestas. En esta investigación para evaluar aspectos relativos al desempeño de los directivos se utilizaron los instrumentos diseñados por Pino Acosta (2004).

Con el análisis de estas tres dimensiones se logra una valoración integral del saber, con el saber estar y el saber mantenerse.

Querer: El querer hacer es otro factor inherente a los recursos humanos, que está relacionado con la actitud de mejorar, donde desempeña un papel importante los aspectos motivacionales. Por tal razón se propone que sea evaluado a través de las dimensiones esenciales de la Calidad Motivadora del Ambiente Laboral: naturaleza y contenido del trabajo, trabajo en grupo, estimulación y condiciones de trabajo.

Tener: El tener con qué hacer las cosas está asociado a los tres elementos del proceso de producción o prestación de servicio: Fuerza de Trabajo (F.T), Objeto de Trabajo (O.T) y Medios de Trabajo (M.T); este último en su “forma dura” y “blanda”. Por tanto se especificarán las D.E para cada uno de los elementos.

Fuerza de trabajo

Dimensión esencial: Plantilla cubierta.

Esta D.E significa tener cubierta la plantilla aprobada, en las categorías ocupacionales de mayor incidencia en los resultados, partiendo de considerar que la plantilla aprobada se corresponda con la necesaria.

Objeto de trabajo

Dimensión esencial: Cumplimiento de los suministros en cantidad, surtido, oportunidad y calidad.

Medios de Trabajo

Tecnología “dura” Es la parte tangible de la tecnología, la que se medirá en dos vertientes:

- Tecnología que comprende los equipos, herramientas, almacenes, tecnología de almacenamiento y medios de transportación.
- Tecnología de apoyo a la gestión para referirse a los medios utilizados en el tratamiento de la información, como son computadoras, redes, software, etc.

Dimensiones esenciales: Capacidad y Estado técnico.

Fase III Programa de mejora

Una vez que se concluye la fase anterior de evaluación, se procederá a la fase de mejora.

14 Focalización del objeto de mejora

Identificar los principales problemas o reservas existentes referidas a la Fuerza, los Objetos y los Medios de Trabajo.

De la fase anterior se podrá disponer de la información sobre las reservas existentes, las que se tendrán en cuenta para incorporarlas a las nuevas proyecciones, pero sobre todo es de gran interés una vez concluido el análisis de los factores inhibidores resumir los principales problemas detectados asociados a la fuerza de trabajo (recursos humanos), los objetos de trabajo (suministros) y los medios de trabajo (tecnología), así como las funciones y procesos existentes en la organización relacionados con los mismos.

14.1 Tipificar las acciones de mejoras

14.1.1 Delimitación/agrupación de la(s) acción(es) estratégica(s) de mejora objeto del análisis

Primeramente se deben proponer variantes de solución a los problemas detectados, para luego delimitar las acciones de mejora en base a la proyección estratégica de la organización, que debe incluir un análisis de los factores internos y externos, lo que permitirá proponer alternativas coherentes con los objetivos estratégicos.

14.1.2 Precisión de las mejoras que mayor impacto competitivo, según los factores claves de éxito, le propiciarán ventajas sostenibles a la Organización

Para la precisión de las acciones de mejora se recomienda hacerlo siguiendo la ejecución del flujo material, según la cadena de suministro o subsistemas del sistema logístico, pudiendo decidirse hacer la mejora parcial en alguno de ellos o abarcar toda la cadena.

14.1.3 Mejoras en la Gestión de los Recursos Humanos

Por considerar que las personas constituyen el soporte de todas las decisiones que se proyecten, se deben valorar las condiciones que respecto a los recursos humanos constituyen requisitos para lograr el éxito.

Saber: Niveles necesarios (conocimientos y habilidades) para acometer la estrategia, es decir necesidades de formación.

Querer: Niveles necesarios de motivación para acometer la estrategia, aquí se pondrá énfasis en la estimulación.

Tener: Niveles necesarios de personas para acometer la estrategia. Se deberá planificar las necesidades de recursos humanos para conocer si se requieren cambios en la plantilla.

15. Proyección de las mejoras

15.1 Desplegar los programas específicos por área de decisión

Corresponde en este paso proyectar las acciones de mejora que le corresponden desarrollar a cada área de decisión

15.2 Análisis de la factibilidad de las propuestas de mejora para el sistema

Se deberán evaluar las políticas y/o programas específicos de mejora que se adoptarán en el sistema. Para ello, se pueden seguir distintos criterios, los cuales persiguen, en todo caso, evaluar la factibilidad, tanto estratégica como económica, de estas políticas y/o programas específicos de mejora. La factibilidad económica es una medición cuantitativa y objetiva del valor de las propuestas de mejora y está estrechamente relacionada con la toma de decisiones sobre la aceptación-rechazo y la selección de las opciones de mejora. La factibilidad económica se puede evaluar a través de herramientas de análisis económico-financiero, sobre todo en aquellos casos que requieren desembolsos capitalizables a través de proyectos de inversión

Las políticas y/o programas específicos de mejora que impliquen algún tipo de desembolso financiero deberán ser analizadas, de manera tal de sólo acometer aquellas que resulten posibles y factibles. La factibilidad estratégica evalúa si las políticas y/o programas específicos de mejora son consistentes con las estrategias funcionales, genéricas y corporativa.

Capítulo 3

CAPÍTULO III DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA AGENCIA DE CUBANA DE AVIACIÓN S.A DE HOLGUÍN

Fase I Diseño del Sistema de Control de Gestión

Etapas I Caracterización de la organización

Cubana de Aviación S.A. fundada el 8 de octubre de 1929, es una de las aerolíneas más grandes de nuestro continente y es identificada como la línea aérea bandera de Cuba. Es miembro de la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA) desde su fundación y pertenece a la Asociación Latinoamericana del Transporte Aéreo (ALTA) y a su vez está asociada a la Sociedad Internacional de Telecomunicaciones Aeronáuticas (SITA). La empresa cuenta además con el certificado de Operador Aéreo 001, otorgado por el Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC). Por otro lado, mantiene acuerdos interlineales con diferentes aerolíneas y tiene relaciones con las agencias IATA para la venta a pasajeros y carga.

En la actualidad la empresa se encuentra en el proceso de entrada al perfeccionamiento empresarial, faltando solamente la aprobación del expediente, el cual fue entregado en el 2009, después de haberse concluido la certificación de la contabilidad de la entidad.

La agencia de Cubana de Aviación S.A. Holguín, ubicada en el Edificio Pico Cristal, cita en calle Libertad Esq. a Martí, 2do piso, Policentro, Holguín, fue creada por el acuerdo número 100, el 18 diciembre del 2000 por la junta de accionistas de la compañía. Su estructura se muestra en el (Anexo 1). El objeto social es la venta de pasajes nacionales e internacionales por vía aérea, se encuentra inmersa en el proceso de perfeccionamiento empresarial en busca de la mejora continua de la gestión interna, se ha caracterizado desde sus inicios, por el continuo perfeccionamiento de sus servicios, con la finalidad de encaminar sus metas al logro de los objetivos mediante la aplicación de herramientas como el control para lograr la implementación de un sistema de gestión integral.

Tiene como objetivo fundamental lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de la organización en la prestación de los servicios para el sostenido desarrollo económico y social del país.

La organización tiene una plantilla aprobada 19 trabajadores, cubierta al 94% (17 trabajadores), de ellos el 29% (5) son hombres y el 71% (12) mujeres. La composición de la plantilla por categoría ocupacional se muestra en la tabla 3.1, figura 2.9.

Tabla 3.1 Distribución de la plantilla por categoría ocupacional				
Administrativo	Directivo	Obrero	Técnico	Servicio
1	2	1	6	7

En las entidades de servicio, uno de los aspectos medulares, lo constituye el análisis de clientes y proveedores elemento vital a la hora de experimentar cualquier cambio así como trazarse una meta o implementar estrategias del servicio que conduzcan a satisfacer al cliente.

Los clientes fundamentales son: Touroperadores, Agencias de viajes, organismos, pasajeros individuales y Líneas aéreas.

Entre los principales proveedores se encuentran: CRS. (Computer Reservation Systems), GDS, (Global Distribution Systems), AIR FARE, ESPAC (Empresa de seguridad y protección), Proveedores de Documentos de tráfico (Aeroprnt), Validadores de los documentos de tráfico, Internet, Aerovaradero y la empresa de carga.

Etapa II Análisis estratégico

La empresa tiene definido su proyecto estratégico, consta de la misión, visión, objeto social, valores compartidos y objetivos estratégicos. A continuación se analizan cada uno de sus elementos.

1 Revisión y/o definición de la Misión-Visión

Misión: “Ejercer como línea aérea bandera la transportación de pasajeros, carga y correo, alcanzando la rentabilidad de las operaciones, con un servicio y atención al cliente similar a las aerolíneas de la competencia, donde sean elementos distintivos la seguridad y la puntualidad”.

Visión: “Ubicar a la aerolínea en un modelo de seguridad, excelencia y eficiencia, preferida por los clientes que viajan desde y hacia nuestro país”

Los **valores** que forman parte de la filosofía de trabajo de la entidad, son: compromiso, profesionalidad, trabajo en equipo, honestidad.

1.1 Confección de la Matriz DAFO

Se identificaron en la empresa los elementos que componen la matriz DAFO, quedando establecidas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

- **Análisis Interno**

Debilidades

1. No haber logrado aún la aprobación del expediente del Perfeccionamiento Empresarial.
2. Condiciones de hacinamiento en la oficina.
3. Insuficiente integración de los procesos claves.
4. No tener vuelos regulares domésticos a Holguín.

Fortalezas

1. Reconocida capacidad técnica de los profesionales y técnicos.
2. Se dispone de tecnologías avanzadas para la gestión comercial.
3. Sistema de Gestión de la Calidad certificado según la NC ISO 9001: 2001
4. Buenas relaciones con los clientes y proveedores.

- **Análisis Externo**

Amenazas

1. Limitaciones para la ampliación de locales por falta de prioridad en el territorio.
2. Limitada capacidad de venta en vuelos nacionales.
3. Fluctuación de la demanda en periodos muy marcados durante el año.
4. Falta de participación comercial en algunos sectores internacionales.

Oportunidades

1. Cambios en las políticas migratorias que dan apertura a nuevos mercados internacionales.
2. Existencia de tarifas promocionales.
3. Desarrollo de la actividad comercial en vuelos internacionales.
4. Existencia de ferias y exposiciones nacionales e internacionales donde se puede promover el producto.

En el (Anexo 2) aparece la Matriz DAFO, donde se pudo determinar que en el orden interno prevalecen las fortalezas, lo que representa que la situación interna de la empresa es favorable, aunque sería bueno prestar atención a las debilidades, en las cuales se debe trabajar con rapidez. En el orden externo prevalecen las oportunidades, el entorno se muestra de forma favorable. Teniendo en cuenta que la empresa se posiciona en el cuadrante FO (Fortalezas - Oportunidades), es necesario dirigir la planeación a través de estrategias ofensivas, basándose en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades.

