

CONTROL DE GESTION

"El control sobre sí mismo es la facultad de seleccionar los pensamientos para convertir en actos sólo los convenientes"

Eleuterio Manero

"Nuestros sufrimientos son caricias bondadosas de Dios, llamándonos para que nos volvamos a Él, y para hacernos reconocer que no somos nosotros los que controlamos nuestras vidas, sino que es Dios quien tiene el control, y podemos confiar plenamente en Él".

Madre Teresa de Calcuta

"De todos los infortunios que aluden a la humanidad, el más amargo es que hemos de tener conciencia de mucho y control de nada".



Tomado de <http://www.diariocorreo.com.ec/imagenes/2009/05/caricatura.jpg>

CONTROL DE GESTION

1. INTRODUCCION
2. MARCO TEORICO
3. CASO DE ANALISIS: EASY/JET
4. RETO: CONSTRUIR UN CASO DE ESTUDIO DE CONTROL DE GESTION
5. GLOSARIO
6. CONCLUSIONES
7. BIBLIOGRAFIA

1. INTRODUCCION

El control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
 - En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
 - En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Podemos definir el control como 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. El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo, es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además, siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

Y es a partir del análisis del caso que se presenta en este trabajo que se entendera en forma clara y precisa, el concepto del control desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, debiendo investigar previamente la metodología de estudio de Casos.

2. MARCO TEORICO

Ante una crisis

- * Marketing dice que tiene un plan para salir.
- * Finanzas dice que no se puede gastar en ese plan.
- * El Departamento Legal dice que tiene que revisarlo.
- * Al Departamento de Personal le preocupa quien lo va a hacer.
- * El Departamento de Planificación piensa que es arriesgado salirse de los planes.
 - * Fabricación quiere ir más espacio.
 - * La Dirección quiere responsabilizar a alguien.
- * El Directorio ya tiene elegida su víctima: hay que echar a los de Marketing

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.



Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/el-pro3.jpg>

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración, y la herramienta más moderna para su gestión es el CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El concepto de cuadro de mando integral – CMI (*Balanced Scorecard* – BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería *Analog Devices Inc.*). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*Management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro *"The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action"*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".



Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/Image4675.gif>

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Como parte de este ejercicio académico debes consultar y estudiar a profundidad el proceso administrativo, la función de control y el cuadro de mando integral.

3.CASO DE ESTUDIO

EasyJet¹

<http://www.econ.upf.edu/es/investigacion/casos-empresa.php>

“La manera más segura de hacerse millonario es empezar como billonario e invertir en el sector de las líneas aéreas”.

Richard Branson
Presidente de Virgin Atlantic Airlines

Introducción

EasyJet² es una empresa británica fundada en 1995 que opera en el sector de las líneas aéreas y que basa su estrategia en el liderazgo en costes que le permite ofrecer precios de venta muy reducidos, en comparación con las líneas aéreas tradicionales (Iberia, British Airways, Air France, KLM, SAS, Alitalia o Swissair, por ejemplo). Durante el último ejercicio, los precios de venta de estos competidores han sido un 50% más elevados, aproximadamente, que los de EasyJet.

EasyJet nació cuando la Unión Europea decidió liberalizar el sector de líneas aéreas, autorizando a cualquier compañía a volar en cualquier ruta entre estados de la UE. Esta medida ha generado la creación de muchas empresas, pero no es fácil sobrevivir en este sector. A modo de ejemplo, puede indicarse que sólo entre 1995 y 1996 se crearon 80 líneas aéreas en Europa, y que de 17 de ellas ya han quebrado. El 100% de las acciones de la empresa es propiedad de EasyJet Holdings Limited cuyo accionista mayoritario es Stelios Haji-loannou, el fundador de la empresa. EasyJet Holdings Limited es una empresa domiciliada en la Isla de Jersey, que es un paraíso fiscal.

