

## MATRIZ DE PERSPECTIVAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES TÁCTICOS 2014

OBJETIVOS				INDICADORES																
PERSP.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESO RESPONSABLE OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	PROCESO RESPONSABLE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DISPONIBILIDAD DEL INDICADOR (SI/NO)	2014	META MARZO 2014	LOGRO MARZO 2014	META JUNIO 2014	LOGRO JUNIO 2014	META SEPT. 2014	LOGRO SEPT. 2014	META DIC. 2014	LOGRO DIC. 2014
1	FORTALECER EL APOYO SOCIAL Y ECONÓMICO DE LAS REGIONES.	ESTRATÉGICO	Fortalecer la presencia estatal, el servicio social y el desarrollo económico a la comunidad a través del transporte aéreo a las regiones estratégicas.	1. Estratégico	Índice de Ocupación en Rutas Sociales	Mide el nivel de ocupación de pasajeros por Itinerarios sobre las sillas ofrecidas en los vuelos de las rutas sociales.	$(\text{Pasajeros Transportados en Rutas Sociales (Itinerario)} / \text{Total Sillas Ofrecidas en Rutas Sociales (Itinerario)}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje Aumento	SI	73,9%	70,8%	69,4%	72,5%	71,3%	72,9%	71,2%	73,9%	72,2%
					Índice de Ocupación	Mide el nivel de ocupación de pasajeros transportados (Itinerarios) sobre las sillas ofrecidas en los vuelos (Itinerarios) y aeronaves de SATENA. Permite determinar la optimización de la capacidad instalada del equipo aéreo de la Empresa.	$(\text{Pasajeros Transportados (Itinerario)} / \text{Total Sillas Ofrecidas (Itinerario)}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje Aumento	SI	73,9%	70,8%	70,1%	72,5%	71,9%	72,9%	71,9%	73,9%	72,7%
2	MANTENER LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	FINANCIERO	Garantizar la gestión de la Empresa, que este en capacidad de cumplir con sus obligaciones contractuales, laborales, y de diferente índole, asimismo, presentar resultados positivos en su gestión que permitan incrementar su patrimonio y garantizar los recursos para el cumplimiento de la misión de la aerolínea.	1. Estratégico	Yield	Busca determinar y mejorar los ingresos que se perciben en cada una de las rutas de la Empresa por silla y por milla voladas.	$(\text{Ingresos por Pasajes} / \text{Pasajeros Transportados}) / \text{Millas Promedio Voladas} * \text{Cantidad de Vuelos}$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Número Aumento	SI	1.252	1.122	1.162	1.151	1.161	1.211	1.171	1.252	1.171
					Tarifa Promedio	Determinar el precio promedio por pasajero transportado	$\text{Ingresos por Pasajes} / \text{Pasajeros Transportados}$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Pesos Aumento	SI	214.985	195.245	182.193	199.211	183.601	208.460	184.639	214.985	182.653
				2. Comercial	Ventas	Mide el cumplimiento de metas comerciales frente a las proyectadas para la vigencia.	$(\text{Ingresos Comerciales} / \text{Ingresos Comerciales Proyectados}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje Aumento	SI	100,0%	100,0%	85,1%	100,0%	80,3%	100,0%	78,3%	100,0%	77,4%
					Participación de Ventas en Web	Mide el cumplimiento de metas comerciales en página web frente a los ingresos recibidos por pasajes.	$(\text{Ingresos por Ventas en Web} / \text{Ingresos por Pasajes}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje Aumento	SI	18,4%	16,5%	31,2%	17,6%	31,3%	17,7%	31,4%	18,4%	31,6%
					Exajes	Mide los ingresos por cobros de excesos de equipaje de los usuarios.	$(\text{Ingresos Exajes Reales} / \text{Ingresos Exajes Proyectados}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje Aumento	SI	100,0%	100,0%	88,6%	100,0%	92,0%	100,0%	88,3%	100,0%	86,5%
