

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Lugar de Aplicación .....	7
1.2 Problemática .....	7
1.3 Objetivo General.....	8
1.4 Objetivos Específicos .....	8
1.5 Resultados Tangibles Esperados .....	9
1.6 Metodología.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	12
2.1 Adaptación de la empresa a los nuevos entornos .....	13
2.2 La medición y la gestión en la Era de la Información.....	13
2.3 Indicadores de gestión y estrategia de empresa.....	15
2.4 Factores Claves del Éxito .....	18
2.5 Los objetivos como enlace entre los factores clave y los indicadores de gestión. ....	19
2.6 Marco teórico del Cuadro de Mando Integral .....	20
2.6.1 Introducción y antecedentes del Cuadro de Mando Integral.....	20
2.6.2 Formulaciones Generales sobre el Cuadro de Mando Integral .....	22
2.6.3 Perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton: .....	25
2.7 El Mapa Estratégico.....	30
CAPÍTULO 3: DESCRIPCION DEL SISTEMA RELEVANTE.....	36
3.1 Información Corporativa .....	37
3.1.1 Empresas LAN Airlines .....	37
3.2 Gestión Subgerencia de Procesos IT .....	38

3.2.1	Organigrama de la Subgerencia de Procesos IT.....	38
3.2.2	Descripción de Procesos de la Subgerencia de Procesos IT .....	40
CAPÍTULO 4: ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO.....		50
4.1	Diagnóstico de la Situación Actual de la Subgerencia.....	51
4.1.1	Análisis Interno .....	51
4.1.2	Análisis Externo.....	53
4.2	Misión.....	54
4.3	Factores Claves del Éxito .....	55
4.4	Objetivos Estratégicos .....	56
4.4.1	Perspectiva Financiera.....	57
4.4.2	Perspectiva Clientes .....	57
4.4.3	Perspectiva Procesos Internos .....	58
4.4.4	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	59
CAPÍTULO 5: DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....		61
5.1	Mapa Estratégico de la Subgerencia de Procesos IT.....	62
5.2	Indicadores de Gestión .....	65
5.2.1	Indicadores Perspectiva Financiera.....	66
5.2.2	Indicadores Perspectiva Clientes.....	67
5.2.3	Indicadores Perspectiva Procesos Internos .....	70
5.2.4	Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	74
5.2.5	Tabla Resumen Indicadores .....	78
CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....		80
6.1	Implementación del Cuadro de Mando Integral .....	81
6.2	Orígenes y Encargados de la Información.....	82
6.2.1	Perspectiva Financiera.....	82

6.2.2	Perspectiva Clientes .....	83
6.2.3	Perspectiva Procesos Internos .....	84
6.2.4	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	87
	Tabla Resumen de Orígenes y Encargados .....	89
6.3	Sistema de aplicación del Cuadro de Mando Integral .....	90
6.3.1	Tablas de registro de información.....	91
6.3.2	Cálculo y estado de indicadores.....	93
6.3.3	Presentación grafica de los Indicadores.....	94
6.3.4	Macro del Cuadro de Mando Integral.....	95
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES.....		100
Bibliografía.....		104
Anexos.....		105
Anexo 1 .....		105
Anexo 2 .....		109

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Esquema Metodología CMI .....	12
Figura 2.1 Ejemplo de relaciones causa-efecto .....	32
Figura 2.2 Ejemplo de relaciones causa-efecto .....	33
Figura 3.1 Organigrama Subgerencia de Procesos IT .....	39
Figura 3.2: Mapa de Procesos IT, Gerencia Tecnología e Innovación .....	41
Figura 3.3: Mapa del proceso Diseñar Soluciones de <i>Software</i> .....	43
Figura 3.4: Evaluación de Idea .....	43
Figura 3.5: Proceso Desarrollo de Soluciones de <i>Software</i> .....	44
Figura 3.6: Proceso Compra de Soluciones de <i>Software</i> .....	46
Figura 3.7: Proceso Ejecutar Soluciones de <i>Software</i> .....	48
Figura 5.1: Mapa Estratégico Subgerencia de Procesos IT .....	64
Figura 6.1: Tablas Perspectiva Procesos Internos .....	92
Figura 6.2: Tablas Perspectiva Procesos Internos .....	93
Figura 6.3: Calculo y estado de indicadores perspectiva Clientes .....	94
Figura 6.4: Gráficos indicadores perspectiva Financiera .....	95
Figura 6.5: Menú principal CMI .....	97
Figura 6.6: Reporte indicadores perspectiva Clientes .....	98
Figura 6.7: Elementos superiores del reporte .....	99
Figura 6.8: Elementos centrales del reporte .....	99