Stelios, que tiene 31 años, es el hijo segundo de un multimillonario greco-chipriota que tiene empresas en el sector naval. Tras estudiar una Diplomatura en Ciencias Empresariales y un Master creó su primera empresa a los 25 años en el sector naval. Unos años más tarde, durante un vuelo con Virgin Atlantic decidió ir a Estados Unidos a estudiar como funcionaba Southwest Airlines, una compañía aérea norteamericana caracterizada por sus bajos precios de venta. Tras identificar los factores-clave del éxito de Southwest, Stelios le presentó un plan de viabilidad de EasyJet a su padre. Este decidió invertir en el proyecto 5 millones de £.

Cálculo y gestión de costes basados en las actividades

¹ Caso elaborado por Oriol Amat y Mauricio Barriga, Departament d'Economia i Empresa, Universitat Pompeu Fabra.

² Para obtener más información sobre EasyJet se recomienda consultar la web www.easyjet.com. Esta web es visitada por más de 200.000 personas cada semana. Ver también Sull,D. (1999): “EasyJet's \$500 Million Gamble”, European Management Journal, Vol.17, núm.1, pág.20-38.

EasyJet dispone de un sistema de costes ABC (sistema de costes basado en las actividades) que le ayuda a determinar el coste de cada actividad y que posibilita el ABM (gestión basada en las actividades). Esta gestión permite la mejora continua de las actividades y procesos (conjunto de actividades) a partir de:

-Eliminación de las actividades que no generan valor desde la perspectiva de los clientes. Se trata de actividades en las que los clientes no están dispuestos a pagar nada por ellas y que si se eliminan el cliente no percibe una menor calidad del servicio. En este contexto, se entiende por cliente, tanto el consumidor de los servicios que ofrece la empresa (cliente externo), como al empleado de la empresa (cliente interno) que recibe prestaciones de servicios de otro empleado de la propia empresa (proveedor interno).

-Mejora de las actividades que generan poco valor, para que su coste esté en línea con lo que los clientes están dispuestos a pagar por ellas. Por ejemplo, para reducir costes, EasyJet ofrece un descuento de 1£ a los clientes que compran a través de Internet. En la actualidad, el 28% de sus clientes ya compran a través de Internet. Esto permite reducir el coste del personal de televenta.

Las eliminaciones y las mejoras en las actividades descritas, posibilitan que EasyJet se concentre en aquellas actividades que sí son valoradas por los clientes, como son las que están relacionadas con la seguridad de los aviones. Los estándares de calidad relacionados con la seguridad son de los más altos del sector ya que, por ejemplo, EasyJet sólo opera con aviones 737 nuevos. Además, EasyJet no ahorra ni en salarios de pilotos ni en todo lo que tiene que ver con la seguridad y el mantenimiento.

Características diferenciales del servicio ofrecido

Entre las particularidades de EasyJet cabe destacar que:

-No trabaja con agencias de viajes, ya que el cliente hace la reserva él mismo por teléfono o por Internet.

-No emite billetes de avión, por lo que el cliente sólo recibe unos códigos de referencia que, conjuntamente con el pasaporte o el Documento Nacional de Identidad, ya le permiten recibir una tarjeta de embarque con un número que va del 1 al 144. La entrada al avión se hace por este orden.

-Los pasajeros sólo han de llegar al aeropuerto con una hora de antelación, en lugar de las dos horas habituales de muchas líneas aéreas. Esto es posible por la rapidez con la que se embarca en los vuelos de EasyJet.

-No tiene asientos de Business Class, ya que todos los asientos son de clase turista. Esto permite simplificar la operativa, liberar más espacio para la clase turista y operar con menos azafatas.

-No sirve comidas ni bebidas gratuitas durante los vuelos. Si los clientes desean comidas o bebidas pueden adquirir aperitivos y bebidas durante el vuelo al personal de cabina. Los clientes también tienen la posibilidad de llevarse sus propias comidas o bebidas. Lo único que es gratuito es la revista de la compañía.