1.2 Establecer los factores claves para el éxito

Se definieron como Factores Claves de Éxito de la empresa los siguientes:

- Servicios de alta calidad dirigidos a sectores exclusivos de clientes
- Acuerdos interline ventajosos para las compañías participantes
- Acciones promocionales sistemáticas y diversas
- Especialización en los servicios de seguridad en la atención de vuelos y pasajeros

1.3 Determinar las áreas de resultados claves

ARC 1. Gestión Comercial

ARC 2. Operaciones aeroportuarias

ARC.3 Gestión Económica

2. Fijar los objetivos estratégicos por ARC

ARC 1. Gestión Comercial

Objetivo 1. Alcanzar ingresos en ambas monedas por concepto de ventas y otros ingresos por transportación de pasajeros, carga y correo superior a 910.0 MP.

ARC 2. Operaciones

Objetivo 2. Contribuir a la certificación del sistema de gestión de seguridad operacional, y a la recertificación como operador IOSA/IATA, para elevar los niveles de seguridad en las operaciones aéreas.

ARC 3. Gestión Económica

Objetivo 3. Lograr que el control financiero y contable continúe respondiendo a los principios y normas internacionalmente aceptados.

3. Formulación estratégica

Estrategia Maestra: Mantener como prioridad de la oficina la aplicación de medidas para incrementar el nivel de las ventas.

3.1 Alineación de las estrategias

En la Figura 3.1 aparece representada la alineación de las estrategias.

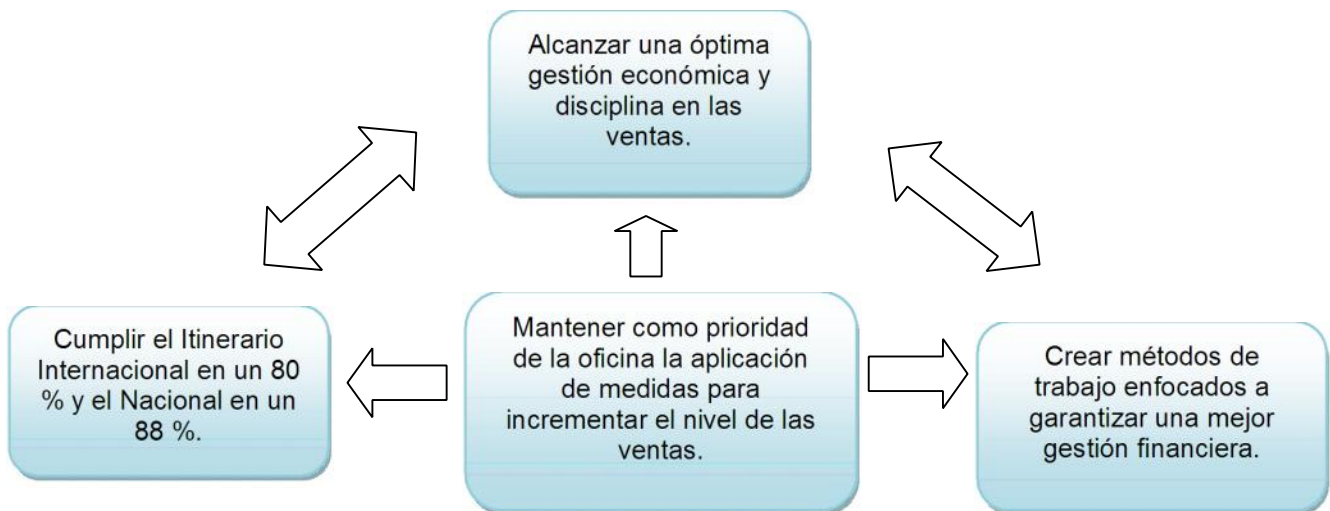


Figura 3.1. Alineación de la estrategia maestra con las estrategias funcionales

Estrategias Funcionales:

Comercialización de pasajeros: Alcanzar una óptima gestión económica y disciplina en las ventas.

Operaciones: Cumplir el Itinerario Internacional en un 80 % y el Nacional en un 88 %.

Financiera: Crear métodos de trabajo enfocados a garantizar una mejor gestión financiera.

3.2 Confección del mapa estratégico

Se procedió a confeccionar el mapa estratégico de la empresa (Anexo 3), estableciendo las relaciones entre los objetivos, estructurados a través de las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento.

4. Declaración de las políticas

La agencia tiene definida como políticas las siguientes:

1. Preparación integral del personal comercial.
2. Cumplimientos de los itinerarios de vuelos.
3. Mantener una actitud revolucionaria ante las manifestaciones delictivas y las ilegalidades debe constituir la premisa fundamental para todos los trabajadores.
4. Continuar fortaleciendo la actividad comercial así como trazar estrategias oportunas que permitan obtener los valores de ventas planificados.
5. Trabajar para lograr el fortalecimiento de las finanzas, así como del sistema de Control Interno.

5. Confección de la Matriz OVAR

Se conformó la Matriz OVAR del jefe de la unidad (Anexo 4), a partir de los objetivos estratégicos y se despliegan en variables de acción, se definieron los responsables, que son los subordinados directos, que responden por el logro de los objetivos.

Etapa III Análisis de los procesos

En esta etapa se efectuó una revisión de investigaciones realizadas en la organización relacionada con la gestión por procesos, con el objetivo de integrar sus resultados y continuar con la confección de los mapas de procesos, además de realizar sus fichas y despliegues.

6. Confeccionar los mapas de procesos

Se confeccionó el mapa de procesos, como se muestra en el Anexo 5, identificando los procesos estratégicos, claves y de apoyo, estableciéndose las relaciones entre ellos.

7. Elaborar las fichas de procesos

Se elaboraron las fichas de los procesos claves representadas en el (Anexo 6)

Etapa IV Construcción de los indicadores

En esta etapa se confeccionó el Manual de Indicadores de Gestión (MIG) (Anexo 7), en el cual aparece el nombre y la forma de cálculo, el objetivo y el nivel de referencia de cada indicador, clasificados por perspectivas.

8. Confección del Cuadro de Mando Integral

En esta etapa se confeccionó el Cuadro de Mando Integral (CMI), con los indicadores fundamentales del MIG, clasificados por perspectivas e impacto. (Anexo 8).

Etapa V Diseño del sistema de información

El sistema informativo de la entidad tiene un alto grado de automatización, garantiza la fluidez, velocidad y confiabilidad de la información que se requiera. Tiene un flujo de forma ascendente conservándose en los niveles inferiores, altos volúmenes de información para uso de la gestión en esa instancia y trasladándose hacia los niveles superiores aquella que se requiera bajo los principios de importancia y de necesidad de la misma para la toma de decisiones.

El sistema AMADEUS fundado desde 1987 se ha diseñado y desarrollado por grandes fundadores como: Air-France, Luftansa e Iberia, es una empresa proveedora de soluciones tecnológicas para la industria de los viajes, especializada en soluciones

informáticas para crear reservas de aerolíneas, trenes, cruceros, alquiler de coches, hoteles y viajes.

En la compañía Cubana de Aviación, este sistema tiene más de 10 años en explotación garantizando las reservaciones aéreas y su principal fortaleza es mantenerse continuamente actualizado de acuerdo con las necesidades constantes de los usuarios, para esto se toma en cuenta la introducción y puesta en marcha de nuevos equipamientos, métodos organizativos, así como reglamentaciones.

Tiene como objetivo brindar una respuesta a las necesidades de automatización de la compañía en otras esferas como la venta por internet mediante emisión de tickets electrónicos lo cuál procesa y brinda información de forma confiable y precisa.

La unidad cuenta además con diferentes soportes tecnológicos de software y hardware, según sea el caso, a continuación se especifican:

- Sistema de Contabilidad AVIAVENT
- Sistema de Contabilidad AVIAFIX
- Sistema de Contabilidad AVIACONT AS/400
- Registradoras de ventas por tarjetas electrónicas (Magnéticas o Chip)
- Validadores de boletos manuales

Características Fundamentales del Sistema Amadeus:

Régimen de Trabajo (uso): El sistema puede ser ejecutado tanto en una computadora independiente, como en régimen multiusuario, permitiendo operaciones simultáneamente en varios puestos de trabajos, brinda información como listados de billetes vendidos en el día y hasta siete días anteriores, así como facilita la venta en rutas internacionales al permitir realizar conexiones conformando las rutas mas factibles y que pueden ser utilizadas por la compañía.

Emisión automática de todos los billetes electrónicos: El sistema crea un reporte de ventas por billetes vendidos incluyendo la forma de pago, el cuál es creado

automáticamente para cada agente de venta en la medida que se realizan las ventas lo cuál permite ofrecer una mayor seguridad y garantía para el control de las estas.

Características Fundamentales del Sistemas contables:

Los sistemas contables están concebidos para uso de las unidades de Cubana de Aviación, S.A., presentan referencias directas en los manuales de normas y procedimientos contables de la compañía, incluyendo los aspectos de control interno y están concebidos para operar en sistemas de computadora.

Sistema Aviavent:

Tiene como objetivo brindarle al usuario los principales aspectos a considerar en la explotación del sistema para el control de las ventas de boletos y guías aéreas en unidades de Cubana de Aviación S.A.

Sistema Aviafix:

El un sistema automatizado para el control de los medios básicos o activos fijos, tiene como principal objetivo registrar todos los datos relativos a estos activos, permitiendo controlar su ubicación, valor y realizar además, las funciones contables establecidas.

El sistema está compuesto por opciones que permiten: actualizar los nomencladores fundamentales, realizar la depreciación de los activos y su contabilización. El sistema cuenta la versión 2.0 y está sujeto a modificaciones en la medida que su utilización en la práctica lo requiera.

Aviacont:

El sistema esta desarrollado sobre una computadora IBM AS/400 con un entorno de ambiente System/36, trabaja de modo multiusuario y requiere de una memoria mínima de 128 MB, al menos 4 GB de disco y un emulador que permita establecer una sesión de trabajo en AS/400 desde una PC y transmisión de datos entre la PC y el AS/400.

Tiene como objetivos principales:

- Introducción de información primaria para una unidad específica que tenga instalada en su PC un emulador de AS/400, la cual va conectada a la red

- Consolidación a nivel de empresa de toda la información primaria de cada una de las unidades que componen la empresa, para obtener todos los balances consolidados. La información primaria de las unidades se mantiene en la máquina en su forma original para permitir análisis y listados de cualquier unidad

El sistema tiene definido como función: Categoría que diferencia una operación de otra según la operación económica que representa como pueden ser: (ventas, cobros, compras, etc). Además permite el control del presupuesto a través del sistema y se nutre de las salidas de los sistemas AVIAVENT y AVIAFIX lo cuál es considerado como sus principales entradas.

Sus principales salidas son las siguientes: Balance de comprobación de saldo, cuentas por cobrar y pagar por edades, conciliación bancaria, submayor y mayor de cuentas así como análisis de ingresos y gastos.

La seguridad de los sistemas y los datos están garantizados por los siguientes aspectos:

- Para poder acceder al Sistema AS/400, el usuario deber tener un perfil de usuario reconocido y habilitado por el sistema operativo
- El usuario habilitado deber dar una contraseña personal que cumpla con determinadas restricciones o reglas y se puede variar periódicamente. Esto es exigido por el sistema operativo de las plataformas

En todos los niveles la información se destaca como medio de transmisión fundamental la Intranet y el sistema de correo electrónico, los cuales son sistemas cerrados para toda la empresa por lo cuál la intranet deberá constituir la piedra angular y el cimiento principal para el intercambio y fuente de información para la toma de decisiones, por lo que se deberá continuar trabajando en su desarrollo.

