**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD
COMERCIAL DE LIMA AIRPORT PARTNER
PARA LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE
2016 – 2018”**

OSCAR PINEDO VEGA

JOSHEP GIL FIGUEROA

DANTE SUAZO AVENDAÑO

PABLO ALONSO CELIS CASTRO

ASESOR: EDMUNDO GONZALEZ

EXECUTIVE MBA

PROMOCIÓN 2014-01

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD
COMERCIAL DE LIMA AIRPORT PARTNER
PARA LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE
2016 – 2018”**

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto gerencial aplicado (PGA), se desarrolla un plan estratégico para la Unidad Comercial de Lima Airport Partners (LAP) para el periodo 2016-2018, con la finalidad de que esta unidad incremente sus ingresos y mejore la calidad de los servicios que brinda a sus clientes que son los pasajeros, visitantes y concesionarios.

LAP es la compañía encargada de operar el aeropuerto internacional Jorge Chávez desde la adjudicación de firma del contrato de concesión en febrero del 2001 con el estado peruano por un plazo de 30 años más 10 años adicionales según su discreción. Brinda servicios en sus dos unidades de negocios aeroportuario y comercial. La Unidad Comercial está compuesta por líneas de negocio como: Retail, Duty Free, Comidas y Bebidas, Servicios al Pasajero, Salones VIP, Publicidad.

En los últimos dos periodos 2014 y 2015 el nivel de ingresos de la unidad comercial no se ha incrementado de acuerdo a las metas planteadas, mientras que la industria de Retail viene creciendo sostenidamente en 9% anual; en tal sentido es necesario desarrollar un plan estratégico para la Unidad Comercial de LAP.

En el presente trabajo se realiza un diagnóstico de la Unidad Comercial, formulando la visión y misión de la Unidad Comercial, así como identificar los puntos críticos en los procesos y actividades de la cadena de valor.

El plan estratégico utilizó el modelo analítico de administración estratégica de Fred R. David (2013), el cual toma el resultado de las matrices EFE, EFI y MPC que serán analizados a través de las siguientes matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE. De estas matrices se obtiene como resultado un matriz resumen con las estrategias seleccionadas, donde las dos estrategias que obtengan mayor puntaje son evaluadas en la matriz cuantitativa MPCE, dando como resultado la estrategia seleccionada, la cual es Desarrollo de Producto.

La implementación de la estrategia de desarrollo de producto se proyectó en base a la herramienta del BSC, y es evaluada financieramente con el flujo de caja neto al valor presente. Se concluye que el flujo de caja generado con el plan estratégico genera valor, siendo su implementación viable.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I	
1. GENERALIDADES.....	17
1.1 Antecedentes.....	17
1.2 Determinación del problema.....	19
1.3 Justificación del tema.....	20
1.4 Alcances y limitaciones.....	20
1.5 Objetivos generales.....	21
1.6 Objetivos específicos.....	21
CAPÍTULO II	
2. LA EMPRESA.....	22
2.1 Antecedentes de la empresa.....	22
2.2 Descripción del negocio.....	22
2.3 Ciclo de vida de la empresa.....	24
2.4 Organización actual de la empresa.....	28
2.5 Situación de mercado y financiera actual de la industria.....	31
CAPÍTULO III	
3. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA..	36
3.1 Visión.....	36
3.1.1 Visión actual de la empresa.....	36
3.1.2 Análisis de la visión corporativa de LAP.....	37
3.1.3 Matriz de la visión propuesta para la unidad comercial.....	38
3.1.4 Visión propuesta para la unidad comercial.....	38

3.2 Misión.....	38
3.2.1 Misión actual de la empresa.....	38
3.2.2 Análisis de la misión actual.....	39
3.2.3 Elementos de la misión propuesta para la unidad comercial	39
3.2.4 Misión propuesta.....	40
3.3 Valores.....	40
3.3.1 Valores actuales de la empresa.....	40
3.3.2 Análisis de los valores actuales.....	40
3.3.3 Valores propuestos.....	42
3.3.4 Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Empresa.....	42
CAPÍTULO IV	
4. ANÁLISIS EXTERNOS.....	44
4.1 Tendencias de las variables del entorno.....	44
4.1.1 Análisis Político-Gubernamental.....	44
4.1.2 Análisis Económico.....	50
4.1.3 Análisis Ecológico.....	55
4.1.4 Análisis Cultural.....	59
4.1.5 Análisis Tecnológico.....	63
4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.....	70
CAPÍTULO V	
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	72
5.1 Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta).....	72
5.1.1 Descripción del mercado (demanda).....	72
5.1.2 Descripción de la industria (oferta).....	74

5.2 Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	79
5.2.1 Sustitutos.....	79
5.2.2 Potenciales.....	80
5.2.3 Clientes.....	80
5.2.4 Proveedores.....	80
5.2.5 Competencia en el mismo sector.....	81
5.3 Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas.....	82
5.3.1. Sustitutos.....	82
5.3.2 Potenciales.....	84
5.3.3 Clientes.....	86
5.3.4 Proveedores.....	87
5.3.5 Competencia en el mismo sector.....	90
5.4 Análisis del Grado de atractividad de la industria.....	91
5.5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	92
 CAPÍTULO VI	
6. ANÁLISIS INTERNO.....	101
6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la Unidad Comercial de LAP.....	101
6.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	106
6.2.1 Indicadores de eficiencia.....	106
6.2.2 Indicadores de calidad.....	106
6.2.3 Indicadores de Innovación.....	106
6.2.4 Indicadores de servicio.....	106
6.3 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	111

