

Índice

Resumen Ejecutivo	2
Índice	4
Índice de Tablas	10
Índice de Ilustraciones	10
Índice de Gráficos.....	12
Glosario	13
1. Definición del Sistema Relevante.....	17
1.1. Descripción de la Empresa.....	17
1.1.1. Visión	18
1.1.2. Misión.....	18
1.1.3. Valores.....	18
1.1.4. Flotas	19
1.1.5. Estructura Organizacional de LAN	21
1.2. Descripción de la Gerencia de CCO – MOC	23
1.2.1. Organigrama Gerencia CCO–MOC	24

1.2.2.	El Hemiciclo	26
1.3.	Diagnóstico de la Empresa.....	27
1.3.1.	Análisis 5 Fuerzas de Porter	27
1.3.2.	Análisis FODA	29
1.3.3.	Matriz de TOWS	29
1.3.4.	Cuestionario SIGA	32
2.	Formalización del problema	36
2.1.	Planteamiento del Problema	36
2.2.	Objetivo General.....	40
2.3.	Objetivos Específicos	40
2.4.	Justificación	41
2.5.	Alcances.....	41
3.	Marco Teórico	43
3.1.	Los Sistemas de Control de Gestión	43
3.1.1.	La Estrategia como punto de partida de los Sistemas de Control de Gestión	47

3.1.2. Indicadores y Centro de Responsabilidad	48
3.2. El Cuadro de Mando Integral.....	50
3.2.1. Factores Claves del Éxito	52
3.2.2. Los objetivos como enlace entre los factores claves y los indicadores de gestión	54
3.2.3. El Mapa Estratégico.....	55
3.2.4. Las Perspectivas	55
3.3. Plan de Contingencia	60
3.3.1. Contenido	60
3.3.2. Ciclo de Vida de un Plan de Contingencia.....	61
4. Metodología de Solución.....	64
4.1. Evaluar la Situación Actual	64
4.2. Realizar Alineamiento Estratégico	64
4.3. Elaborar Mapa Estratégico.....	65
4.4. Construir Cuadro de Mando Integral	65
4.5. Realizar Propuesta de Implementación.....	66

4.6.	Resumen de la Metodología de Solución	66
5.	Alineamiento Estratégico	69
5.1.	Cuestionario SIGA.....	69
5.2.	Matriz de TOWS.....	71
5.3.	Visión.....	74
5.4.	Misión	74
5.5.	Pilares Estratégicos	75
5.6.	Factores Claves del Éxito	75
5.6.1.	Capital humano comprometido y responsable	76
5.6.2.	Comunicación y retroalimentación.....	76
5.6.3.	Manejo y actualización de la información.....	76
5.6.4.	Decisiones certeras	76
5.7.	Resumen del capítulo.....	77
6.	Diseño del Mapa Estratégico	79
6.1.	Objetivos Estratégicos	79

6.1.1.	Perspectiva Clientes.....	79
6.1.2.	Perspectiva Procesos	80
6.1.3.	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	81
6.2.	Mapa Estratégico	81
7.	Desarrollo del Cuadro de Mando Integral	85
7.1.	Indicadores de Perspectiva Clientes.....	85
7.1.1.	Objetivo: Satisfacer al pasajero	85
7.2.	Indicadores de Perspectiva de Procesos.....	87
7.2.1.	Manejar eficientemente las contingencias	87
7.2.2.	Optimizar el uso de recursos	89
7.2.3.	Asegurar la actualización y coherencia de información en sistemas de información.....	92
7.3.	Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	94
7.3.1.	Mejorar y aumentar el compromiso con la Compañía	94
7.3.2.	Aumentar la calidad de vida del personal.....	95
7.4.	Tabla Resumen de Indicadores	96

8. Propuesta de Implementación.....	100
8.1. Implementación del Cuadro de Mando Integral	100
8.1.1. Indicadores Perspectiva Clientes	101
8.1.2. Indicadores de Perspectiva de Procesos	102
8.1.3. Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	106
8.2. Tabla Resumen de Indicadores para Implementación	107
8.3. Prototipo de Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	109
8.3.1. Menú de Inicio.....	109
8.3.2. Alineamiento Estratégico	110
8.3.3. Objetivos Estratégicos	111
8.3.4. Indicadores.....	112
Anexo 1: Encuesta de Insatisfacción de Pasajeros	126
Anexo 2: Encuesta de Clima Laboral	129

Índice de Tablas

Tabla 1 Flota Consolidada.....	21
Tabla 2 Resultados Cuestionario SIGA Compañía	33
Tabla 3 Cuestionario SIGA - Análisis de Información	69
Tabla 4 Resultados Cuestionario SIGA - Subgerencia.....	70
Tabla 5 Reglas de Back Up	92
Tabla 6 Resumen de Indicadores.....	97
Tabla 7 Tabla Resumen de Indicadores para Implementación.....	108

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Directorio LAN	22
Ilustración 2 Organigrama Principales Ejecutivos	23
Ilustración 3 Organigrama CCO – MOC.....	24
Ilustración 4 Estructura del Hemiciclo	27
Ilustración 5 Análisis FODA	29
Ilustración 6 Matriz TOWS de la Compañía.....	30

Ilustración 7 Meteorología.....	37
Ilustración 8 Hangar–Mantenimiento.....	37
Ilustración 9 Daños.....	38
Ilustración 10 Control de Tráfico Aéreo	39
Ilustración 11 Huelgas	39
Ilustración 12 Esquema de Cadena de Valor.....	58
Ilustración 13 Resumen de la Metodología de Solución	67
Ilustración 14 Matriz TOWS Subgerencia	72
Ilustración 15 Mapa Estratégico	82
Ilustración 16 Prototipo - Menú de Inicio	110
Ilustración 17 Prototipo - Alineamiento Estratégico	111
Ilustración 18 Prototipo - Objetivos Estratégicos.....	112
Ilustración 19 Pantallas Hemiciclo.....	113
Ilustración 20 Prototipo - Simbología de Indicadores	113
Ilustración 21 Prototipo - Simbología Comparativo Período Anterior.....	114

Ilustración 22 Prototipo - Indicadores Perspectiva Clientes.....	114
Ilustración 23 Prototipo - Indicadores Perspectiva Procesos 1.....	115
Ilustración 26 Prototipo – Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	116
Ilustración 27 Prototipo – Detalle Cursos Cumplidos	116

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Resultados Cuestionario SIGA Compañía	33
Gráfico 2 Resultados Cuestionario SIGA - Subgerencia.....	71