				6. Financiero	Ejecución de Ingresos Presupuestales	Evalúa el comportamiento de los ingresos reales con relación a los presupuestados de la Empresa.	$(\text{Ingresos Reales} / \text{Ingresos Presupuestados}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje Aumento	SI	100,0%	100,0%	75,9%	100,0%	76,6%	100,0%	81,3%	100,0%	86,5%
					Ejecución de Ingresos Contables	Permite establecer la eficiencia por alcanzar los Ingresos por Ventas de Servicios con respecto a lo proyectado para el año.	$(\text{Total Ingresos Mensuales Reales} / \text{Total Ingresos Mensuales Proyectados}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje Aumento	SI	100,0%	100,0%	91,2%	100,0%	82,7%	100,0%	80,4%	100,0%	82,5%
					Rotación de Cartera	Indica el tiempo en días que tarda la Empresa en recuperar su cartera.	$(\text{Valor Facturado} * 30 \text{ Días}) / \text{Valor Recaudado}$	Táctico - Efectividad	Mensual	Días - Diminución	SI	18	19	18	19	17	19	16	18	16
					Liquidez Corriente	Este índice determina la capacidad con que cuenta la Empresa para pagar las deudas a Corto Plazo.	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje Aumento	SI	1,6	1,2	0,9	1,4	0,8	1,5	0,6	1,6	0,6
					Ejecución de Compromisos	Mide el porcentaje de recursos comprometidos del total de la apropiación asignada.	$(\text{Compromisos} / \text{Apropiaciones}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Diminución	SI	91,0%	58,7%	58,6%	65,6%	70,1%	84,7%	92,3%	91,0%	98,3%
					Ejecución de Gastos	Evalúa el comportamiento de los pagos con relación a las obligaciones adquiridas.	$(\text{Pagos} / \text{Compromisos}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje Aumento	SI	92,7%	30,1%	32,1%	57,0%	57,5%	70,3%	68,8%	92,7%	92,1%
					Endeudamiento	Muestra la capacidad que tiene la Empresa para responder por las deudas a largo plazo.	$\text{Pasivo} / (\text{Pasivo} + \text{Patrimonio})$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Diminución	SI	0,8	0,8	1,0	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	1,0
					Z-Score	Mide la probabilidad de insolvencia empresarial (quiebra) de una empresa en el futuro inmediato.	$(\text{Capital de Trabajo} / (\text{Total Activo} * 1,2)) + ((\text{Resultado Ejercicios Anteriores} / \text{Total Activo} * 1,4)) + ((\text{Resultado} / \text{Total Activo} * 1,4))$	Táctico - Efectividad	Mensual	Número Aumento	SI	2,0	1,4	0,8	1,6	0,8	1,9	0,6	2,0	0,6
				Ebitda	Determina las ganancias o la utilidad obtenida por la Empresa, sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo, como las La "r" que se añade para crear el Ebitdar refleja el costo de los gastos brutos por arrendamientos, que se definen como los gastos por "leasings" operativos más gastos contingentes por alquileres, antes de ingresos	$(\text{Resultado Antes de Ajustes} + \text{Depreciación Equipo Aéreo} + \text{Leasing Financiero} + \text{Leasing de Infraestructura} + \text{Impuestos})$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje Aumento	SI	43.591	6.914	5.286	18.674	8.821	31.122	11.676	43.591	17.548	
				Ebitdar	Costo de los gastos brutos por arrendamientos, que se definen como los gastos por "leasings" operativos más gastos contingentes por alquileres, antes de ingresos	$(\text{EBITDA} + \text{Leasing Operativo} + \text{Arriendo Aeronaves})$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje Aumento	SI	66.954	12.091	12.423	28.979	22.548	46.770	31.792	66.954	44.479	
Fenecimiento de los Estados Financieros	Lograr el cumplimiento de las normas para alcanzar el fenecimiento de los estados financieros.	$(\text{Fenecimiento de Estados Financieros Real} / \text{Fenecimiento de Estados Financieros Proyectado}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje Aumento	SI	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%					