-Ha empezado a operar con aeropuertos menos congestionados que no solamente son más baratos sino que además posibilitan una más alta utilización de los aviones, lo que elimina los costes de subactividad. Este coste de subactividad es muy importante en muchas líneas aéreas y es consecuencia de las horas que los aviones

dejan de volar al utilizar aeropuertos congestionados³. Además, la utilización de aeropuertos congestionados eleva el consumo de combustible al aumentar la duración de los vuelos como consecuencia de que los aviones se han de esperar en el aire mientras no reciben la autorización de aterrizaje.

Otra de las características de EasyJet, además de que ha eliminado varias de las actividades habituales en cualquier línea aérea, es que subcontrata la mayor parte de los procesos y actividades, tal y como se puede apreciar a continuación:

Cadena de valor de EasyJet

Actividad-proceso	Situación de la actividad-proceso
Marketing	
Televentas	
Agencias de viaje	Eliminada
Gestión de reservas	Eliminada
Emisión de billetes	Eliminada
Administración de billetes	Eliminada
Planificación de los vuelos	Subcontratada (Air Foyle)
Check-in	Subcontratada (Reed Aviation)
Avión	
Mantenimiento aviones	Subcontratada (Monarch Engineering)
Fuel	Subcontratada (Esso y otras compañías)
Pilotos	
Azafatas	
Azafatas de Business Class	Eliminada
Catering durante el vuelo	Eliminada
Venta de productos durante el vuelo	Subcontratada (Alpha Catering)
Gestión de equipajes	Subcontratada (Reed Aviation)
Manipulación en tierra	Subcontratada (London Luton Airport y otros)
Subactividad	Eliminada
Contabilidad y finanzas	
Gestión de subcontratistas	
Calidad	
Servicio post-venta	

Por tanto, de las 23 actividades-procesos clave anteriores, EasyJet ha eliminado 7 y tiene subcontratadas otras 7. De esta manera, la compañía puede concentrarse en las 9 actividades-procesos más relevantes.

Fijación de precios

Otro aspecto en el que EasyJet es una empresa muy innovadora es la política de fijación de precios. En el sector de las líneas aéreas es habitual que para conseguir tarifas más reducidas sea imprescindible pasar la noche del sábado en el aeropuerto de destino. En cambio, EasyJet tiene una gran flexibilidad ya que basa sus tarifas en

³ A modo de ejemplo puede indicarse que los aviones de EasyJet vuelan una media de 10 horas al día, mientras que los de British Airways vuelan una media de 7 horas al día.

la evolución de la oferta y la demanda. Así, en la medida en que se dispone de estadísticas de las ventas de cada vuelo, se suben o bajan los precios a medida que se va acercando el día del vuelo. Por ejemplo, si para un determinado vuelo, se están vendiendo más pasajes de los previstos, se subirán los precios. Por tanto, los clientes que adquieran su pasaje más tarde pagarán más. En cambio, si para otro vuelo, la venta de pasajes va peor de lo que se había previsto, se bajarán los precios, con lo que los clientes que los adquieran al final pagarán menos.

Segmentación del mercado

La clientela de EasyJet está compuesta esencialmente por jóvenes (interesados en volar a precios bajos) y profesionales con perfiles del tipo de emprendedores, mandos intermedios y operarios (cuyas empresas están interesadas en reducir costes). En la actualidad, los jóvenes representan el 60% de la clientela de EasyJet. El resto son profesionales, aunque este segmento está creciendo. La mayoría de clientes de EasyJet son británicos e irlandeses. De todas formas, ultimamente, la empresa ha iniciado una importante acción publicitaria en otros países europeos para aumentar su clientela en los mismos.

La empresa apuesta cada vez más fuerte por Internet y la prueba está en que recientemente ha lanzado nuevas unidades de negocio como son EasyEverything⁴ (cafés de negocios basados en Internet donde los clientes pueden conectarse a la red con tarifas muy reducidas) y EasyRentaCar (alquiler de vehículos por Internet).