Fase II Evaluación del funcionamiento del SCG

A continuación se presentaran los resultados de la evaluación de los principales indicadores durante el período correspondiente al año 2010. El análisis se realizará a partir de la perspectiva financiera hasta llegar a la perspectiva de formación y

crecimiento, aunque cabe destacar que cuando se quiere utilizar un enfoque proactivo puede hacerse en el sentido inverso mostrando las relaciones causa-efecto que se establecen entre ellas. En el (Anexo 9) se muestra una tabla con el resultado de los indicadores

Perspectiva financiera:

Respecto a los indicadores financieros se parte de la rentabilidad económica considerado como el indicador más generalizador y sintético, en correspondencia con los objetivos estratégicos y la decisión estratégica adoptada por la organización.

La rentabilidad tuvo un valor de 2,771 pesos; lo que significa la generación de utilidades netas por cada peso invertido. El rendimiento de los activos fijos fue de 2,27 pesos por cada peso de activo fijo que se posee en la agencia.

El gasto total por cada unidad de ingreso fue de 0,5946 de un plan de 0,6853; observándose un buen comportamiento del indicador con respecto al plan, aunque se observa una disminución de los ingresos por concepto de reembolsos de pasajes e indemnizaciones a los pasajeros, no obstante la productividad tuvo un valor de 124,8Mpesos.

Perspectiva de los clientes:

Respecto a la perspectiva de clientes, se evaluó el ISCE para lo cual se aplicó la encuesta que aparece en el Anexo 10, utilizándose un muestro aleatorio simple durante el mes de mayo, siendo seleccionado el tamaño de la muestra a partir de considerar la población como el número promedio de clientes mensuales que compran en la entidad, el peso de los atributos y la calificación promedio otorgada a cada uno de ellos se aprecia en el Anexo 11, obteniéndose un resultado de **3,1371** el que se considera bajo y alejado del estado deseado que es de 4, los atributos con más baja calificación fueron los relacionados con: servicios especiales y la disponibilidad de asientos.

Perspectiva de los procesos internos:

Comercialización de pasajeros

El plan de ventas se cumplió en un 129 %, lo que representa un incremento de 451,249.00 pesos con respecto a lo planificado.

.Según indicadores analizados se arribó a la conclusión de que solo el 75% de los pasajeros que fueron atendidos decidieron comprar su boleto, por lo cuál teniendo en cuenta este resultado se determinó que las ventas por cada cliente atendido tuvo un valor de 74,02 pesos.

Embarque

El cumplimiento de itinerario de los vuelos fue de un 81%, al haberse incumplido con 46 operaciones lo que generó un gasto de 8,686.83 pesos por este concepto y se lograron realizar todas las operaciones que fueron planificadas en el año.

Desembarque

Las indemnizaciones a pasajeros relacionadas con las pérdidas de equipajes generaron un gasto de 1,457.54 pesos al haberse indemnizado a 8 pasajeros, de manera general fueron solucionadas solo el 84% de las reclamaciones atendidas, lo que demuestra que la agencia debe continuar trabajando para reducir los gastos por este concepto.

Perspectiva de Formación y Crecimiento:

Los resultados de los indicadores relativos a los recursos humanos, se muestran a continuación:

Para evaluar la satisfacción se aplicó la encuesta que se muestra en el Anexo 12 al 100 % de los trabajadores de la unidad (17), luego utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad (según Pérez Campaña, 2005) se seleccionaron 7 expertos, donde estuvieran representados los diferentes cargos, aplicando el Método de Concordancia de Kendall para encontrar el grado de importancia otorgado a los atributos. En el Anexo 13 aparecen los resultados obtenidos con el procesamiento de la encuesta, el ISCI alcanzó una calificación de **3,7075**, donde se puede observar que el

atributo de más bajo resultado fue el relacionado a las condiciones de bienestar (alimentación, salud, transporte).

Respecto al resto de los indicadores se aprecia que la entidad cuenta actualmente con un total de ocho trabajadores indirectos para un 47% y nueve trabajadores directos lo que representa un 53% del total de la plantilla, llegándose a la conclusión que el índice del personal productivo obtiene un valor muy bajo el cuál debería ser superior para alcanzar mejores resultados en el desempeño de la empresa, aumentan los ingresos, se reducen los gastos indirectos y por consiguiente aumentan las utilidades. Se conoce que el índice de ausentismo para el año fue de 3,7%, lo que ha provocado un deterioro de este indicador el cuál según comportamiento histórico se tiene estimado que no sobre pase el 3%.

De manera general aunque los resultados económicos fueron favorables la agencia debe continuar trabajando en aras de mejorar el comportamiento de los indicadores que se encuentran deteriorados con la finalidad de reducir gastos, obtener resultados superiores y lograr mayor integración los mismos.

Análisis de los factores inhibidores.

A continuación se procederá a realizar un análisis de los factores inhibidores que están influyendo en estos resultados:

- **Saber**

Nivel escolar

La entidad cuenta con siete trabajadores graduados de nivel superior lo cual representa el 41%, con seis técnicos medios para un 35%, con tres trabajadores que pertenecen al nivel medio superior representando un 18% y un trabajador de 9no grado para un 6%. Los resultados afirman que la entidad tiene un personal con habilidades y actitudes en correspondencia con el cargo que desempeñan, de acuerdo a la política y estrategia de la organización.

Años de experiencia

Esta entidad tiene 10 años de inaugurada, entre sus trabajadores existen 6 fundadores que representan el 35%, así como 5 trabajadores los cuales superan 6 años de experiencia; que representan el 29% y los 6 restantes poseen menos de cinco años, lo que denota la existencia de una estabilidad en la fuerza laboral, aspecto de suma importancia en la calidad de los servicios.

Desempeño de sus principales funciones

Es necesario considerar que en el intercambio con directivos y trabajadores, realizado durante el desarrollo de la investigación, se pudo comprobar que en la entidad ha existido estabilidad en los cuadros de dirección, así como prevalece la experiencia comercial relacionada con el personal directo al servicio, se puede concluir que no existen limitaciones en cuanto al desempeño eficiente de sus principales funciones.

- **Querer**

El análisis del querer hacer se realizó a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de motivación concreta.

De forma general la calidad motivadora del ambiente laboral alcanzó un valor desfavorable para la entidad debido a que las dimensiones esenciales están en su mayoría por debajo del estado deseado (4), pero es necesario reconocer que los valores más bajos se encuentran en las dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de trabajo y las condiciones de bienestar, las cuales arrojaron las siguientes causas fundamentales: el salario que se les paga a los trabajadores no les permite satisfacer sus necesidades personales, que no se corresponde sus conocimientos, habilidades y capacidades individuales con el salario devengado por su trabajo; e insatisfacción en cuanto a las condiciones de bienestar.

Con los resultados obtenidos en este aspecto se puede concluir que existen problemas con la estimulación del trabajo, ya que no se ha logrado que los trabajadores se sientan del todo reconocidos por la actividad que realizan.

- **Tener**

Fuerza de Trabajo:

Plantilla cubierta de la fuerza de trabajo.

Al comparar la plantilla aprobada con la real de los trabajadores, está se encuentra cubierta al 89 %. De una plantilla de 19 trabajadores se encuentran laborando solo 17, pues las restantes no han sido ocupadas por decisión de la compañía, teniendo en cuenta el proceso actual de redimensionamiento existente en el país.

Objeto de Trabajo:

Cumplimiento de los suministros en cantidad, calidad y precio

Para analizar este aspecto es necesario tener en cuenta que los proveedores principales, no siempre cubren las necesidades del cliente debido a la falta de suministros que genera la situación económica financiera existente en el país, lo que en ocasiones provoca desabastecimiento de los productos más utilizados. Todo esto ocasiona que no exista un suministro estable para cumplir con la efectividad del servicio en cuanto a oportunidad y calidad. En ocasiones el servicio carece de la calidad necesaria lo que puede provocar insatisfacción en los clientes y un deterioro de la imagen de la Agencia.

Medios de trabajo:

La tecnología constituye uno de los factores claves para el desarrollo de la organización y posee gran influencia en la gestión de los recursos humanos.

En la entidad de acuerdo con los medios de trabajo que son utilizados y la forma de emplearlos, se puede afirmar que la tecnología es la adecuada en correspondencia con las exigencias de la actividad, ha realizado diversas inversiones como la implementación del sistema de ticket electrónico, ventas por internet, entre otras que sin duda han favorecido el logro de los objetivos propuestos.

Mediante la aparición de los nuevos sistemas de ventas se hizo necesario realizar actividades de capacitación a los trabajadores, mostrándose los mismos interesados en las nuevas tendencias del mercado internacional.

Fase III Programa de mejora

9. Focalización del objeto de mejora

Como resultado del análisis de los indicadores del Sistema de Control de Gestión, realizado en la Fase II del Procedimiento General, se detectó que existen problemas relativos a los procesos analizados. Respecto a la fuerza de trabajo se destacan los problemas asociados a la motivación, estimulación, el deterioro del índice de ausentismo así como la plantilla no se encuentra cubierta al 100%, se detectaron además pérdidas por indemnizaciones a pasajeros e incumplimiento del itinerario de los vuelos.

10. Tipificar las acciones de mejoras

Tomando en cuenta los problemas planteados en la etapa anterior y con el objetivo de atenuarlos, se sugiere unas series de medidas que se relacionan a continuación:

- Disponer de vuelos nacionales de la compañía que satisfagan la demanda existente en el territorio nacional.
- Facilitar la mayor información posible a los pasajeros relacionados a los servicios especiales que presta la compañía.
- Diagnosticar la demanda, preferentemente de las rutas estrellas para utilizar estos pronósticos para el perfeccionamiento comercial.
- Incrementar acuerdos de ticket electrónicos con las compañías participantes.
- Brindarle seguimiento al proceso de embarque para alcanzar un 100% del cumplimiento de los itinerarios.
- Brindarle seguimiento al proceso de desembarque con la finalidad de disminuir los gastos por indemnizaciones.
- Perfeccionar el sistema de estimulación para aumentar la satisfacción de los trabajadores.
- Mantener los niveles de capacitación logrado.

Acción General: Establecer un sistema de Gestión Comercial que permita un incremento de las ventas y elevar el índice de satisfacción.

Acciones específicas:

1. Realizar estudios de mercados.
2. Incluir en los análisis de satisfacción del cliente los índices relacionados a los pasajeros que no compran su boleto.
3. Promover la implementación de acuerdos interline con aerolíneas que operan en rutas que están fuera del alcance de la compañía.

Acción General: Formular estrategias relacionadas con el sistema de Gestión de los Recursos Humanos con el fin de lograr un mayor nivel de pertenencia y compromiso con la organización.

Acciones específicas:

1. Encaminar las actividades de capacitación hacia los cursos técnicos de Gestión Comercial y Ventas.
2. Monitorear y gestionar los elementos que inciden de forma negativa en el bienestar de los trabajadores.
3. Lograr la disminución del índice de ausentismo.

Acción General: Lograr una coordinación eficaz con los proveedores de los servicios aeroportuarios.

Acciones específicas:

Acción General: Lograr una mejor utilización de los procedimientos para alcanzar un buen resultado en la gestión económica y disciplina en las ventas.