## MATRIZ DE PERSPECTIVAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES TÁCTICOS 2014

OBJETIVOS				INDICADORES																
PERSP.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESO RESPONSABLE OBJETIVO	CONCEPTUALIZACIÓN	PROCESO RESPONSABLE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DISPONIBILIDAD DEL INDICADOR (SI/NO)	2014	META MARZO 2014	LOGRO MARZO 2014	META JUNIO 2014	LOGRO JUNIO 2014	META SEPT. 2014	LOGRO SEPT. 2014	META DIC. 2014	LOGRO DIC. 2014
USUARIO	3 MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE	COMERCIAL	Ofrecer la mejor experiencia de vuelo con un servicio de alta calidad que satisfaga verdaderamente las necesidades y expectativas de los Clientes. La experiencia de vuelo SATENA inicia desde el primer contacto del Cliente con nuestra Empresa (call center, agencia de viajes, agencia comercial), incluyendo aeropuertos de origen y en vuelo; hasta la entrega del equipaje en el aeropuerto destino y una posible actividad de ocio.	2. Comercial	Quejas por cada 10.000 Pax	Mide el número de quejas recibidas por cada 10.000 pasajeros transportados por la Empresa.	$(\text{Quejas} * \text{Constante } (10.000 \text{ pax}) / \text{Pasajeros Transportados (Itinerario)})$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Quejas - Disminución	SI	17	13	16	14	14	17	15	17	15
					Disminución en Resarcimientos	Evalúa la disminución en resarcimientos cancelados a pasajeros de la vigencia actual frente al año inmediatamente anterior.	$(\text{Resarcimientos Vigencia Actual} / \text{Resarcimientos Vigencia Anterior}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Pesos - Disminución	SI	-10,0%	-10,0%	30,7%	-10,0%	19,5%	-10,0%	-15,6%	-10,0%	-19,1%
				3. Operaciones	Cumplimiento de Despacho de Aeronaves	Mide el tiempo de despacho de las aeronaves de cuña a cuña; es decir, el tiempo que debe demorar una aeronave durante el proceso en rampa, desde la apagada de motores hasta el retiro de las cuñas para salir a vuelo.	$(\text{Tiempo de Despacho Estándar} / \text{Tiempo de Despacho Real}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Disminución	SI	100,0%	100,0%	114,8%	100,0%	118,7%	100,0%	120,1%	100,0%	119,4%
PROCESOS INTERNOS	4 DESARROLLAR E IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD OPERACIONAL	CONTROL INTEGRAL	Garantizar que los niveles de seguridad en la Empresa mejoren a través de procesos sistemáticos de gestión de riesgos.	9. Control Integral	Tasa de Accidentalidad Aérea	Permite la evaluación y seguimiento a la ocurrencia de accidentes por cada 10.000 horas de vuelo.	$(\text{No. Accidentes} * 10.000 / \text{No. Horas de Vuelo})$	Táctico - Efectividad	Mensual	Índice - Disminución	SI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
					Tasa de Incidentalidad Aérea	Permite la evaluación y seguimiento a la ocurrencia de incidentes graves e incidentes por cada 10.000 horas de vuelo.	$(\text{No. Incidentes} * 10.000 / \text{No. Horas de Vuelo})$	Táctico - Efectividad	Mensual	Índice - Disminución	SI	13,9	15,7	23,8	14,8	15,3	14,0	15,1	13,9	12,7
					Cumplimiento Gestión Investigación	Mide la relación entre Eventos de Seguridad Operacional (EVESOS) investigables ocurridos en un periodo, sobre los investigados.	$(\text{No. EVESOS Investigados} / \text{No. EVESOS Investigables Ocurridos})$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	90,0%	100,0%	91,7%	100,0%	94,7%	100,0%	86,4%