Competidores

Como consecuencia de su política de precios algunos competidores han intentado ganarle terreno a través de la presión política ante determinados gobiernos para conseguir el monopolio de diversos trayectos. Por ejemplo, SwissAir está intentando, y de momento con un cierto éxito, que el gobierno suizo suprima la concesión a EasyJet del vuelo Barcelona-Zurich. EasyJet ha contraatacado denunciando la situación a través de anuncios en prensa y poniendo el tema en manos de sus abogados.

En otros casos la respuesta ha consistido en bajar precios, como KLM que bajó sus precios un 40% en su vuelo entre Londres y Amsterdam. La respuesta de EasyJet fue una agresiva campaña de publicidad que empezó a perjudicar la imagen de KLM, ya que muchos clientes de EasyJet se quejaron por el ataque recibido. Ante el impacto que tuvo esta situación en la prensa, KLM paró la guerra de precios.

British Airways, también ha iniciado una guerra de precios a través de su filial GO. GO tiene unos precios un 30% más bajos que British Airways en los trayectos no cubiertos por EasyJet. En los trayectos que sí cubre EasyJet, los precios de GO son los mismos que los de EasyJet. La respuesta de EasyJet no se ha hecho esperar. Ha puesto en marcha una campaña publicitaria concienciando al público que British Airways hace la guerra de precios para hundir a EasyJet y después volver a subir precios. Aún no está claro como puede acabar esta guerra.

Lufthansa ha seguido el mismo camino con la creación de Lufthansa Light que tiene unos precios un 20% más bajos que la empresa matriz. De todas maneras, fuentes de esta empresa han indicado que la mayoría de los clientes no están interesados

⁴ Para obtener más información se recomienda consultar www.easyEverything.com

en ahorrar⁵ cuando se trata de volar, por lo que no ven claro el futuro de empresas como EasyJet.

Por otro lado, expertos como el Boston Consulting Group indican que en determinados países como Alemania, por ejemplo, el cliente quiere que le den un desayuno en los vuelos que tienen lugar a primera hora del día. Además, también indican que los clientes desean tener la posibilidad de disponer de billetes flexibles, que si no se utilizan para el vuelo previsto pueden ser utilizados para otros vuelos. En el caso de EasyJet, si el cliente no vuela en el viaje previsto, pierde el importe pagado.

Un estudio de mercado reciente sobre el sector de líneas aéreas muestra que las personas que han volado con EasyJet se dividen en dos categorías, desde el punto de vista de la satisfacción sobre la calidad del servicio:

-Por un lado, una buena parte de las personas encuestadas ponen de manifiesto que están muy satisfechas con las ventajas que ofrece EasyJet, sobretudo por el precio. Este tipo de cliente, normalmente jóvenes y/o británicos e irlandeses, está dispuesto a repetir la experiencia de viajar con EasyJet.

-Por otro lado, el resto de los clientes se quejan de los retrasos con los que salen los vuelos, que algunos de los aeropuertos que usan están mal comunicados, que el equipaje de mano hay que dejarlo en la bodega del avión debido a la falta de espacio en la cabina, que no usan *fingers* cuando llegan al aeropuerto de destino y que si se intenta adquirir el billete en los últimos días antes del vuelo, o no hay billetes o salen más caros que los de la competencia. Este tipo de cliente, normalmente integrado por profesionales del resto de países europeos que no son ni del Reino Unido ni de Irlanda, preferiría volar con otras líneas aéreas antes que repetir la experiencia con EasyJet.

Ultimamente, han aparecido algunas líneas aéreas (Debonair, Ryanair y Virgin Express) que tienen el mismo concepto de tipo de producto y la política de precios de EasyJet, lo que puede provocar una pérdida de diferenciación y quizás también guerras de precios en el futuro inmediato. De todas formas, hasta el presente se sigue una política de no agresión y ninguna de estas compañías hace los mismos trayectos que los demás competidores de precios bajos.

