



## **DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA SUBGERENCIA DE PROCESOS IT DE LAN CHILE**

**HÉCTOR MANUEL RODRÍGUEZ PARRAGUEZ  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

### **RESUMEN**

LAN Airlines es una de las aerolíneas con mayor flujo de pasajeros en Sudamérica y se encuentra entre las 40 aerolíneas con mayores ingresos en el mundo. LAN divide el negocio de pasajeros en tres segmentos principales: operaciones de largo alcance, rutas dentro de América del Sur (también denominadas operaciones regionales) y vuelos domésticos en Chile, Perú, Argentina y Ecuador. LAN Chile cuenta con un área dedicada a la incorporación y mejoramiento de procesos, la cual es dirigida por la Gerencia de Tecnología e Innovación. Es en esta Gerencia donde se desarrolló el presente trabajo de memoria, específicamente para la Subgerencia de Procesos *Information Technology*. Finalmente, se entregó una herramienta acorde a las necesidades de la Subgerencia, de fácil manejo, capaz de reunir, filtrar y canalizar la información y que les permitirá anticiparse en la toma de decisiones, fortaleciendo el logro de las metas de la empresa. (Procesos IT de ahora en adelante). Esta Subgerencia administra y controla los procesos IT de los proyectos desde su diseño hasta su ejecución, por lo cual la eficiencia y control de dichos procesos son fundamentales para lograr las metas propuestas. Así, los principales problemas presentes son: Nulo control de los procesos inmersos en el desarrollo de proyectos; baja estandarización de los procesos; inadecuado desarrollo de los usuarios del sistema; inexistencia de un control financiero detallado de las distintas etapas de los proyectos. Para lograr una solución a estas problemáticas, es necesario controlar los factores que determinan la consecución de los objetivos propuestos, tanto de la Subgerencia como de la empresa. De esta manera, se propuso elaborar un Cuadro de Mando Integral (en lo sucesivo CMI), que por medio de indicadores, ayude a controlar, administrar y gestionar los procesos IT. El CMI es una herramienta de control de gestión que agrupa en cuatro perspectivas, Financiera, Clientes, Interna, y Aprendizaje y crecimiento, los indicadores de gestión. De esta manera, el CMI permite lograr un control proactivo y eficiente de los procesos, a partir de la información que dichos indicadores entregan. Para esto, se utilizó una metodología que comprendía un diagnóstico de la situación actual de la Subgerencia, seguido de la declaración de la misión,

estrategia y objetivos estratégicos a cumplir. Luego, se elaboró el mapa estratégico de la Subgerencia con el cual se relacionaron los factores claves de los procesos y definieron los indicadores por perspectiva. Finalmente, se estructuró y diseño el CMI de acuerdo a los requerimientos de la Subgerencia.

Los principales logros obtenidos fueron la creación del mapa estratégico, el cual Permitió elaborar indicadores de control enfocados en la obtención de los objetivos, y con los cuales se diseñó una interfaz computacional capaz de entregar la información necesaria para eficientar el control y la toma de decisiones.