Acciones específicas:

1. Reducir al mínimo el ciclo de cobros y pagos.
2. Mantener un estricto control de todos los activos.
3. Exigir el cumplimiento de las cifras planificadas en el tema de gastos.

VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL E IMPACTO MEDIO AMBIENTAL

Al aplicar al Sistema de Control de Gestión y el conjunto de indicadores propuestos, se podrán determinar con precisión los problemas que inciden de forma negativa en la organización. Esto contribuirá a actuar en el momento oportuno para obtener respuestas rápidas para el mejoramiento de los servicios y la reducción de los costos, unido al logro de la competitividad, de forma general la evaluación del sistema de indicadores propuestos permitirá que se detecten a tiempo los problemas que influyen en la gestión para lo cuál contribuye la aplicación utilizada del método OVAR en el cuál se incluyen los responsables en cada problema que se presente y lo cuál es definida como una de las vías y técnicas para alcanzarlos.

Todo proceso de mejora continua requiere de inversiones, pero independientemente de los gastos generados por la implantación del mismo, el beneficio tiene una alta probabilidad de ser positivo, pues los objetivos ya están trazados y existen las vías y técnicas para lograr el cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.

La realización de esta investigación tiene un significado social muy importante. La aplicación de las soluciones propuestas tendrá una excelente repercusión social, puesto que con esta se mejora la cultura y los conocimientos de los recursos humanos existentes en ella y además se logra un mejor funcionamiento de los servicios y procesos de la agencia, también les proporciona criterio de medida para lograr mejores resultados finales, lo que se traducirá en una mayor eficiencia para la organización, un ambiente laboral más agradable y una mejor interacción entre sus trabajadores.

El impacto ambiental de una organización se puede valorar a través de las alternativas positivas y/o negativas que sufre el entorno de dicha instalación producto a su funcionamiento y desarrollo.

En la organización objeto de estudio existe la preocupación por el cumplimiento de las regulaciones establecidas por el IACC, conjuntamente con el CITMA y se vela por su cumplimiento. Además el trabajo realizado, así como las acciones de mejora propuestas no ocasionan incidencias negativas en el entorno.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo, se arribó a las siguientes conclusiones:

1. Se llegó a adecuar el procedimiento para el Diseño del Sistema de Control de Gestión a las condiciones concretas de la Agencia.
2. Se proponen una serie de indicadores que les ha permitido contar con una herramienta de control sistemático, con enfoque proactivo y con un mayor grado de participación de todos los involucrados.
3. En el análisis de los indicadores evaluados se detectaron resultados desfavorables, en alguno de ellos, así como reservas existentes, por lo que fue necesario realizar una propuesta de acciones de mejora que deben conllevar a estadios superiores de desempeño de la organización.
4. Con la aplicación de los procedimientos y herramientas propuestas, se demuestra la validez del instrumental metodológico utilizado.

RECOMENDACIONES

Con el objetivo de contribuir al perfeccionamiento del diseño del Sistema del Control de Gestión se recomienda:

1. Establecer las condiciones necesarias para que el procedimiento propuesto pueda aplicarse sistemáticamente, incluido el sistema informativo necesario que permita el cálculo de los indicadores propuestos.
2. Utilizar el análisis de los indicadores propuestos como una vía para medir la eficiencia y eficacia de la agencia y tener en cuenta sus resultados en el proceso de toma de decisiones.
3. Lograr una mayor capacitación de los recursos humanos en cuanto a los temas relacionados con el Diseño del Sistema de Control y las acciones de mejoras propuestas.
4. Prestar la adecuada atención al indicador indemnizaciones, por la importancia que presenta en la satisfacción del cliente en las organizaciones de servicio, para alcanzar ser más competitivos y aumentar las ventas.
5. Continuar aplicando técnicas y herramientas en aras de consolidar el Sistema de Control de Gestión propuesto como vía para mejorar el buen funcionamiento de la organización y lograr la inserción en el proceso de perfeccionamiento empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abell, P. Política y estrategia de empresa. DEADE, Comisión Europea, (1995).
2. Álvares de Zayas, C. La escuela en la vida. Bolivia, 2002.
3. Álvarez López, J. & Blanco Ibarra, F. La Contabilidad de Dirección Estratégica como apoyo a la Excelencia Empresarial. Partida Doble. Nº 39. Noviembre, 1993.
4. Amat Salas & Soldevila i García. Optimización del Control de Gestión en las universidades públicas con el Cuadro de Mando Integral <http://www.cesca.es/promocio/congresos/tsiuc2001/soldevila.pdf>. Consultado marzo, 2010.
5. Amat i Salas, O. & Dowds, J. Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España. pp. 21-29, 1998.
6. Andrade Gabriel & Carrau Jaime. Administración universitaria. Revista electrónica FCE. <http://www.pdfactory.com>, 2003.
7. Beltran Jaramillo, J. M. Indicadores de Gestión. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1998.
8. Betancourt López, M & Nápoles Rojas, L. Estudio y Diseño del proceso de Formación de Pregrado en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. Trabajo de Diploma para Ingeniero Industrial. Cuba, 2007.
9. Blanco Illescas, F. El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas. Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores, México, (1993).
10. Borrero Cabal, A. Administración Universitaria. Conf. XXI. Simposio Permanente sobre la Universidad. Colombia, 2002.
11. Borrero Cabal, A. Guiones universitarios II. Estructuras Académicas Universitarias. Currículos y Programas. Títulos. La Interdisciplinariedad. Ediciones Universidad Javeriana, Bogotá, 1973.

12. Bueno Campos, E. & Morcillo Ortega, P. (1993). La dirección eficiente. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.
13. Cárdena, J. Sistemas de control de gestión. CENTRUM Católica, 2003.
14. Carralero Neyra, C. Estudio de los Procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Trabajo de Diploma para Ingeniero Industrial. Cuba, 2009.
15. Del Toro Guerra, M. Estudio y Diseño del proceso de Formación de Maestría, con énfasis en la gestión de la calidad en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. Trabajo de Diploma para Ingeniero Industrial. Cuba, 2009.
16. Díaz Canel Bermudez, M. “La universidad por un mundo mejor” Conferencia de apertura. VII Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2010. Cuba, 2010.
17. Directrices para contratos programa de centros y departamentos en la Universidad de Almería. http://www.usal.es/webusal/files/Map_Pleno09.pdf. Consultado abril, 2010.
18. Drucker, Peter (Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. El Ateneo. Argentina, 1992.
19. Fariña Martínez, M. Diseño del subsistema de Estadística e Información de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” Trabajo de Diploma para Ingeniero Industrial. Cuba, 2005.
20. Fayol, H. Administración industrial y general. Herreros Hermanos, México, (1961).
21. Ferguson Ch. & Roger D. Critical Success Factor for Directors. Business Horizons. Mayo – Junio. 1990. p. 14 – 18, 1990.
22. Fiol, M. Introducción al Control de Gestión. Material de Estudio. Licenciatura & MBA. ESADE. Barcelona. 1999.
23. Freije, A. & Rodríguez, S. (1993). Control de gestión: optimización de las decisiones operativas. Editorial Ibero Europea de Ediciones, S.A., Madrid.

24. Fuentes González, H & Estrabao Pérez, A & Macía Quintos. La universidad y su gestión; una mirada dialéctico – holística. Centro de Estudios de Educación Superior “Manuel F. Gran” Universidad de Oriente. Cuba, 2003.
25. Fuentes González, H & Estrabao Pérez, A. Dinámica de la gestión de los procesos universitarios. Centro de Estudio de Educación Superior "Manuel F. Gran" Universidad de Oriente. Cuba, 2003.
26. García Echevarría, S. (1994). El Controlling moderno: base del management. Revista Alta Dirección, No.176 (julio-agosto). España. pp. 77-98.
27. García Falcón, J. M. & Osorio Acosta, J. SISTRAT: Un sistema de información de apoyo a la formulación de estrategias empresariales. Editorial Civitas, S.A., Madrid, 1998.
28. García M. A. Técnicas de gestión económico - financieras. Rev. Harvard Deusto Finanzas & contabilidad. No. 13. Septiembre – Octubre. pp. 6-11. 1996.
29. García Torres, Y. Estudio y Diseño del proceso de Extensión Universitaria en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín. Trabajo de Diploma para Ingeniero Industrial. Cuba, 2008.
30. Goldratt, E. M. La Meta. Un proceso de mejora continua. Ediciones Castillo, S.A. de C.V., México. 1995.
31. González Solán, O. Modelo de Gestión Estratégica para Universidades. <http://www.monografias.com/trabajos37/gestion-estrategica-universidad/gestionestrategica-universidad.shtml>. 2006.
32. González Solán. Modelo de Gestión Estratégica para Universidades. Universidad de Camagüey. Cuba, 2006.
33. Greco, C. Indicadores de la gestión universitaria: Herramienta para la dirección estratégica y la mejora de la calidad. <http://74.125.113.132/search?q=cache:rqJth2COA30J:www.inpeau.ufsc>. Consultado enero, 2010.
34. Hammer, M. & Champy, J. Reingeniería (5. Ed.). Editorial Norma. Colombia. 1994.

35. Harrington, H. J. Administración total del mejoramiento continuo. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, 1997.
36. Hernández Torres, M. Procedimiento de diagnóstico para el Control de Gestión aplicado en una industria farmacéutica. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de La Habana. Cuba, 1998.
37. Hernández Torres, M. & Acevedo Suárez, J. (2001). El diagnóstico como función del sistema de control de gestión. <http://www.5campus.com/leccion/diagnos1.htm>.
38. Hope, J. Transformar la cuenta de resultado. Gestión de última línea. Editorial Alfaomega. España, 1996.
39. Jordán, H. (1996). Control de gestión. DEADE, Comisión Europea. Francia.
40. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, (enero-febrero), pp.71-79. U.S.A., 1992.
41. Kaplan, R. & Norton D. "Linking the Balanced Scorecard to Strategy." California Management Review. pp. 53-79. 1996.
42. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 ,S.A., Barcelona, 2002.
43. King, J. B. Plans to game plans. McGrawHill, 2000.
44. Leaby, T. All the rithg moves. Business Finance Review. Abril. pp. 26-32, 2000.
45. López Rodríguez, Y. Estudio y diseño del Proceso de Extensión Universitaria en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma para Ingeniero Industrial. Cuba, 2009.
46. López Viñegla, A. El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia. Editora AECA, Madrid, 1998.
47. Loriano, P. El Control de Gestión estratégico: La gestión por actividades. Editores Boixareu Marcombo, S.A. Barcelona, 1993.
48. Lloyd's Register. Política de Calidad. Julio, 2002.