6.4 Competencias de la empresa.....	114
6.5 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....	114
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	115
CAPÍTULO VII	
7. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.....	122
7.1 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.....	122
7.1.1 Objetivos estratégicos.....	123
7.1.2 Análisis de los objetivos estratégicos.....	125
7.2 Diseño y formulación de estrategias.....	125
7.2.1 Modelo del Océano Azul.....	126
7.2.2 Matrices de formulación de estrategias.....	136
7.2.2.1 Matriz FODA.....	136
7.2.2.2 Matriz PEYEA.....	142
7.2.2.3 Matriz Interna Externa.....	147
7.2.2.4 Matriz Boston Consulting Group.....	147
7.2.2.5 Matriz de la Gran Estrategia.....	149
7.3 Resumen de las estrategias formuladas.....	150
CAPÍTULO VIII	
8. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	152
8.1 Método Factores Estratégicos Claves.....	153
8.1.1 Criterios de selección.....	153
8.1.2 Matriz de selección.....	154
8.2 Método de escenarios.....	156

8.2.1 Descripción de escenarios considerados.....	156
8.2.2 Comparación de Estrategias con escenarios.....	157
8.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	158
8.4 Descripción de estrategia seleccionada.....	160
8.5 Descripción de estrategia contingente.....	160
CAPITULO IX	
9. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	162
9.1 Mapa de la estrategia.....	162
9.2 Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.....	166
9.2.1 Perspectiva financiera.....	166
9.2.2 Perspectiva del cliente.....	167
9.2.3 Perspectiva de procesos internos.....	169
9.2.4 Perspectiva de aprendizaje.....	174
9.3 Indicaciones metas iniciativas y responsables.....	175
9.4 Presupuesto y cronograma.....	180
CAPÍTULO X	
10. EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LOS EFECTOS DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....	184
10.1 Evaluación cualitativa.....	184
10.1.1 Criterios de evaluación.....	184
10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios.....	184
10.2 Evaluación Financiera de la Estrategia.....	186
10.2.1 Análisis de Estados de Resultados históricos 2013-2015....	186
10.2.2 Proyección de flujo de caja 2016-2018.....	188
10.2.3 Cálculo del flujo de caja con Plan Estratégico.....	190

10.2.4 Determinación de la tasa de descuento para la comparación de flujos proyectados	198
10.2.5 Diferencia de flujos de caja con Plan Estratégico y sin Plan Estratégico.....	200
CONCLUSIONES.....	202
RECOMENDACIONES.....	204

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Ciclo de Vida del Producto.....	27
Figura 2.2: Ciclo de Vida de la Unidad Comercial de LAP.....	28
Figura 2.3: Organigrama de la Unidad Comercial de LAP.....	29
Figura 7.1: Estudio de satisfacción de pasajeros y acompañantes en el aeropuerto.....	128
Figura 7.2: Océano rojo Unidad Comercial de LAP.....	133
Figura 7.3: Océano azul Unidad Comercial de LAP.....	136
Figura 7.4: Matriz PEYEA.....	146
Figura 10.1: Información Financiera de FRAPORT AG.....	199
Figura 10.2: Puntos básicos de Riesgo País.....	200

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Ingresos aeronáuticos y Comerciales LAP.....	18
Tabla 1.2: Porcentaje de crecimiento de ingresos aeronáuticos y comerciales LAP.....	19
Tabla 2.1: Ingreso de la unidad comercial (miles de dólares).....	26
Tabla 2.2: Tráfico de pasajeros del aeropuerto.....	32
Tabla 2.3: Ingresos aeronáuticos y comercial de LAP (miles de dólares).....	32

Tabla 2.4: Utilidad vs capital invertido en LAP.....	33
Tabla 2.5: Participación de ingresos aeronáuticos y comerciales de LAP	33
Tabla 2.6: Estado de resultados operativos por unidad negocio de LAP...	34
Tabla 3.1: Elementos de la misión corporativa de LAP.....	40
Tabla 3.2: Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de LAP.....	42
Tabla 4.1: Tabla de impacto de los factores políticos gubernamentales...	49
Tabla 4.2: Tabla de impacto de los factores económicos.....	55
Tabla 4.3: Tabla de impacto de los factores ambientales.....	59
Tabla 4.4: Tabla de impacto de los factores sociales y culturales.....	63
Tabla 4.5: Tabla de impacto de los factores tecnológicos.....	70
Tabla 4.6: Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	71
Tabla 5.1: Relación de franquicias que operan en el Perú.....	73
Tabla 5.2: Franquicias que desean ingresar al mercado peruano.....	73
Tabla 5.3: Franquicias peruanas.....	74
Tabla 5.4: Operadores de centros comerciales.....	75
Tabla 5.5: Centros comerciales con mayor afluencia de público.....	76
Tabla 5.6: Factores claves de aeropuertos concesionados.....	79
Tabla 5.7: Fuerza Disponibilidad de Sustitutos.....	83
Tabla 5.8: Fuerza Potenciales Barreras de Entrada.....	85
Tabla 5.9: Fuerza Clientes.....	86
Tabla 5.10: Fuerza Proveedores.....	88
Tabla 5.11: Fuerza Competencia del mismo sector.....	90
Tabla 5.12: Evaluación de las cinco fuerzas competitivas.....	92
Tabla 5.13: Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	93

Tabla 6.1: Cadena de valor de la Unidad Comercial de LAP.....	105
Tabla 6.2: Indicadores de la cadena de valor y benchmarking.....	107
Tabla 6.3: Competencias distintivas de los procesos de las actividades principales de la cadena de valor.....	115
Tabla 6.4: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	116
Tabla 7.1: Evaluación SMART de los objetivos estratégicos.....	125
Tabla 7.2: Variables que los pasajeros aprecian (atributos intangibles)...	127
Tabla 7.3: Matriz Eliminar, Reducir, Aumentar y Crear.....	134
Tabla 7.4: Matriz FODA.....	137
Tabla 7.5: Matriz PEYEA.....	143
Tabla 7.6: Cálculo del vector direccional.....	145
Tabla 7.7: Matriz Interna Externa.....	147
Tabla 7.8: Matriz Boston Consulting Group.....	148
Tabla 7.9: Matriz de la Gran Estrategia.....	150
Tabla 7.10: Resumen de estrategias formuladas.....	151
Tabla 8.1: Resumen de estrategias formuladas.....	152
Tabla 8.2: Factores estratégicos claves.....	155
Tabla 8.3: Comparación de estrategias con escenarios.....	158
Tabla 8.4: Matriz de planeación estratégica cuantitativa.....	159
Tabla 9.1: Mapa estratégico BSC de la Unidad Comercial de LAP.....	164
Tabla 9.2: Detalle de los objetivos por perspectiva.....	176
Tabla 9.3: Presupuesto y cronograma de los objetivos específicos.....	180
Tabla 10.1: Estados de resultados de la Unidad Comercial de LAP.....	188
Tabla 10.2: Ingresos presupuestados para unidad comercial de LAP.....	189
Tabla 10.3: Flujo de caja proyectado sin plan estratégico.....	190