Recursos humanos

Los empleados de EasyJet, que son mucho más jóvenes⁶ que la media del sector, tienen unos altos niveles de motivación como consecuencia de la cultura de la empresa y de los sistemas de incentivos que se materializan en retribuciones variables en base a productividad, y también opciones sobre acciones de EasyJet. La empresa ha conseguido crear una cultura de trabajo en equipo que explica que los miembros de la tripulación a menudo ayudan en las tareas de limpieza de los aviones para garantizar que la salida será puntual. Además, su política de recursos humanos le permite una gran flexibilidad. Por ejemplo, el personal que vende

⁵ Declaraciones del presidente de Lufthansa al Financial Times (5 de mayo de 1999).

⁶ A excepción de los pilotos que tienen una media de horas de vuelo similar a la media del sector.

pasajes por teléfono cobra 0,80 £ por pasaje vendido, como única retribución⁷. El número de empleados ha pasado de 200 en 1997 a 394 en 1998:

	1998	1997
Operaciones (pilotos, azafatas)	208	84
Marketing	5	2
Ventas	150	100
Administración	31	14
Total	394	200

El coste total de los sueldos más la Seguridad Social ha pasado de 5.932.689 £ en 1997 a 10.761.816 £ en 1998.

La forma de vestir del personal de la empresa es una muestra de la política poco convencional de EasyJet. Por ejemplo, las azafatas van con tejanos, zapatillas deportivas y una camiseta de la empresa.

Cuestiones que se proponen para la discusión

En base a la información anterior, y a la que se facilita en el Anexo 1 (Cuentas de resultados y balances), en el Anexo 2 (Estructura de ingresos y costes) y en el Director's Report, se trata de:

-Identificar los factores-clave, relacionados con los recursos humanos, procesos, clientes y finanzas que explican que EasyJet haya obtenido en 1998 un mejor resultado que sus competidores.

-Identificar las actividades y procesos en los que EasyJet es más competitiva que las demás empresas del sector.

-Opinar sobre las actividades que EasyJet considera de poco valor o sin valor y que, por tanto ha modificado o eliminado.

-Identificar las principales oportunidades y amenazas que tiene EasyJet de cara al futuro.

⁷ Cada empleado de televentas vende entre 60 y 90 pasajes por jornada de 8 horas.

Anexo 1

Cuentas de resultados⁸ de 1998 y 1997 (datos en libras esterlinas)

	1998	1997
Ventas	77.000.035	46.034.549
-Coste de ventas ⁹	-61.525.257	-38.963.150
Margen bruto	15.474.778	7.071.399
-Distribución y marketing ¹⁰	-7.748.225	-6.324.068
-Administración y generales	-6.260.124	-4.491.338
Beneficio antes de intereses e impuestos	1.466.429	-3.744.007
-Gastos financieros	-125.759	-135.250
+Ingresos financieros ¹¹	+978.268	+607.392
-Impuesto sobre beneficios ¹²	0	0
Resultado neto	2.318.938	-3.271.865

Balances de situación a 30 de septiembre de 1998 y 1997 (datos en libras esterlinas)

	30-9-1998	30-9-97
Inmovilizado	2.601.184	1.529.161
Clientes ¹³	10.887.761	3.888.546
Disponible e inversiones financieras temporales	13.923.122	17.221.099

⁸ Las cuentas están auditadas por KPMG que ha emitido un informe favorable y sin salvedades. Sin embargo, al estar la empresa matriz domiciliada en las Islas Jersey, el grupo no está obligado a consolidar sus cuentas. Por tanto, no se ha podido tener acceso a las cuentas consolidadas.

⁹ El coste de ventas incluye el combustible, el mantenimiento, los honorarios de control de tráfico aéreo, las cuotas de leasing de los aviones en régimen de arrendamiento financiero (13.062.314 £ en 1998 y 10.239.790 £ en 1997), los seguros y honorarios de aterrizaje en aeropuertos, la manipulación en tierra y el coste de pilotos y personal de cabina.

¹⁰ El coste de distribución y marketing comprende la publicidad y el personal de televentas.