49. Machado Noa, N. Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana, 2003.
50. Martínez Rivadeneira, R. El Balanced Scorecard aplicado en áreas de logística. <http://www.tablero-decomando.com>, 2001.
51. Martínez, R. El controlling como actividad de la dirección. Revista Alta Dirección. No. 186 Marzo – Abril. Pág. 96 –110, 1996.
52. Menguzzatto, M. & Renau, J. J. La dirección estratégica de la empresa. Editorial Ariel. Barcelona, 1995.
53. MFP: Resolución 297/2003. Pone en vigor las Definiciones de Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas.
54. Niven, P. R. Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance. Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, (2005).
55. Nogueira Rivera, D. (1997/b/). La gestión de la producción en la Empresa de Calzado Textil-Goma “Humberto Lamothe”. Particularidades del control de gestión. Tesis para optar por el grado científico de Master en Ciencias. Universidad de Matanzas, julio. Cuba.
56. Nogueira Rivera, D. (1997/c/). El Control de Gestión y su aplicación. Ponencia al XII Forum Municipal de Ciencia y Técnica. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba.
57. Nogueira Rivera, D. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba, 2002.
58. Nogueira Rivera & Medina León. Fundamentos para el Control de Gestión empresarial. Ed. Pueblo y educación. Cuba, 2004.
59. Normas ISO 9000:2005.
60. Ortiz, Ma. T. Balanced Scorecard; la estrategia integral de gerenciar. Revista Coindustria Venezuela. Abril. www.ciberconta.unizar.es 5p, 2000.

61. Osorio Rodríguez, Ignacio. Diseño del Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Holguín. Trabajo de Diploma para Ingeniero Industrial. Cuba, 2004.
62. Páez, T. (1994). Estrategia Empresarial y calidad de gestión. Editorial Konrad-Adenauer, Caracas, Venezuela.
63. Parodi Rondón, D. Perfeccionamiento del Subsistema de Estadística e Información de la Universidad de Holguín. Trabajo de Diploma para Ingeniero Industrial. Cuba, 2007.
64. Pérez Campaña, M. Contribución al Control de Gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Universidad Central de las Villas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba, 2005.
65. Pérez Font, R. Estudio y diseño del Proceso de Investigación Científica desde el movimiento de alumnos ayudantes, con énfasis en la gestión de la calidad; en las facultades de Ingeniería Industrial, Mecánica e Informática. Trabajo de Diploma para Ingeniero Industrial. Cuba, 2008.
66. Pérez Gorostegui, E. Economía de la empresa. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España, (1991)
67. Pino Acosta, M. Elena. Liderazgo y su relación con el clima socio psicológico y el desempeño organizacional. Informe de Investigación terminada. Universidad de Holguín, 2004.
68. Porter, M. E. The competitive advantage of nations. The Free Press, Nueva York, (1990).
69. Procesos y procedimientos. Universidad del Valle. Cali, Colombia. http://procesos.univalle.edu.co/M_proc.html. Consultado enero, 2010.
70. Procesos. Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla. http://www.upo.es/cic/informacion/mapa_procesos/index.jsp. Consultado enero, 2010.
71. Ramos Serpa. Potencialidades de la dirección por valores para la gestión universitaria. Revista Cubana de Educación Superior No 2/ 2005.

72. Redondo, A. & Pajares, J. La creación de valor: panorama e interrogantes. Boletín AECA. No.50 Agosto Noviembre. www.aeca.es 9p, 1999.
73. Resolución 60/2011
74. Reyner Pérez Campdesuñer. Manual de Gestión de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. Cuba, 2009.
75. Rivera Díaz, F. Estudio y diseño del proceso de extensión universitaria en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya Trabajo de Diploma para Ingeniero Industrial. Cuba, 2008.
76. Rodríguez, F. & Gómez, L. Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa. CAF. Edit. Nuevos Tiempos. Venezuela, 1991.
77. Ronda Pupo, G. Modelo de Dirección Estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana. Cuba, 2002.
78. Ronda Pupo, G. Dirección Estratégica, Contrato y Dimensiones. Ediciones Futuro. Cuba, 2006.
79. Sánchez Lara, Los espacios universitarios: La gestión de la calidad. 2008.
80. Senn, J. Análisis y diseño de sistemas de información. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.
81. Serrano, C. Las superautopistas de la información: un desafío para el próximo siglo. www.aeca.com. 1997.
82. Simons, R. Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estratégica. Harvard DEUSTO Business Review, Bilbao, España. p.22, (1994).
83. Soler González, R. Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba, 2010.
84. Tristá Pérez. Aproximación a un marketing universitario. Cuba, 2007.
85. Tristá Pérez. Perfeccionamiento de la Educación Superior. Administración Universitaria. Universidad de la Habana. Cuba, 2001.

86. Vecino Alegret, F. “La Universidad en la construcción de un mundo mejor”
Conferencia Magistral. IV Congreso Internacional Universidad 2004.
87. Velázquez Zaldívar, R. La gestión universitaria. Herramientas de avanzada para su perfeccionamiento. ¿Qué herramienta avanzadas de dirección emplear para el desarrollo de una gestión universitaria competitiva? Monografía. UHOLM. Cuba, 2009.
88. Villa González del Pino y colectivo de autores. Clima organizacional y Control de Gestión en la Educación Superior. El caso de una universidad. Revista cubana de educación superior No 3/ 2005.
89. Villa González del Pino, Eulalia María. Procedimiento para el Control de Gestión en instituciones de Educación Superior. Universidad Central de las Villas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba, 2006.
90. Zerilli, A. Fundamentos de organización y dirección general. Ediciones Deusto S.A., Bilbao. España, (1994).

Cuadro 1.1 Conceptos sobre control y Control de Gestión

Autores	Concepto
Fayol, 1961	<i>Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.</i>
Alford & Bangs, 1972	<i>En la dirección de la producción, el control es la técnica de poner en marcha planes dando órdenes y observando, inspeccionando y registrando los progresos de manera que se mantenga una comparación continua entre lo planeado y los resultados reales. El control será eficaz en proporción a la exactitud con que se observe cada paso definido de la serie de cambios producidos en los materiales desde el cuádruple punto de vista de la cantidad, calidad, tiempo y lugar (p.99).</i>
García, 1975	<i>Es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas (p.38).</i>
Vassal, 1978	<i>Proceso destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, performance y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que en esta óptica la parte de datos contables sigue siendo importante, pero está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.</i>
Hofer & Schendel, 1978	<i>Resaltan la importancia del control estratégico dentro del sistema de control, haciendo énfasis en la introducción de la estrategia como elemento básico para el análisis del órgano de control.</i>
Díaz Pontones, 1987	<i>Función de dirección llamada constantemente a dar información sobre la situación real del objeto dirigido para asegurar el estado previsto.</i>
Terry & Rue, 1987	<i>Proceso de evaluar metas y objetivos (p.115). Debe ser empleado para corregir el rendimiento bajo y reforzar el aceptable (p.116). El control adecuado favorece las buenas relaciones humanas (p.117).</i>
George R. Ferry, 1987	<i>El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.</i>
AECA, 1989	<i>Establece que el control queda delimitado por cuatro componentes: directriz, norma u objetivo; observación; comparación; acción, lo que a su vez se corresponde con las cuatro fases del control: preparación, ejecución, medida y acción (LópezViñegla, 1998, p.39).</i>
Bueno Campos, 1989	<i>Observación y medida, a través de una comparación regular de previsiones, objetivos, tareas y realizaciones o ejecución de los mismos para tomar decisiones que corrijan la acción hacia el objetivo previsto.</i>
Hicks, 1989	<i>La planificación de la producción es determinar lo que se necesita producir en un periodo dado en función de los objetivos establecidos, mientras que el control de la producción se refiere a la planificación y ejecución para el día, para el mañana y la siguiente semana, procurando que se utilice la máxima capacidad del sistema productivo.</i>
Amat i Salas, 1989	<i>Distingue dos perspectivas: una limitada, centrada en el ámbito económico-financiero, y otra más amplia, donde incluye el comportamiento de las personas en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización a partir de los</i>

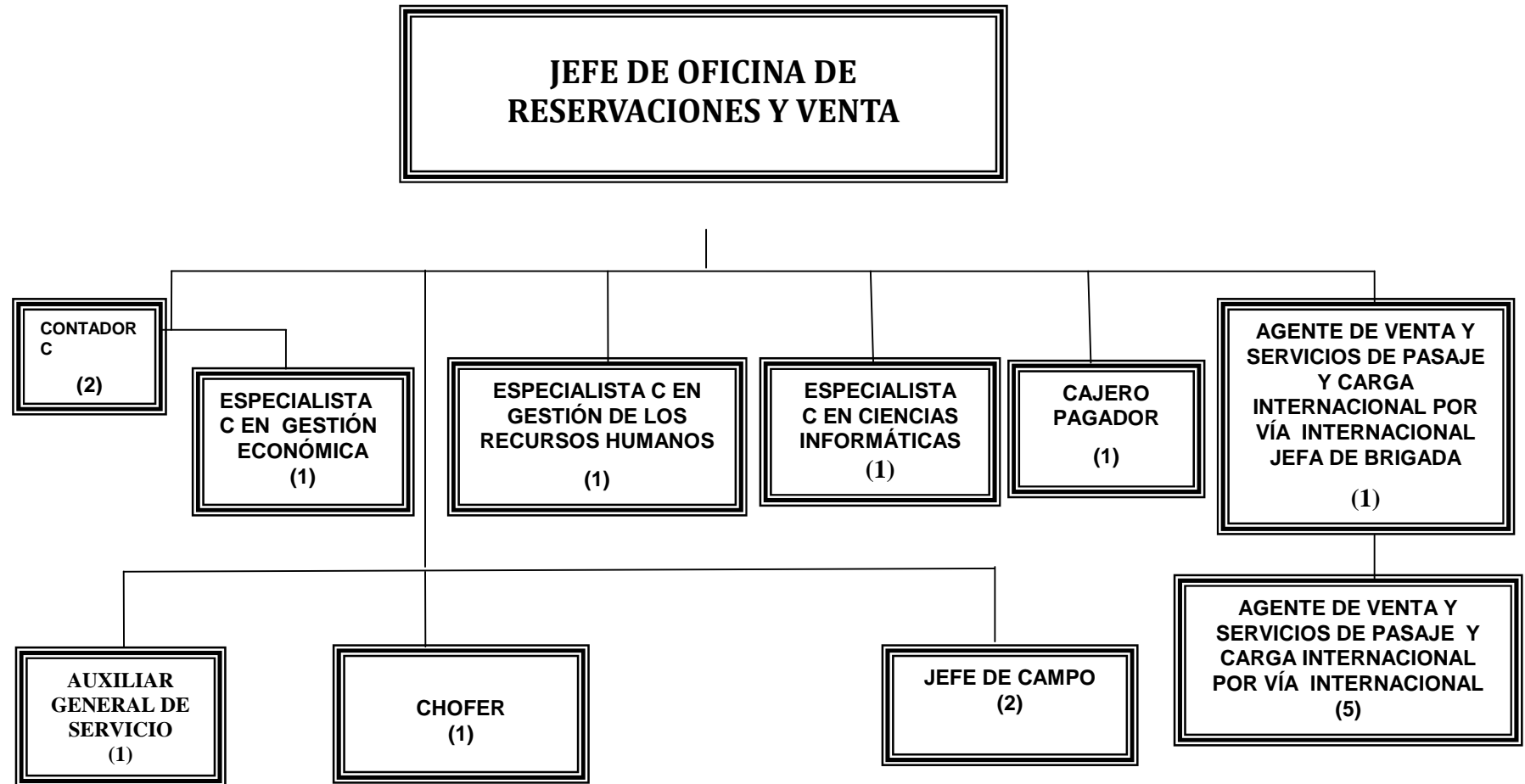
	<i>recursos disponibles. Conjunto de elementos que pueden permitir el ajuste necesario entre las variables internas de la organización (productos, costos, personas, instalaciones productivas, financiación, etcétera) y su entorno.</i>
<i>Scanlan, 1989</i>	<i>El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.</i>
<i>Eckles, 1990</i>	<i>Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.</i>
<i>Koontz & O'Donnell, 1990</i>	<i>Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.</i>
<i>Anthony, 1990</i>	<i>El control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta (p.50).</i>
<i>Goldratt Rey, 1990</i>	<i>Es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?</i>
<i>Pérez G, Blanco I. Stoner, 91/93/95</i>	<i>Cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Consta de cuatro elementos primordiales: establecer normas de desempeño, medir el desempeño, compararlo con las normas establecidas y tomar acciones correctivas.</i>
<i>Palom Izquierdo & Tort Raventos, 1991</i>	<i>Conjunto de procedimientos administrativos o no, que permiten aumentar el número de probabilidades de que el plan (objetivos) coincida o se aproxime al máximo a los logros, haciendo a su vez posible delegar autoridad, conservando la responsabilidad (p.271).</i>
<i>Robert B. Buchele 1991</i>	<i>El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.</i>
<i>Robert C. Appleby 1992</i>	<i>La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente</i>
<i>Dupuy & Rolland, 1992</i>	<i>Conjunto de procesos de recogida y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos los niveles.</i>
<i>Chiavenato, 1993</i>	<i>El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.</i>
<i>Blanco Illescas, 1993</i>	<i>Proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa (p.73).</i>
<i>Lorino, 1993</i>	<i>Reflexiona sobre la necesidad de controlar no sólo el costo, sino también, el valor (p.17). Asimismo, plantea que la administración del cambio exige una práctica de diagnóstico permanente para el control de la eficiencia y una innovación permanente (p.19), haciendo énfasis en la comunicación y el uso de las técnicas más actualizadas en el ámbito de control (p.25).</i>
<i>García Echevarría, 1994</i>	<i>Señala que el Controlling moderno es la unidad de cálculo económico de la empresa, tanto desde su perspectiva global como desde su perspectiva singular, de cada uno de los procesos y funciones. Con él se trata de crear una organización que facilite al directivo asumir un autocontrol y, al mismo tiempo, realizar sus funciones. Orientado al futuro, representa la estructura económica de la empresa y</i>