Tabla 10.4: Impacto del plan estratégico en los ingresos de la Unidad Comercial de LAP.....	192
Tabla 10.5: Flujo de caja proyectado de la unidad comercial incluyendo impacto del plan estratégico.....	197
Tabla 10.6: Diferencia en el flujo neto con y sin ejecución del plan estratégico.....	200
ANEXOS	
Anexo 1.....	205
Anexo 2.....	209
Anexo 3.....	215
Anexo 4.....	223
Anexo 5.....	226
Anexo 6.....	250
BIBLIOGRAFÍA.....	262
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	263

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1 Generalidades: Este capítulo contempla un plano general de la empresa y del problema a resolver, dentro del plan general de la empresa describe el giro del negocio y se relata las etapas desde su creación; respecto al problema a resolver describe de forma general del problema actual que maneja la empresa. En cuanto a los alcances y limitaciones se trata de identificar todas las variables que podrían determinar el curso del estudio de investigación.

Capítulo 2 Empresa: El capítulo numero dos nos muestra un plano más a profundidad de los antecedentes de la empresa, del mismo modo describe a la empresa a detalle, haciendo mención al ciclo de vida del producto, organización actual de la empresa y la situación financiera de la empresa en los últimos 5 años.

Capítulo 3 Formulación de Misión, Visión y Valores de la Empresa: Este capítulo se centra en el análisis de la visión y misión de la unidad comercial, así como también los valores de la empresa y los elementos que los conforman; en busca de un alineamiento al objetivo estratégico.

Capítulo 4 Análisis Externo: Estudia de las principales tendencias de los sectores Políticos, Económico, Legal, Cultural, Tecnológico, Ecológico. Así mismo trata de determinar el impacto y efecto de los sectores en la Unidad Comercial de LAP mediante el uso de la matriz de evaluación de factores externos EFE.

Capítulo 5 Análisis de la Industria: En este capítulo se busca conocer a profundidad el mercado y la industria; así como también se busca describir la industria en base a las cinco fuerzas competitivas. En los puntos finales del capítulo se hace uso la Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas competitivas y de la Matriz de Perfil Competitivo MPC.

Capítulo 6 Análisis Interno: Revisión de la cadena de valor, así como la identificación de las fortalezas y debilidades, así como también su valor competitivo que presenta la unidad comercial del aeropuerto.

Capítulo 7 Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias: Evaluación y diseño de las diferentes estrategias formuladas.

Capítulo 8 Selección de la Estrategia: Análisis y selección de la estrategia a implementar para la Unidad Comercial de LAP.

Capítulo 9 Implantación de la Estrategia: Establecimiento de las metas y principales indicadores para poder controlar la efectividad del Plan Estratégica.

Capítulo 10 Evaluación: Este capítulo se desglosa en dos puntos, la evaluación cualitativa y financiera de la estrategia. Como parte de la evaluación financiera se realizará la proyección de los estados financieros y comparación del escenario actual con el escenario con las estrategias a implementar. En cuanto a la evaluación cualitativa se busca determinar los criterios de evaluación y la comparación de la estrategia con los criterios.

Conclusiones y Recomendaciones: opiniones y recomendaciones del grupo.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

En cumplimiento con los requisitos establecidos por el Estado Peruano, Lima Airport Partners S.R.L. (LAP) es la empresa al cual se adjudicó la concesión del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (Aeropuerto), ubicado en la provincia constitucional del Callao, Lima, Perú.

LAP empezó a operar el Aeropuerto el 14 de febrero de 2001. El Estado Peruano le ha otorgado una concesión por 30 años más 10 años adicionales según decida para la operación y expansión del Aeropuerto.

La composición societaria de LAP desde el 2008 es la siguiente: Fraport AG 70.01%; International Finance Corporation (IFC) 19.99%; y AC Capitales SAFI S.A 10%.

Según la Memoria Anual 2014 de LAP, Fraport AG es una de las empresas líderes en la industria aeroportuaria mundial, opera el Aeropuerto de Frankfurt uno de los más importantes hubs de transporte aéreo y, como proveedor de servicios integrales, está presente en gran cantidad de países del mundo, entre ellos Rusia, Egipto, Bulgaria, Turquía, Grecia.

LAP desarrolla sus actividades de negocio en la prestación de servicios Aeronáuticos y Servicios Comerciales.

La unidad de negocio aeronáutico comprende: Tasa de uso aeroportuario (TUUA), Aterrizaje, Despegue y Estacionamiento de Aeronaves, Carga, Combustible, Puentes de Abordaje, Servicio de rampa.