¹¹ Los ingresos financieros proceden de la inversión que se realiza con los excedentes de tesorería generados al disponer de un plazo de pago a proveedores más elevado que la media del sector.

¹² La empresa no paga impuestos sobre beneficios al haber tenido pérdidas en los ejercicios anteriores.

¹³ La morosidad de sus clientes es nula. En cambio, sus competidores tienen una cierta morosidad.

Total activo	27.412.067	22.628.806
Capital	14.000.000	14.000.000
Reservas	-6.825.548	-9.144.486
Proveedores	20.237.615	17.783.292
<hr/>		
Total pasivo	27.412.067	22.638.806

Anexo 2

Estructura de ingresos y costes por vuelo de avión 737 de EasyJet en comparación con la media de sus competidores (datos en porcentaje sobre las ventas de EasyJet del ejercicio 1998)

	<u>EasyJet</u>	<u>Competidores</u>
Ventas reales	100	154,47 ¹⁴
-Coste de ventas ¹⁵	-79,9	-111,35 ¹⁶
-Costes de distribución y marketing ¹⁷	-10	-31 ¹⁸

¹⁴ Esta cifra significa que en un vuelo de avión 737, la media de sus competidores tiene unas ventas (a precio de venta) que son un 54,47% más elevadas que EasyJet.

¹⁵ El coste de ventas incluye el combustible, el mantenimiento, los honorarios de control de tráfico aéreo, la amortización de los aviones en propiedad, las cuotas de leasing de los aviones en régimen de arrendamiento financiero, los seguros y honorarios de aterrizaje en aeropuertos, la manipulación en tierra y el coste de pilotos y personal de cabina.

¹⁶ Los competidores tienen diversos costes adicionales: catering durante el vuelo (10%), azafatas de Business Class (10%), costes extras por utilización de aeropuertos más caros (3%) y costes de subactividad por bajo uso de aviones por retrasos causados por usar aeropuertos más congestionados (8,45%). El resto de costes son muy similares a los de EasyJet.

¹⁷ Los costes de distribución y marketing comprenden la publicidad y el equipo de televentas.

¹⁸ Los competidores tienen diversos costes adicionales: gestión de reservas (11%), comisiones de agencias de viajes (5%) y costes de emisión y administración de billetes (5%). El resto de costes es muy similar al de EasyJet.

4.RETO: CONSTRUIR UN CASO DE ESTUDIO DE CONTROL DE GESTION

El reto a partir de ahora es que construyas tu propio caso de analisis referente al Control de Gestion, no olvides que debes tener muy claros los conceptos basicos antes de iniciar su desarrollo.

Recomendamos la siguiente metodologia extractada del WEB SITE <http://profesores.ie.edu/alvareznoval/GuionCaso.htm>, que transcribimos en forma textual, y que puede ser adaptada por ustedes al tema de nuestro interes, como es el Control de Gestion:

“ Muchas veces pido a mis alumnos que escriban en equipo un caso práctico de una empresa que posea interrogantes estratégicas. Esto es, un caso con preguntas sobre cual debería ser la cartera de clientes, de productos y servicios, de lugares de actuación, de entornos físicos y virtuales, de tecnologías de producción, etc. Como profesor de estrategia no busco casos sobre una toma de decisiones concreta. El Director General lo dirige todo, aunque no entra en profundidad en casi nada.

Luego, les pido que me presenten en 20 minutos el caso (5 minutos de presentación del mismo y 15 de su solución). Y que su solución sea propia y no lo que hizo la empresa. Y que cubra los interrogantes.

Por ello, les aconsejo que busquen un caso de una empresa en donde las interrogantes sean claras y las respuestas evidentes. Y que huyan de empresas que no les van a dar información “ .

El guión sobre como escribir el caso es el siguiente:

OBJETIVOS

El CASO debe permitir reconstruir y revivir la situación real en clase. Debe estar orientado hacia la toma de decisiones en uno o varios problemas. La información (“pistas”) sobre el problema debe estar insertada dentro de una historia más amplia, para que el alumno busque la información relevante. No debe estar prejuizada. No hay una única solución al problema. La información contenida en un caso ha de ser tan: Incompleta, contradictoria y llena de datos innecesarios como lo fue en la realidad.