	<i>el instrumento coordinador por excelencia.</i>
<i>Zerilli, 1994</i>	<i>Proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y a la valoración de cualquier actividad o prestación sobre la base de criterios o de puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto a tales criterios y puntos de referencia.</i>
<i>Simons, 1994 Mallo & Merlo, 1995</i>	<i>Reconoce la información como el fundamento para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización. Consideran el control de gestión como un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión.</i>
<i>Robins, 1996</i>	<i>El proceso de regular actividades que asegure que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.</i>
<i>Stoner, 1996</i>	<i>Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.</i>
<i>Jordán, 1996</i>	<i>Dirigir las acciones que constituyen la puesta en marcha concreta de la estrategia, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.</i>
<i>Nogueira Rivera, 1997</i>	<i>Un sistema de control comprende el mejor uso de los recursos para obtener o superar los resultados esperados en cantidad, calidad, tiempo y lugar. Se precisa de un control permanente que vele por la eficacia y eficiencia del proceso, y permita, oportunamente, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran realizar. Deberá diseñarse teniendo en cuenta las exigencias del entorno y los objetivos de la organización.</i>
<i>Ivancevich et al., 1997</i>	<i>Función de gestión que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. Requiere tres elementos: 1) normas definidas de rendimiento, 2) información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y 3) acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas.</i>
<i>Machado Noa, 1997</i>	<i>El proceso que permite que los directivos en distintos niveles puedan influir sobre sus subordinados para alcanzar los objetivos y estrategias previstas.</i>
<i>López Viñegla, 1998</i>	<i>Considera el control como un proceso de adaptación a cada situación concreta, donde se debe examinar tanto el plano temporal a corto como el de largo plazo, existiendo una coordinación de enlace entre ambos tipos. Debe ser un control de motivación para el trabajador.</i>
<i>Hernández Torres, 1998</i>	<i>Proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Un medio para desplegar la estrategia en toda la organización y evaluar su desempeño. Introducen la función de diagnóstico en el control de gestión.</i>
<i>Javier Callejas, 2002</i>	<i>Es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.</i>
<i>Nogueira Rivera, 2002</i>	<i>Conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los individuos y proceda de forma preventiva, buscando las vías y métodos de la eficiencia. Es la función especializada en lo económico de la empresa, posee elementos formales y no formales, está presente en todos los niveles de la organización y requiere de un diagnóstico.</i>
<i>Jorge Cárdenas,</i>	<i>Es un medio para recoger información que permite dirigir un negocio hacia los objetivos trazados, formulando planes y controlando decisiones claves para su</i>

2003	<i>expansión. Son mecanismos que la gerencia utiliza para ejercer su función directriz y permitir que la organización cumpla sus objetivos en términos de eficacia y de eficiencia.</i>
Mairena Romero, 2004	<i>La función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.</i>
Pérez Campaña, 2005	<i>Es el proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno.</i>
Villa González del Pino, 2006	<i>Un "subsistema del Sistema de Gestión (S.G.) moderno, que provee del recurso requerido por la gerencia para asegurar la efectividad del proceso de toma de decisiones en condiciones de cambio estratégico, el cual pretende inducir conductas que ayuden a la organización a alcanzar sus resultados, de tal modo que mediante el empleo de herramientas e indicadores integrados para el mejoramiento continuo, la educación y participación activa de todos los miembros de la organización, así como la coordinación efectiva entre todos sus niveles y áreas, contribuya a garantizar la medición y seguimiento requeridos por la gestión de los procesos del día a día, para el alineamiento estratégico".</i>
Soler González, 2010	<i>Evaluación integral de lo planificado mediante variables operacionales, de mediano plazo y estratégicas que son precedidas por las acciones correspondientes en espacio y tiempo.</i>

Fuente: Adaptado de Pérez Campaña, 2005.

Anexo 1 Estructura Organizativa de la Agencia Cubana de Aviación S.A. Holguín



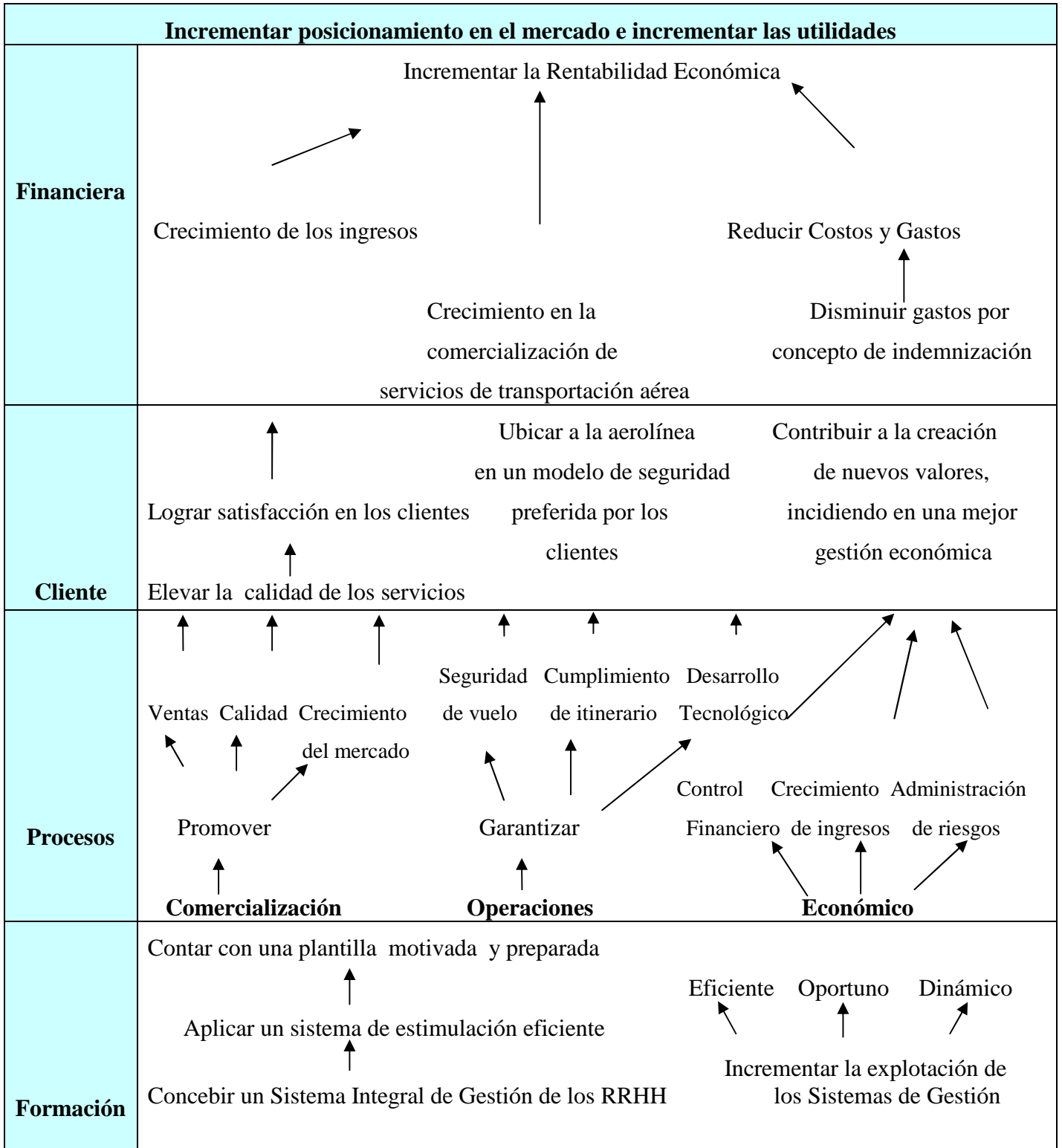
Anexo 2: Matriz DAFO de la Agencia Cubana de Aviación S.A. Holguín

ANALISIS DAFO		Oportunidades				Amenazas			
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
Fortalezas	F1	0	2	2	3	0	1	0	1
	F2	1	2	1	1	1	1	1	0
	F3	2	1	2	2	0	0	2	1
	F4	3	1	3	2	0	2	2	1
Debilidades	D1	2	2	1	0	0	0	0	1
	D2	1	1	2	1	2	1	1	2
	D3	2	1	2	1	0	2	2	2
	D4	1	3	2	1	0	1	1	3