La unidad de negocio comercial son aquellas actividades que pueden ser desarrolladas directamente por LAP, o a través de concesiones con terceros, comprende:

- Alquiler de locales comerciales: Son espacios destinados para un conjunto de tiendas y restaurantes donde se ofrecen productos peruanos como artesanía, platería, textiles de alpaca, productos de cuero y una amplia gama de perfumes, licores, chocolates, revistas y otros artículos, ubicados en la terminal de pasajeros.
- Alquiler de tienda Duty Free, dedicada a la venta de artículos libres de impuesto tales como licores, alimentos, fragancias, entre otros.
- Alquiler de espacios publicitarios, catering aéreo, estacionamientos de autos y servicios de hospedaje, la cual es operado por la cadena Costa del Sol.
- Además, se dispone de servicios financieros con una agencia bancaria, cajeros automáticos, casas de cambio.
- Los ingresos aeronáuticos son desarrollados en una posición monopólica por lo que sus tarifas son reguladas, es decir, el estado peruano fija los importes máximos que LAP puede cobrar, no siendo así para los ingresos comerciales donde se determina según las reglas de libre mercado.

Los ingresos de las dos unidades de negocio de LAP de los últimos 5 años se muestran en la tabla 1.1.

Tabla 1.1

Ingresos aeronáuticos y comerciales LAP

US\$ Millones	2011	2012	2013	2014	2015
Aeronáuticos	148	168	188	197	217
Comerciales	55	63	69	75	75
Total	203	231	257	272	292

Nota: adaptado de Memoria Anual de LAP 2011-2015.

La variación de los ingresos respecto al año previo se ha comportado de la siguiente manera como se aprecia en la tabla 1.2:

Tabla 1.2*Porcentaje de crecimiento de ingresos aeronáuticos y comerciales LAP*

Porcentaje	2011	2012	2013	2014	2015
Aeronáuticos	10%	14%	12%	5%	10%
Comerciales	6%	14%	10%	8%	0%
Total	8%	14%	11%	6%	7%

Nota: adaptado de Memoria Anual de LAP 2011-2015.

En promedio los ingresos comerciales representan el 27% de los ingresos, y el 2015 no ha tenido crecimiento, por su parte que los ingresos aeronáuticos lo hicieron en 10%.

1.2 Determinación del problema

Actualmente LAP cuenta con dos unidades de negocios, los servicios aeronáuticos y los servicios no aeronáuticos, a los que llamaremos servicios comerciales.

La unidad comercial de LAP no opera directamente con los clientes, sino a través del arrendamiento de los espacios a terceros. De este modo la función comercial de LAP, es la de promover e incentivar el consumo en los diferentes establecimientos comerciales: Duty Free, Retail, Comidas y Bebidas, empresas de servicios; así como también el alquiler de espacios publicitarios.

Actualmente existe una tendencia a nivel mundial en los aeropuertos, que es, que los ingresos de servicios originados por actividades no aeronáuticos superen a los ingresos originados por los servicios aeronáuticos; los esfuerzos de LAP para seguir esta tendencia no han tenido resultados favorables, ya que la estructura de ingresos está compuesta de un 70%-30%, correspondiendo esta última a las actividades comerciales.

En los últimos dos años, esta estructura de ingresos no ha cambiado, a pesar de las distintas acciones que el área comercial ha realizado, motivo por el cual se presume que existe un problema en la estrategia seleccionada.

La Unidad Comercial no tiene un modelo de negocio claro y no cuenta con una estructura organizacional enfocada al cliente, pues privilegia la estructura organizacional funcional orientada a resultados.

1.3 Justificación del tema

Según Fred R. David (2013, p 5), la planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

En el caso de LAP está claro que su unidad comercial no está alcanzando los objetivos propuestos, por lo que con un modelo integral de proceso de administración estratégica, se podrá realizar un diagnóstico a profundidad para determinar las causas del problema, y así, formular y evaluar estrategias que puedan encaminar y mejorar sus resultados.

El principal beneficio para LAP de implementar una planificación estratégica, es el de tomar decisiones efectivas que logren un impacto económico y social, así como un mayor rendimiento para sus accionistas.

1.4 Alcances y limitaciones

Para el siguiente trabajo se precisa los siguientes alcances:

- El periodo de investigación y desarrollo será dentro de los meses de Enero a Mayo del año 2016.
- Este Plan Estratégico funcionará siempre y cuando se cumpla en su totalidad el contrato de concesión firmado con el Estado Peruano. Por lo cual no incluye el contexto de una posible renegociación del contrato.

Para el siguiente trabajo se precisa las siguientes limitaciones:

- No hay acceso a la información financiera de los competidores, es decir a los otros aeropuertos de la región; para ello sólo se utilizará la información secundaria que se pueda obtener.
- Existe una incapacidad de viajar a realizar un reconocimiento físico de los aeropuertos de la región, por lo que el análisis de la competencia y de la industria se realizará con información secundaria que se pueda obtener.
- Existe información financiera que es reservada, por lo cual el análisis que podamos realizar estará enmarcado en los límites de la información a la que tengamos acceso.

1.5 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico de la unidad de negocio comercial de LAP 2016-2018.

1.6 Objetivos específicos

- Establecer una visión y misión de la unidad de comercial de LAP.
- Determinar el nivel de competencia de la industria.
- Plantear los objetivos estratégicos del área comercial de LAP.
- Determinar las fortalezas y debilidades específicas del área comercial a través del análisis de la cadena de valor.
- Evaluar de forma preliminar los indicadores de rendimiento del área comercial, producto del impacto de propuestas estratégicas.
- Determinar las estrategias para el incremento del consumo de los clientes en los establecimientos comerciales.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

2.1 Antecedentes de la empresa

De acuerdo a la Ley General de Sociedad (Ley N°26887, 1998), Lima Airport Partners (en adelante “LAP” o “la Compañía”), es una sociedad de responsabilidad limitada constituida en la ciudad de Lima, el 20 de diciembre del año 2000.

El 14 de febrero de 2001, la Compañía suscribió con el Estado Peruano un contrato de concesión para la construcción, mejora, conservación y explotación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (en adelante “el Aeropuerto”), Desde entonces la Compañía inició sus operaciones en el Aeropuerto. La duración del Contrato de Concesión es de 30 años teniendo LAP a su discreción el derecho de optar por una extensión automática de 10 años.