CRITERIOS DE REDACCIÓN

SIEMPRE EN PASADO (hizo, compró...)

NUNCA JUZGADO (no opinar, ello no impide incluir opiniones de los protagonistas, artículos de periodistas, ...)

DATOS: SOLO LOS QUE SE CONOCÍAN EN ESE MOMENTO

10-15 PÁGINAS, RESTO ANEXOS

ESQUEMA [1]

- En el primer párrafo se hace una afirmación de cara al problema a ser resuelto en la empresa (Frase introductoria del estilo "En 1994, Franz Haelmimut tenía que")
- En el segundo se sitúa a la empresa en su contexto, se la describe a veces con perspectiva histórica
 - Sector y entorno nacional/internacional
 - Breve historia (fundada en, principales hitos, ...)
 - La empresa hoy (problemas, etc)
 - General
 - Mercados (clientes, productos, lugares)
 - Necesidades de los clientes...
 - Capacidades (Por divisiones o por funciones)
 - Primarias:
 - Marketing, Distribución, ...
 - Producción, I+D, Posventa
 - Apoyo. En Recursos: RRHH, Finanzas, Sistemas de Información, Infraestructuras. En asesoría y control: Jurídico, Control de Gestión, Gestión de Calidad, Comunicación externa e interna, ...
 - Organización formal (unidades de negocios, departamentos, organigrama,...). Frases que indiquen problemas en el funcionamiento y elementos que son apoyados claramente por esa forma

- Control de gestión (precios internos, indicadores, sistemas,...). Frases que señalen posibles desviaciones en el comportamiento debido a los sistemas
- Cultura (aspectos formales, suposiciones básicas, ...)
- Personas (líderes, equipos, tensiones, rivalidades, grado de integración,...)
- En el tercero se vuelve a centrar el problema: Frase final que vuelve a centrar el tema
- Anexos
 - Cuenta de Resultados y Balance
 - Organigrama
 - Datos del sector
 - Competidores más importantes
 - Datos del país

5. GLOSARIO

BALANCED SCORE CARD (BSC): Es una herramienta que permite traducir la Visión de la Organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. Es conocida internacionalmente como El Balanced Scorecard, aún cuando en español se le denomina con diversos vocablos: Tablero de Comando, Tablero de Mando, Cuadro de Mando, Cuadro de Mando Integral, Sistema Balanceado de Medidas

ESTRATEGIA: Determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. En el contexto del BSC, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el como se alcanzará la visión del negocio.

PLANES ESTRATEGICOS: Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.

PERSPECTIVAS: Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico del negocio. Estas dimensiones, permiten ver el negocio en cuatro perspectivas.

- **PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO O DE DINAMICA ORGANIZACIONAL:** Se centra en las bases del éxito actual y futuro del negocio: La Gente, La Tecnología y La Información. Estos elementos constituyentes de una Organización de Aprendizaje (Learning Organization), habilitan a la organización para mejores logros.
- **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:** Hace énfasis en el desempeño de los procesos clave que motorizan el negocio como componentes básicos de su cadena de valor.
- **PERSPECTIVA CLIENTE:** El desempeño excelente en los procesos del negocio impacta subsecuentemente la satisfacción de expectativas, y por ende, la percepción de los clientes sobre la contribución que la empresa les da como propuesta de valor.
- **PERSPECTIVA FINANCIERA:** Como resultado del logro de las otras perspectivas, vienen los resultados que satisfacen las expectativas de los accionistas del negocio.

MODELO CAUSA Y EFECTO: La expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico se denomina modelo causa efecto, estas relaciones son de carácter hipotético.