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	46	21
Debilidades	36	18

Evaluación de la DAFO	Puntuación
Fuerte	3
Menos fuerte	2
Débil	1
No impacto	0

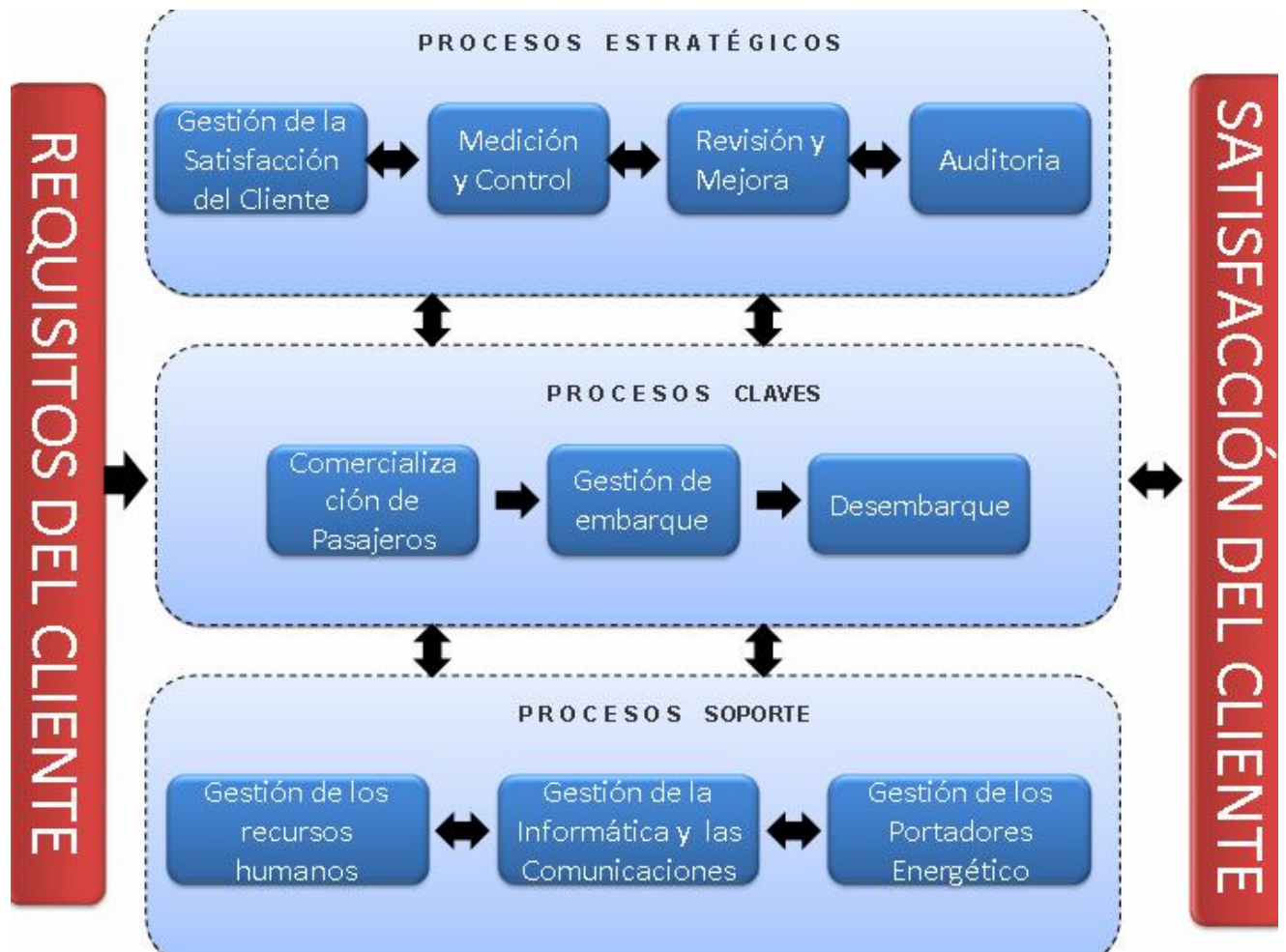
Anexo 3 Mapa estratégico de la Agencia Cubana de Aviación S.A. Holguín



Anexo 4 Matriz OVAR de la Agencia Cubana de Aviación S.A. Holguín

Variables de acción	Objetivos			Responsables		
	1	2	3	Jefe de Unidad	Jefe Económico	Jefe Brigada
Perfeccionar el proceso de atención al cliente.	X	X			X	X
Lograr una mejor utilización de los procedimientos y reglas de tarifas	X	X				X
Garantizar el cumplimiento de itinerario en los vuelos que operan por la estación de Holguín.	X	X				X
Cumplir el plan de ventas y en otros ingresos.	X		X		X	
Elaborar y dar seguimiento a los planes de acción derivados de las insatisfacciones de los pasajeros.	X	X		X		X
Retroalimentarse de informaciones de otras empresas para complementar las vías y métodos para monitorear las opiniones y criterios de los clientes y tomar las acciones para la mejora continua.	X	X		X		
Mantener un control estricto del cumplimiento de las medidas de ahorro de portadores energéticos.	X	X	X		X	X
Explotar eficientemente el uso de los ticket electrónicos con las líneas aéreas, de manera que garanticen un volumen de ventas superior al 80% de la estructura de las ventas de la oficina.	X		X		X	X

Anexo 5 Mapa de procesos.



Anexo 6 Ficha del Proceso de Comercialización de pasajeros

Nombre del proceso

Proceso de Comercialización

Responsable del proceso

Jefe de brigada

Finalidad del Proceso

Continuar fortaleciendo la actividad comercial así como trazar estrategias oportunas que permitan obtener los valores de ventas planificados

Objetivo del Proceso

Comercializar los servicios de transportación de Cubana de Aviación S.A.

Clientes

Tourop operadores, Agencias de viajes, Organismos, pasajeros individuales y Líneas aéreas

Proveedores

ESPAC, Aerovaradero, Internet, CRS. (Computer Reservation Systems)

Contenido del proceso**Inicio del proceso**

El cliente llega a la oficina

Fin del proceso

Entrega del boleto al cliente

Actividades incluidas

Información

Realización de la reserva

Confirmación de la reserva

Cotización de la reserva

Cobro del boleto

Actividades excluidas

Cancelación del vuelo

Servicio a bordo

Anexo 6 Continuación... Ficha del Proceso de Embarque

Nombre del proceso Proceso de Embarque

Responsable del proceso Representante de Línea Aérea

Finalidad del Proceso

Contribuir en las operaciones de los vuelos evitando demoras por este concepto.

Objetivo del Proceso

Garantizar el proceso para la aceptación del Pasajero en los vuelos de Cubana de Aviación. S.A.

Clientes

Pasajeros de los vuelos de Cubana de Aviación S.A.

Proveedores

ESPAC, ECASA, Sol y Son y Empresas de handling.

Contenido del proceso

Inicio del proceso

Pasajeros de los vuelos de Cubana de Aviación. S.A.

Fin del proceso

Embarque de Pasajeros

Actividades Incluidas

Información del cierre de vuelo.

Documentación de abordó.

Mensajería a unidades de destino.

Actividades Excluidas

Servicios de handling

Servicios de aduana

Anexo 6 Continuación... Ficha del Proceso de Desembarque

Responsable del proceso

Proceso de Desembarque
Representante de Línea Aérea

Finalidad del proceso

Contribuir en las operaciones de los vuelos para agilizar el proceso.

Objetivo del proceso

Garantizar todo lo necesario para el cumplimiento del proceso para el desembarque de pasajero en los vuelos de Cubana de Aviación S.A.

Clientes

Pasajeros de los vuelos de Cubana de Aviación S.A.

Proveedores

ESPAC y ECASA

Contenido del proceso

Inicio del proceso

Llegada del vuelo

Fin del proceso

Desembarque de los pasajeros

Actividades Incluidas

Arribo del vuelo

Actividades Excluidas

Chequeo de aduana
Chequeo de inmigración

Perspectiva financiera

Indicador	Rentabilidad económica
Forma de Cálculo	$Rn = \frac{Utilidad\ Neta}{ActivoTotal}$
Objetivo	Medir el rendimiento de los activos.
Nivel de referencia	Permite evaluar la eficiencia de la administración con respecto a un determinado nivel de venta.
Indicador	Rendimiento de los Activos
Forma de Cálculo	$Ra = \frac{Ventas}{AT}$ AT: Activos totales
Objetivo	Medir cuánto se genera en ventas por cada peso de activos totales
Nivel de referencia	Su tendencia debe ser a aumentar, se comparará con respecto a la media de su comportamiento en otras organizaciones similares.
Indicador	Costo por peso de venta
Forma de Cálculo	$Cp = \frac{CostoTotal}{VentasNetas}$
Objetivo	Indica el costo total incurrido por cada peso de venta que se ingresa.
Nivel de referencia	La tendencia debe ser a disminuir con respecto al plan y al real de períodos anteriores. Compararse con los mejores resultados históricos.
Indicador	Liquidez
Forma de Cálculo	$Li = \frac{EfectivoenCajayBanco}{PasivoCirculante}$
Objetivo	Capacidad inmediata de la empresa para enfrentar deudas.
Nivel de referencia	Un valor muy bajo puede ocasionar problemas en la empresa y un valor muy alto puede desencadenar exceso de capital.
Indicador	Margen de Utilidad
Forma de Cálculo	$Mu = \frac{UtilidadNeta}{Ventas}$
Objetivo	Beneficio obtenido por cada peso de ventas
Nivel de referencia	Su tendencia debe ser creciente y se comparará con otras organizaciones.

Perspectiva de Clientes

Indicador	Índice de satisfacción al cliente externo
Forma de Cálculo	$I.S.C.E. = \sum Pej \times Vaej$ <p>Pej: Peso conferido al atributo esencial (e) por el cliente (j). Vaej: Valor esencial que toma el atributo (e) para el cliente (j).</p>
Objetivo	La satisfacción al cliente medida de esta manera será un indicador de eficacia e indica cómo se percibe el servicio proporcionado.
Nivel de referencia	La tendencia debe ser creciente. Este indicador debe compararse con el resto de las unidades. Se ha establecido como estado deseado en la entidad la calificación de 4.
Indicador	Índice de Quejas
Forma de Cálculo	$\frac{TotaldeQuejas}{TotaldeClientesAtendidos}$
Objetivo	Medir el índice de quejas
Nivel de referencia	Su tendencia debe ser a disminuir de un período con respecto a otro.

Perspectiva de los procesos internos

Proceso de Comercialización

Indicador	Ventas por trabajador
Forma de Cálculo	$Pt = \frac{Ventas}{Pr \text{ omediodeTrabajadores}}$
Objetivo	Es una medida de productividad, expresa las ventas promedio por trabajador en un periodo dado.
Nivel de referencia	Comparar con periodos anteriores y su tendencia debe ser a aumentar.
Indicador	Índice de respuesta
Forma de Cálculo	$\frac{ClientesqueCompransuBoleto}{ClientesAtendidos}$
Objetivo	Expresa la cantidad de clientes que pueden obtener su boleto por cada cliente atendido.
Nivel de referencia	Comparar con periodos anteriores y su tendencia debe ser a aumentar.
Indicador	Ventas por cliente
Forma de Cálculo	$\frac{TotaldeVentas}{ClientesqueCompransuBoleto}$
Objetivo	Expresa la venta promedio por cada venta realizada.
Nivel de referencia	Comparar con periodos anteriores y su tendencia de debe ser a aumentar.