2.2 Descripción del negocio

La Compañía desarrolla sus actividades de negocio en la prestación de servicios aeronáuticos y servicios comerciales en las instalaciones del Aeropuerto, a continuación se presenta un detalle de éstas:

Servicios aeronáuticos:

- Uso del terminal de pasajeros nacionales e internacionales, T.U.U.A. corresponde a los servicios prestados por LAP para el embarque y desembarque de los pasajeros en las instalaciones del aeropuerto.
- Aterrizaje y despegue: Comprende la infraestructura y servicios que brinda el Aeropuerto, relacionados al despegue y aterrizaje de las aeronaves, incluye el uso de la pista de aterrizaje, calles de rodaje y los primeros 90 minutos de estacionamiento de aeronaves.

- Estacionamiento de aeronaves: Consiste en la provisión y mantenimiento de las áreas de estacionamiento para las aeronaves. Se considera servicio de estacionamiento al período por encima de los primeros 90 (noventa) minutos en que la aeronave está estacionada.
- Puentes de embarque de pasajeros: Incluye la provisión de la infraestructura y servicios para facilitar la conexión directa de los pasajeros entre las aeronaves y las salas de embarque del Terminal.
- Uso de la infraestructura y servicios relacionados al transporte de carga: Corresponde a la provisión de infraestructura e instalaciones a la carga que ingresa o sale del Terminal aéreo. Comprende el uso del edificio de carga, vías de ingreso y tránsito.
- Almacenamiento y abastecimiento de combustible para aeronaves: Servicio de almacenamiento y abastecimiento de combustible para las aeronaves que operan en el Aeropuerto. Este servicio es operado por Exxon Mobil Aviación del Perú S. A.
- Infraestructura y servicios relacionados con asistencia en rampa: Servicio de atención a la aeronave que se da en la plataforma del aeropuerto, indispensables tanto para el embarque como el desembarque de los pasajeros, equipaje, carga y correo. Puede ser brindado por terceros o por la propia aerolínea.
- Servicios comerciales: Son los servicios que brinda Lima Airport Partners con relación a las actividades comerciales que complementan a los servicios aeronáuticos. Pueden ser brindados directamente por LAP o concesionados a un tercero.

Entre ellas podemos mencionar el alquiler de locales comerciales, orientados a ofrecer productos peruanos como artesanía, platería, textiles de alpaca, productos de cuero y una amplia gama de perfumes, licores, chocolates, revistas y otros artículos, así como también una variedad de establecimientos de venta de comida y bebida.

Alquiler de la tienda Duty Free, dedicada a la venta de artículos libres de impuesto tales como licores, alimentos, fragancias, entre otros.

Dentro de las actividades comerciales, también incluye el alquiler de espacios publicitarios en el aeropuerto, catering aéreo, estacionamientos de autos y servicios de hospedaje a través de la cadena “Costa del Sol”.

Además se brinda servicios financieros a través de agencias bancarias, cajeros automáticos y casas de cambio.

2.3 Ciclo de vida de la empresa

“La estrategia de diferenciación y posicionamiento debe cambiar conforme se modifican el producto, el mercado y los competidores a lo largo del ciclo de vida del producto” (2012, p 310). Ante esta afirmación extraída del libro de Dirección de Marketing de Kotler y Keller, se ha procedido a realizar un análisis del ciclo de vida del Área Comercial de LAP.

Actualmente LAP se encuentra a la mitad del tiempo estipulado en la concesión del Aeropuerto que son treinta años. Desde un inicio, el área comercial desarrolló una serie de unidades de negocio que han ido creciendo sostenidamente y actualmente representan el 25% de los ingresos brutos totales.

En el año 2015, los ingresos más representativos de la Unidad Comercial son:

El DutyFree representan el 19% de los ingresos comerciales y hace referencia por las tiendas ubicadas en la zona de salidas y llegadas internacionales dedicada a la venta de artículos libres de impuesto general a la ventas tales como licores, alimentos, fragancias, entre otros.

Los ingresos de Retail y Servicios representan el 19.03% de los ingresos comerciales, los cuales están conformado por los ingresos Retail (75%), propiamente dichos, los Servicios financieros (12%) y Servicios Diversos (13%).

Los ingresos Retail son producto del alquiler de los locales comerciales ubicados en salidas y llegadas nacionales además de la zona pública del aeropuerto. En estos locales se puede encontrar a tiendas como “Sol de Alpaca”, “Renzo Costa”, “República del Cacao”, “H. Stern”, “Ilaria”, entre otros.

Los ingresos de los Servicios Financieros se refieren a los espacios alquilados a el “Banco Interbank”, “Money Exchange” y cajeros automáticos.

Dentro de los ingresos provenientes de los Servicios Diversos, se encuentra el alquiler de espacios para empresas como Assist Card, los servicios de internet, servicios postales, entre otros.

Los Servicios al Pasajero representa la unidad con mayor concentración de ingresos, con 27.51%, albergando distintos servicios como transporte, hotel, publicidad, salones VIP y estacionamiento siendo este último el servicio más aportante.

Tabla 2.1*Ingresos de la unidad comercial (miles de dólares)*

Unidad comercial	2011	2012	2013	2014	2015
Duty Free	12,510	13,790	14,657	14,663	14,291
Retail y Servicios	9,887	11,618	12,644	14,393	14,542
Retail	7,820	9,071	9,686	10,601	10,864
Financiero	1,507	1,537	1,598	1,678	1,727
Servicios diversos	560	1,010	1,360	2,114	1,951
Comidas y Bebidas	5,171	6,136	7,290	7,547	7,942
Servicios en plataforma	2,561	2,842	3,247	3,366	3,468
Cocina de vuelo	2,561	2,842	3,247	3,366	3,468
Servicio a pasajero	13,734	16,370	18,693	21,235	20,647
Transporte	1,448	1,729	1,992	2,280	2,375
Hotel	724	807	905	938	1,210
Salones VIP	3,275	3,340	4,065	4,312	4,417
Publicidad	2,167	2,570	2,627	2,698	2,956
Estacionamiento	5,857	6,697	7,620	8,515	8,312
Otros Servicios	263	1,227	1,484	2,492	1,378
Alquileres de oficinas y almacenes	9,025	9,872	10,509	11,684	11,965
Recuperación de servicios básicos	2,200	2,331	2,363	2,312	2,190
Total ingresos	55,088	62,959	69,403	75,200	75,045

Nota: Memoria Anual de LAP 2011-2015.