VECTOR ESTRATEGICO: Vector Estratégico está asociado a una cadena de objetivos que atraviesa las cuatro perspectivas (caso ideal), y que por sí solo tiene un sentido y una coherencia particular. Según las orientaciones de los autores de la metodología, se recomienda que los Vectores estén estructurados desde la Perspectiva Interna, en donde están representados los procesos de la cadena de valor de la organización, de manera que al establecer "responsables por vector", se genere una especie de "gerencia por procesos" en donde el haya una responsabilidad asignada de esa "sección" del Scorecard.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS: Propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de 3 estrategias, traducido en el modelo causa efecto.

PALANCAS CLAVES DE DESEMPEÑO: Objetivos específicos que se obtienen como consecuencia del primer nivel de desagregación del Objetivo Estratégico.

INDICADOR (MEDIDAS ESTRATEGICAS): Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en que medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

- **INDICADORES DE RESULTADO:** Los indicadores resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas la información que dan es definitiva. Orientado a resultados. Mide el éxito en el logro de los objetivos del BSC sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.
- **INDICADORES GUIA DEL PROCESO:** Los indicadores guía indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe "hacerse bien" para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos "impulsores" del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos. También llamados Inductores de Actuación.

METAS: Valores, esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO: Logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos (Palancas Claves de Desempeño) derivados del primer nivel de desagregación del Objetivo Estratégico.

6.CONCLUSIONES

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a si mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energiza para retroalimentar información se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este sistema presenta el control en una forma mas compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las orrecciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en practica a fin de al desempeño deseado.

A través del uso de elementos provenientes principalmente de la planeación estratégica se logran establecer criterios para la selección de indicadores en cada una de las perspectivas, permitiendo pasar de una manera más guiada, de la propuesta teórica de los creadores del cuadro mando a la aplicación práctica del mismo, logrando construir un cuadro de mando congruente con la situación real y con las necesidades de la empresa.

La elaboración del cuadro de mando en conjunto con el cliente es un aspecto básico para la identificación de factores clave dentro de los procesos de la empresa. Cabe mencionar que el directivo debe mostrar interés en el proyecto y conjuntamente discutir y analizar el contenido del cuadro de mando, reconociendo la importancia de medir.

El concepto de cuadro de mando integral no es garantía de éxito. El beneficio del concepto radica en el propio proceso de crear un cuadro de mando, un proceso que es una forma de expresar la estrategia de la empresa en términos tangibles, lo cual implica establecer orden y coordinación en cada una de las áreas que conforman la empresa y encaminarlas a la consecución de los objetivos de la misma.

7. BIBLIOGRAFIA

HICKS, Herbert. Administración de organizaciones desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos.—México : Continental, 1984.

KOONTZ, Harold y O'Donnell , Cyril. Principios de dirección de empresa : un análisis de las funciones directivas.— Madrid : McGraw-Hill, 1961.

LARIS CASILLAS, J. Administración integral.—México : Oasis, 1975.

LE'BRETON, Preston P. Administración general: planeación y ejecución.-- México: Fondo de Cultura Económica, 1969.

MINER, John. El proceso administrativo : teoría, investigación y práctica.-- 2a ed.-- México: Cecsca, 1980.

TRECHER, Harleingh B. Nuevos conceptos administrativos para los servicios de comunidad.-- Buenos Aires: Bibliográfica OMEISA, 1966.

LOPEZ VINEGLA ALFONSO. El Cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard. Universidad de Zaragoza.

KAPLAN ROBERTH Y NORTON DAVID. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).versión española Ediciones Gestión 2000.

KAPLAN ROBERTH Y NORTON DAVID . Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar la estrategia. Ediciones Gestión 2000.

SPONSOR MANAGEMENT CONSULTING.Guía práctica de Implantación del Balanced Scorecard (VOL.1)

TRABAJO ELABORADO Y REVISADO POR:

VICTORIA EUGENIA ESCOBAR VELEZ – veescobar@hotmail.com
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - SECCIONAL MANIZALES
M.B.A CON ENFASIS EN MERCADEO– INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTEREY
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE FINANZAS – UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES

BOGOTA, 2.009