PROCESOS INTERNOS	5 OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	OPERACIONES	Mejorar e innovar continuamente los Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo con el fin de incrementar la productividad y competitividad de la Empresa para así reducir los costos operativos y gastos de funcionamiento mediante la mejora continua de estos procesos.	1. Estratégico	Mejoramiento Operacional	Participar con la Alta Dirección y Procesos en la realización de Ciclos de Auditorías Internas y externas, y en el mejoramiento continuo y actualización de la información del Direccionamiento y el Sistema de Gestión de Calidad.	$(\text{No. Actividades y Requerimientos Realizados} / \text{No. Actividades y Requerimientos Programados y Solicitados}) * 100$	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	90,0%	100,0%	99,1%	100,0%	136,7%	100,0%	140,4%
					Evaluación SGC	Evaluar el cumplimiento de los Objetivos del SGC frente a las metas propuestas por los Procesos.	Evaluación Promedio de los Objetivos	Táctico - Eficacia	Mensual	Porcentaje - Aumento	NO	100,0%	100,0%	88,5%	100,0%	93,0%	100,0%	87,8%	100,0%	88,9%
				3. Operaciones	Ahorro en los Costos de Consumo de Combustible	Obtener ahorro en los costos por consumo de combustible, mediante la consolidación de estandarización, operación APU y Consolidación de Tankering.	$(\text{Ahorro Costo de Combustible Real} / \text{Ahorro de Costo de Combustible Projectado}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	100,0%	100,0%	243,4%	100,0%	242,8%	100,0%	249,5%	100,0%	259,8%
					Horas de Vuelo Pilotos Militares	Equidad y optimización en la programación de horas de vuelo de las Tripulaciones Militares.	$(\text{Promedio Horas de Vuelo Efectuadas} / \text{Promedio Horas de Vuelo Projectadas}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	78,0%	73,5%	48,9%	73,7%	57,1%	75,7%	61,7%	78,0%	64,4%
					Horas de Vuelo Pilotos Civiles	Equidad y optimización en la programación de horas de vuelo de las Tripulaciones Civiles.	$(\text{Promedio Horas de Vuelo Efectuadas} / \text{Promedio Horas de Vuelo Projectadas}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	80,0%	76,7%	57,4%	77,4%	59,3%	77,8%	63,5%	80,0%	64,7%
					Horas de Vuelo Auxiliares de Vuelo	Equidad y optimización en la programación de horas de vuelo de las Tripulaciones - Auxiliares de Vuelo.	$(\text{Promedio Horas de Vuelo Efectuadas} / \text{Promedio Horas de Vuelo Projectadas}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	82,0%	75,0%	78,5%	78,9%	83,0%	81,2%	86,9%	82,0%	89,0%
					Asignaciones Pilotos Militares	Equidad y optimización en la programación de Asignaciones de los Pilotos de acuerdo a lo establecido en los R.A.C.	$(\text{Asignaciones Pilotos Militares Cumplidas} / \text{Asignaciones Pilotos Militares Projectadas}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	88,2%	88,2%	90,0%	88,2%	96,4%	88,2%	100,2%	88,2%	99,2%
					Asignaciones Pilotos Civiles	Equidad y optimización en la programación de Asignaciones de los Pilotos de acuerdo a lo establecido en los R.A.C.	$(\text{Asignaciones Pilotos Civiles Cumplidas} / \text{Asignaciones Pilotos Civiles Projectadas}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	92,1%	91,2%	90,1%	91,2%	91,5%	91,8%	93,8%	92,1%	94,0%
				4. Técnico	Asignaciones Auxiliares de Vuelo	Equidad y optimización en la programación de Asignaciones de Auxiliares de Vuelo de acuerdo a lo establecido en los R.A.C.	$(\text{Promedio Asignaciones Auxiliares Cumplidas} / \text{Promedio Asignaciones Auxiliares Projectadas}) * 100$	Táctico - Eficiencia	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	90,5%	87,3%	87,8%	91,3%	89,0%	89,9%	92,1%	90,5%	93,7%
					Índice de Confiabilidad en el Despacho	Mide de forma global, la confiabilidad de las aeronaves teniendo en cuenta que todas las demoras y cancelaciones por limitaciones en la aeronegabilidad afectan su comportamiento en forma negativa.	$1 - ((\text{Vuelos Demorados} + \text{Vuelos Cancelados}) / \text{Vuelos Programados})$	Táctico - Efectividad	Mensual	Porcentaje - Aumento	SI	93,0%	93,0%	94,4%	93,0%	94,4%	93,0%	94,5%	93,0%	94,4%