Bajo el modelo de negocio de LAP, donde se impulsan los servicios comerciales a través de concesiones con terceros es que se busca elevar la calidad de los servicios, agregándole nuevas características y penetrando en nuevos segmentos de mercados. LAP, como principal promotor de los servicios, realiza constantes actividades de comunicación para llegar de modo más directo a sus clientes de forma atractiva e impactante, con el objetivo de generar mayores ventas logrando una alta satisfacción. Bajo la teoría del ciclo de

vida del producto, estas características posicionan a la unidad comercial en una etapa de crecimiento.

Figura 2.1

Ciclo de Vida del Producto

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Características				
Ventas	Ventas bajas	Las ventas aumentan rápidamente	Las ventas alcanzan su punto máximo	Las ventas disminuyen
Costos	Alto costo por cliente	Costo promedio por cliente	Bajo costo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	En ascenso	Elevadas	A la baja
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que empieza a disminuir	Número en descenso
Objetivos de marketing				
	Crear conocimiento de producto y fomentar la prueba	Maximizar la participación de mercado	Maximizar utilidades mientras se defiende la participación de mercado	Reducir gastos y "ordeñar" la marca
Estrategias				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio y garantía	Diversificar marcas y modelos	Retirar paulatinamente los productos/marcas más débiles
Precio	Cobrar un costo adicional	Precio para penetrar en el mercado	Precio para igualar o mejorar el de la competencia	Reducir los precios
Distribución	Crear distribución selectiva	Crear distribución intensiva	Crear distribución más intensiva	Distribución selectiva: se eliminan puntos de venta no rentables
Publicidad	Crear conocimiento de producto entre los primeros adoptantes y distribuidores	Crear conocimiento e interés en el mercado masivo	Resaltar las diferencias y los beneficios de la marca y fomentar el cambio a la marca	Reducir al nivel mínimo necesario para retener a los clientes leales

Nota: Sustraído de Dirección de Marketing, Kotler & Keller, 2012.

Esta posición es coherente con el contexto de la ampliación del aeropuerto con un segundo terminal, ya que potenciará todas las unidades de negocio del área comercial con un mejoramiento de infraestructura, mayor capacidad instalada, procesos más automatizados, entre otras mejoras.

Figura 2.2

Ciclo de Vida de la Unidad Comercial de LAP

Nota: sustraído de Dirección de Marketing, Kotler & Keller, 2012.

2.4 Organización actual de la empresa

En el organigrama de LAP se puede identificar dentro de una estructura organizacional de tipo funcional, ya que actualmente está compuesta por áreas y cada una de estas se encargan de funciones diferentes que coadyuvan al logro de los objetivos estratégicos.

“La Estructura Organizacional Funcional aplica la especialización de las funciones de cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa”, en base a esta afirmación de James D. Mooney en su libro *Teorías Administrativas*, es que se identifica el organigrama de la unidad comercial.

Como se muestra en la figura 2.3 la estructura organizacional de la unidad comercial tiene un modelo de gestión por líneas de negocio y un área de soporte.

Figura 2.3*Organigrama de la Unidad Comercial de LAP*

Nota: Sustraído de la Gerencia de Desarrollo Humano de LAP, 2016.

Gerencia comercial:

Se encarga de rentabilizar los espacios para actividades comerciales, negociando y administrando eficientemente los contratos y las relaciones con los clientes. Dentro de las Funciones de la Gerencia se encuentran las siguientes:

- Llevar a cabo procesos de subastas o negociaciones para adjudicar los diferentes espacios en el Aeropuerto.
- Gestionar el proceso de ejecución de las obras de construcción para la apertura de nuevos locales o la remodelación de los mismos.
- Buscar nuevos negocios comerciales.

- Gestionar cada negocio en el Aeropuerto, con el objetivo de contribuir al incremento de sus ventas.
- Trabajar en equipo con el firme propósito de traer la más alta rentabilidad y crecimiento sostenido de LAP.

Duty Free, Retail y Food & Beverage:

Las áreas encargadas de las líneas de negocios Duty Free, Retail, Comidas y Bebidas tienen las siguientes funciones:

- Rentabilizar los espacios asignados, estableciendo contratos de arrendamiento y operación.
- Selección y evaluación de postores para la adjudicación de contratos comerciales
- Entrega de áreas a los operadores, el control de las garantías: fianzas y pólizas de seguros.
- La verificación del cumplimiento de los acuerdos contractuales.

Servicio de pasajeros:

- Negociar y administrar, en coordinación con la Jefatura de Terminales y atención al cliente, el contrato de operación de la playa de estacionamiento, actualmente en manos de los portales, el contrato del Hotel Costa del Sol, los contratos de Ground Transportation: taxi ejecutivo, taxi remisse, rent a car.

Soporte comercial:

- Realizar actividades de marketing para las tiendas.
- Realizar estudios a fin de asegurar un óptimo servicio y calidad.

- Negociar con los clientes y realizar las coordinaciones al interior de LAP para la realización de eventos de índole comercial a realizarse dentro del aeropuerto (incluso zona pública) como: Grabaciones, sesiones fotográficas.

2.5 Situación del mercado y financiera actual de la industria

El sector aeroportuario incide de manera significativa en el desarrollo del país, ya que a partir del tráfico de pasajeros por turismo o negocios y actividades comerciales impulsa el crecimiento de otros sectores económicos.