Proceso de Embarque

Indicador	Índice de vuelos realizados
Forma de Cálculo	$\frac{\text{TotaldeVuelos Re alizados}}{\text{TotaldeVuelosPlanificados}}$
Objetivo	Expresa las reclamaciones promedio a pasajeros en un período dado.
Nivel de referencia	Comparar con periodos anteriores y su tendencia debe ser disminuir.
Indicador	Índice de cumplimiento de itinerario
Forma de Cálculo	$\frac{\text{TotaldeVuelosDemorados}}{\text{TotaldeVuelos Re alizados}}$
Objetivo	Expresa el total de vuelos demorados en un período dado.
Nivel de referencia	Comparar con periodos anteriores y su tendencia debe ser disminuir.
Indicador	Costo de incumplimiento de itinerario
Forma de Cálculo	$\frac{\text{GastosporVuelosDemorados}}{\text{TotaldeVuelosDemorados}}$
Objetivo	Expresa las reclamaciones promedio a pasajeros en un período dado.
Nivel de referencia	Comparar con periodos anteriores y su tendencia debe ser disminuir.

Proceso de Desembarque

Indicador	Índice de indemnizaciones a pasajeros
Forma de Cálculo	$\frac{\text{TotaldeIndemnizaciones}}{\text{PasajerosTransportados}}$
Objetivo	Expresa las indemnizaciones promedio a pasajeros en un periodo dado.
Nivel de referencia	Comparar con periodos anteriores y su tendencia debe ser a disminuir y comparar con otras unidades.
Indicador	Costo de indemnizaciones
Forma de Cálculo	$\frac{\text{CostodeIndemnizaciones}}{\text{TotaldePasajerosIndemnizados}}$
Objetivo	Expresa el costo por indemnizaciones en un período dado.
Nivel de referencia	Comparar con periodos anteriores y su tendencia debe ser a disminuir
Indicador	Índice de reclamaciones de equipajes
Forma de Cálculo	$\frac{\text{Totalde Re clamaciones}}{\text{PasajerosTransportados}}$
Objetivo	Expresa las reclamaciones promedio a pasajeros en un período dado.
Nivel de referencia	Comparar con periodos anteriores y su tendencia debe ser disminuir y comparar con otras unidades.

Indicador	Índice de equipajes encontrados
Forma de Cálculo	$\frac{\text{TotaldeEquipajesEncontrados}}{\text{TotaldeReclamaciones}}$
Objetivo	Expresa las reclamaciones promedio a pasajeros en un período dado.
Nivel de referencia	Comparar con periodos anteriores y su tendencia debe ser disminuir.

Perspectiva de Formación y Crecimiento

Indicador	Índice de satisfacción del cliente interno
Forma de Cálculo	$\text{I.S.C.I.} = \text{We} * \text{Va}$ <p>We: Peso conferido al atributo esencial (e) Va: Valor que toma el atributo.</p>
Objetivo	Medir el grado de motivación del cliente interno.
Nivel de referencia	La tendencia debe ser creciente.
Indicador	Índice de cumplimiento del plan de capacitación
Forma de Cálculo	$\frac{\text{TotaldeActividadesdeCapacitación}}{\text{TotaldeActividadesPlanificadas}}$
Objetivo	Cumplimiento de las actividades de capacitación.
Nivel de referencia	La tendencia debe ser creciente y comprar con períodos anteriores.
Indicador	% de mujeres en cargos
Forma de Cálculo	$\frac{\text{CantidaddeMujeresenCargos}}{\text{TotaldeTrabajadores}}$
Objetivo	Determinar el índice de participación del sexo femenino en los procesos de gestión.
Nivel de referencia	Su tendencia debe ser creciente
Indicador	% de jóvenes en cargos
Forma de Cálculo	$\frac{\text{CantidaddeJóvenesenCargos}}{\text{TotaldeTrabajadores}}$
Objetivo	Determinar el índice de participación de los jóvenes en los procesos de gestión
Nivel de referencia	Su tendencia debe ser creciente
Indicador	Índice de ausentismo
Forma de Cálculo	$I_a = \frac{\text{fondo de tiempo perdido x ausencias}}{\text{fondo de tiempo total}}$
Objetivo	Evaluar el comportamiento de la asistencia.
Nivel de referencia	Se debe comparar con el permisible y con iguales períodos de años anteriores

Anexo 8 Cuando de Mando Integral de la Agencia Cubana de Aviación S.A. Holguín

Indicador	Cuadro de Mando Integral					
	Perspectivas				Impacto	
	Financiera	Cliente	Procesos	F y C	Eficiencia	Eficacia
1- Rentabilidad	X				X	
2- Rendimiento de los Activos	X				X	
3- Gasto total por cada CUC de ingreso	X				X	
4- Liquidez	X				X	
5- Margen de utilidad	X				X	
6- Índice de satisfacción del cliente externo		X				X
7- Índice de quejas		X				X
8- Ventas por trabajador			X		X	
9- Índice de respuesta			X			X
10- Ventas por cliente			X		X	
11- Cumplimiento de la planificación operacional de vuelos			X			X
12- Índice de cumplimiento de itinerario			X			X
13- Costo de incumplimiento de itinerario			X		X	
14- Índice de indemnizaciones a pasajeros			X		X	
15- Costo de indemnizaciones			X		X	
16- Índice de reclamaciones de equipajes			X			X
17- Índice de equipajes encontrados			X			X
18- Índice de satisfacción del cliente interno				X		X
19- Índice de cumplimiento del plan de capacitación				X		X
20- % de mujeres en cargos				X		X
21- % de jóvenes en cargos				X		X
22- Índice de ausentismo				X		X

Anexo 9 Resultados de los indicadores evaluados.

INDICADOR	UM	RESULTADO
PERSPECTIVA ECONÓMICA		
Rentabilidad	pesos	27,71
Rendimiento de los Activos	pesos	227,45
Gasto total por cada CUC de ingreso	pesos	0,5946
Liquidez	pesos	0,0227
Margen de utilidad	pesos	0.91
PERSPECTIVA DE CLIENTE		
Índice de satisfacción del cliente externo		3,1371
Índice de quejas		0
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS		
• Comercialización		
Ventas por trabajador	MPesos	124,8
Índice de respuesta	%	75
Ventas por cliente	pesos	74,02
• Embarque		
Cumplimiento de la planificación operacional de vuelos	%	100
Índice de cumplimiento de itinerario	%	81
Costo de incumplimiento de itinerario	pesos	188,84
• Desembarque		
Índice de indemnizaciones a pasajeros	%	0,20
Costo de indemnizaciones	pesos	80,97
Índice de reclamaciones de equipajes	%	0,7
Índice de equipajes encontrados	%	84
PERSPECTIVA DE FORMACIÓN		
Índice de satisfacción del cliente interno		3.7075
Índice de cumplimiento del plan de capacitación	%	107
% de mujeres en cargos	%	12
% de jóvenes en cargos	%	0
Índice de ausentismo	%	3,7

Anexo 10 Encuesta aplicada para la evaluación del ISCE. Fuente: Noda Hernández, 2004

Estimado cliente, usted es la persona más importante de nuestro negocio; por lo que su opinión nos ayudaría a complacerlo y poner a su alcance lo que usted necesita.

1. ¿Que opinión tiene sobre los servicios que ofertamos? Por favor, para cada servicio marque con una X según la evaluación que usted le otorgue.

Servicios	Calidad				Variedad				Precio			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
Boletería	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Exceso de equipajes	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Carga	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Reservas Inter	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Reservas nacionales	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___
Tarifas promocionales	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___	___

2. ¿Que opinión tiene de la forma en que prestamos los servicios?

Atributos	Evaluación			
	E	B	R	M
Rapidez en el servicio				
Profesionalidad				
Facilidad para las opciones de vuelo				
Facilidad para conexiones internacionales				
Higiene y organización				
Climatización				
Información acerca de los vuelos				
Disponibilidad de asientos				
Reembolsos e indemnizaciones				
Servicio a bordo				
Servicios especiales				
De forma general el servicio recibido				

Gracias por su tiempo

Anexo 11 Resultados del procesamiento de la encuesta para medir el ISCE

Atributos	Peso	Calificación	Peso x Calificación
Rapidez en el servicio	0.12	3.3157895	0.41040223
Profesionalidad	0.14	3.8421053	0.55102885
Facilidad las opciones de vuelo	0.13	3.4210526	0.43687313
Facilidad para conexiones internacionales	0.13	3.4736842	0.45041878
Higiene y organización	0.14	3.6842105	0.50666942
Climatización	0.09	2.3157895	0.20018612
Información acerca de los vuelos	0.08	2.2631579	0.19119016
Disponibilidad de asientos	0.06	1.5789474	0.09306173
Reembolsos e indemnizaciones	0.10	2.7368421	0.2795988
Servicio a bordo	0.01	3.3157895	0.01768173
Servicios especiales	0.12	3.8421053	0.41040223
ISCE			3.13711095

Anexo 12 Encuesta para evaluar el Índice de Satisfacción del Cliente interno. Fuente: Noda Hernández (2004)

Estimado trabajador; su labor es imprescindible para el centro, por lo que deseamos conocer los atributos que le motivan y satisfacen.

Su colaboración será anónima, le pedimos que sea sincero para obtener datos confiables.

1-Por favor marque de forma ascendente, siendo el 1 el de máxima prioridad para usted, los siguientes atributos:

- Contenido y naturaleza de la tarea (variedad de habilidades, identificación de la tarea, significación de la tarea, retroalimentación y autonomía).
- El trabajo en grupo (cohesión, atractivo, clima psicológico, variedad de operaciones).
- La estimulación moral y material.
- Condiciones de trabajo (seguras, higiénicas, estéticas, ergonómicas).
- Las condiciones de bienestar (alimentación, salud, transporte)

2-Marque con una equis (X) la evaluación que usted le otorga a los atributos anteriormente organizados.

Atributos	MM	M	R	B	E
Contenido de trabajo y naturaleza de la tarea					
Vinculación con el trabajo en grupo.					
Estimulación (suficiencia, correspondencia, justeza).					
Las condiciones de trabajo					
Las condiciones de bienestar.					

3-Marque con una equis (X) las razones por las que usted trabaja en esta entidad.

- Comodidad
- Amor al trabajo que realiza.
- Orgullo de pertenencia a la entidad.
- Lugar donde está ubicada la unidad.
- Estimulación que recibe
- Otras razones.

Escríbalas por favor: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Usted es:

- Trabajador fijo (de contacto directo con el cliente).
- Trabajador fijo (de contacto indirecto con el cliente).
- Dirigente.
- Contrato.
- Estudiante.

Gracias por tu tiempo.

Anexo 13 Aplicación del Método de Concordancia de Kendall para ISCI

No.	Dimensiones								aij		^2
		1	2	3	4	5	6	7			
1	Dimensión 1	5	5	4	5	5	5	5	34	13,00	169,00
2	Dimensión 2	4	4	5	4	3	4	3	27	6,00	36,00
3	Dimensión 3	3	3	2	2	2	2	4	18	-3,00	9,00
4	Dimensión 4	1	1	3	3	4	3	1	16	-5,00	25,00
5	Dimensión 5	2	2	1	1	1	1	2	10	-11,00	121,00
aij									105		360,00
T	21,00										
M	7										
K	5										
W	0,7347										

Resultados del procesamiento de la encuesta para medir el ISCI

Atributos	Peso	Calificación	Peso x Calificación
Contenido del trabajo	0,32	4.24	1.3568
Vinculación con el trabajo en grupo	0,26	3.88	1.0088
Estimulación	0,17	3.12	0.5304
Condiciones de trabajo	0,15	3.41	0.5115
Condiciones de bienestar	0,10	3.00	0.3000
ISCI			3.7075