El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, ubicado en la Provincia Constitucional del Callao, es el principal punto de entrada al Perú y constituye un elemento importante para la promover la imagen del Perú.

Concentra el mayor porcentaje de vuelos internacionales y nacionales del país, lo que se evidencia en los 17 millones de pasajeros recibidos en 2015, las 23 aerolíneas con las que se ha trabajado y los 21 destinos nacionales y 37 internacionales con los que se encuentra conectado.

Su ubicación geográfica ha permitido que se consolide como un importante y estratégico centro de conexión en América del Sur. Prueba de ello es que en los últimos años como se muestra en la Tabla 2.2 ha habido un crecimiento sostenido del flujo de pasajeros, como se muestra entre 2010 y 2015 donde se registró un aumento del tráfico de pasajeros en 66%.

Tabla 2.2*Tráfico de pasajeros del aeropuerto*

Pasajero	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Internacionales	5,144,606	5,869,963	6,428,302	6,994,030	7,184,879	7,632,715
Nacionales	5,136,763	5,924,855	6,901,988	7,914,742	8,480,114	9,479,821
Total	10,281,369	11,794,818	13,330,290	14,908,772	15,664,993	17,112,536
Crecimiento acumulado	Base	15%	30%	45%	52%	66%

Nota: Memoria Anual de LAP 2011-2015.

El Aeropuerto Jorge Chávez es considerado uno de los mejores Aeropuertos conectados en el continente americano: su ubicación geográfica permite tener grandes perspectivas de desarrollo para el tráfico de pasajeros nacionales e internacionales.

LAP viene teniendo un crecimiento sostenido es así que el 2015 tal como se muestra en la tabla 2.3 los ingresos brutos alcanzaron los US\$ 292 millones, 7% más con respecto a 2014 que fue US\$ 272 Millones.

Tabla 2.3*Ingresos Aeronáuticos y Comerciales de LAP (miles de dólares)*

Unidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aeronáuticos	129,664	148,074	168,237	187,943	196,716	216,717
Comerciales	43,573	55,089	62,958	69,403	75,200	75,043
Total	173,237	203,163	231,195	257,346	271,916	291,761

Nota: Memoria Anual de LAP 2011-2015.

Las utilidades se vienen incrementando sostenidamente y como se muestra en la Tabla 2.4 el comportamiento de las utilidades neta se ha incrementado siendo el año 2015 US\$ 53 Millones 18% más que el año 2014 que fue US\$ 45 Millones. Su rendimiento de sobre el capital invertido en promedio 30%.

Tabla 2.4*Utilidad vs capital invertido en LAP*

Ingresos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital	78,429	95,142	102,292	127,926	163,479	197,061
Utilidad	22,220	28,126	35,277	39,745	45,552	53,580
ROE	28%	30%	34%	31%	28%	27%

Nota: Memoria Anual de LAP 2011-2015.

Los ingresos comerciales tal como se muestra en la tabla 2.5 representaron en el periodo 2015 el 26% de sus ingresos, menor al periodo 2014 donde representó el 28%.

Tabla 2.5*Participación de ingresos aeronáuticos y comerciales de LAP*

Unidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aeronáuticos	75%	73%	73%	73%	72%	74%
Comerciales	25%	27%	27%	27%	28%	26%

Nota: Memoria Anual de LAP 2011-2015.

Los ingresos comerciales son relevantes para LAP pues si bien en los ingresos brutos representan el 28%, su contribución en la utilidad operativa tal como se muestra en la tabla 2.6 es del 40%, debido a que los ingresos aeronáuticos deben pagar adicional al 46.511% de retribución al estado, un porcentaje también a CORPAC. Adicionalmente las tarifas de los ingresos aeronáuticos son reguladas por el estado a través de OSITRAN, es decir, el ente regulador es el que fija el importe máximo que puede cobrar LAP, por su parte los ingresos comerciales son fijados según el mercado.

Tabla 2.6*Estados de resultados operativos por unidad de negocio de LAP*

Rubro	2 0 1 3		2 0 1 4		2 0 1 5	
	Unidad Aeronáutica	Unidad Comercial	Unidad Aeronáutica	Unidad Comercial	Unidad Aeronáutica	Unidad Comercial
Ingresos	187,912	69,434	196,716	75,200	216,717	75,043
Retribución al Estado Peruano	(72,565)	(31,895)	(76,465)	(34,321)	(85,471)	(33,795)
Retribución a Corpac	(31,865)	-	(32,178)	-	(34,544)	-
Tasa Regulatoria	(1,903)	(680)	(1,978)	(765)	(2,173)	(736)
Ingresos Netos	81,579	36,859	86,095	40,114	94,529	40,512
Gastos de personal	(13,175)	(2,875)	(12,484)	(2,743)	(12,393)	(2,690)
Depreciación	(610)	(233)	(743)	(251)	(891)	(222)
Amortización de intangibles	(10,603)	(1,977)	(11,796)	(2,331)	(11,779)	(1,933)
Servicios prestados por terceros	(7,136)	(2,680)	(7,401)	(2,862)	(7,394)	(2,662)
Personal Externo	(4,642)	(1,147)	(5,776)	(1,264)	(5,928)	(1,039)
Mantenimiento de activos	(2,619)	(728)	(2,829)	(706)	(2,783)	(636)
Otros Gastos Operativos	(4,050)	(1,361)	(3,736)	(1,288)	(4,332)	(1,042)
Utilidad Operativa	38,744	25,858	41,330	28,669	49,029	30,288
Participación	60%	40%	59%	41%	62%	38%

Nota: Contabilidad regulatoria de LAP, 2016.

La ampliación del Aeropuerto incluye la construcción de un nuevo terminal, una segunda pista de aterrizaje y despegue, un estacionamiento para un mayor número de aeronaves y calles de rodaje, accesos adicionales al Aeropuerto, entre otras facilidades. La inversión para el proyecto de ampliación del aeropuerto es de aproximadamente US\$950 millones.

LAP se encuentra en el proceso de diseño de la nueva infraestructura del aeropuerto en su conjunto. Las obras de infraestructura se realizarán en casi siete millones de m² que abarca el proyecto. LAP trabajará el nuevo diseño del aeropuerto con un concepto modular con la última tecnología aeroportuaria, una infraestructura moderna y sostenible con el medio ambiente, así como también una eficiencia en costos de construcción. El diseño conceptual estará listo a fines del año 2016.

La infraestructura y mayor capacidad del Aeropuerto en el futuro permitirá poder atender más pasajeros y aerolíneas que deseen volar hacia el Perú y mejorará la conectividad a cualquier región del país.

CAPÍTULO III

FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

La importancia de contar con una misión y visión es el punto de partida lógico para administración estratégica (David Fred, 2013, p.13). La declaración de la visión de la Unidad Comercial debe responder a la pregunta ¿en qué queremos convertirnos? La misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. (David Fred, 2013, p.10).

En este capítulo se realizará un análisis general de la visión, misión y los valores que actualmente practica LAP. Asimismo se definirán la visión, misión y valores para la Unidad Comercial de LAP.

3.1 Visión

3.1.1 Visión actual de la empresa.

LAP cuenta con una visión corporativa, el cual declara el futuro de la empresa y sirve para orientar todos los esfuerzos de las diferentes áreas, hacia el logro de estos objetivos. Unidad Comercial de LAP, toma la visión corporativa como un paraguas, y propone a partir de esta una visión propia de la unidad.

Según la Memoria Anual Corporativa 2014, la visión corporativa de LAP es:

“Ser un referente mundial en innovación y servicios centrado en las personas y nuestro entorno; el creador de la mejor primera y última imagen de Latinoamérica para el mundo; un empresa inspiradora y exitosa donde todos los peruanos sueñan trabajar”.

3.1.2 Análisis de la visión corporativa de LAP.

Realizamos el análisis de la Visión corporativa para identificar sus elementos esenciales:

- **Objetivo fundamental:** El objetivo fundamental de LAP es convertirse en un referente mundial en innovación y servicios, enfocados en los usuarios del aeropuerto y la experiencia de ellos. Es a través de este enfoque que LAP, busca crear en los pasajeros la mejor imagen de Latinoamérica en el mundo.
- **Marco competitivo:** LAP desarrolla sus negocios aeronáuticos como no aeronáuticos en el principal aeropuerto del Perú ubicado en la ciudad de Lima.
- **Fuentes de ventaja competitiva:**
 - Servicio enfocado en cliente.
 - Innovación.
 - Eficiencia.
 - Solidez Financiera.

3.1.3 Matriz de la visión propuesta para la unidad comercial.

En base a la visión corporativa se formula lo siguiente:

Visión		
“Ser la plaza comercial aeroportuaria de Sudamérica más atractiva en innovación y servicio, con eficiencia en la gestión comercial, satisfaciendo las expectativas de los pasajeros y concesionarios”		
Marco competitivo Centros Comerciales de Aeropuertos de Sudamérica Centros Comerciales de Lima (en menor medida)	Objetivos fundamentales Ser la plaza comercial más atractiva de Sudamérica	Fuentes de ventajas competitivas Innovación Servicio Eficiencia en la gestión comercial

Nota: Elaboración propia.

3.1.4 Visión propuesta para la Unidad Comercial de LAP.

En base a la visión corporativa se formula lo siguiente:

“Ser la plaza comercial aeroportuaria de Sudamérica más atractiva en innovación y servicio, altamente eficiente en la gestión comercial, satisfaciendo las expectativas de los pasajeros y concesionarios”.

3.2 Misión

3.2.1 Misión actual de la empresa.

LAP cuenta con una Misión corporativa, la cual es la razón de ser de la organización que comunica el propósito de la existencia de la empresa y declara los valores que la identifican.

La Unidad Comercial de LAP, toma la Misión corporativa como un paraguas, y propone a partir de esta una Misión propia de la unidad.

Según la Memoria Anual Corporativa 2014 de LAP, la misión es:

“Gestionamos el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, ofreciendo a los pasajeros y aerolíneas una experiencia memorable, con el fin de posicionar al Perú como el mejor punto de conexión de Sudamérica”.

3.2.2 Análisis de la misión actual.

Realizamos el análisis de la misión corporativa para identificar sus elementos esenciales:

- Clientes: Pasajeros, visitantes, aerolíneas y concesionarios comerciales (Retail y servicios, Comidas y Bebidas, Duty Free, publicidad estacionamiento).
- Productos o servicios: El aeropuerto internacional.
- Mercados: Sudamérica.
- Compromiso: Posicionar al Perú, como el mejor punto de conexión.
- Filosofía: Experiencia memorable.
- Imagen pública: Posicionar al Perú, como el mejor punto de conexión.

3.2.3 Elementos de la misión propuesta para la unidad comercial.

En base a la Misión corporativa se determinan los siguientes elementos:

Tabla 3.1*Elementos de la misión corporativa de LAP*

Elementos	Misión propuesta
Cliente	Empresas concesionarias.
Producto	Bienes y Servicios Comerciales en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.
Geográfica	Sudamérica.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio enfocado a satisfacer las expectativas de los pasajeros. • Innovación en servicios e infraestructura. • Capacidad de negociación. • Respaldo de la casa matriz.

Nota: Elaboración propia.

3.2.4 Misión propuesta

“Gestionar las líneas de negocios comerciales de LAP buscando la mayor rentabilidad, sobre la base de un equipo humano profesional, a través de un servicio innovador y con altos estándares de seguridad, para los pasajeros y empresas concesionarias del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.”.

3.3 Valores

3.3.1 Valores actuales de la empresa

- Unidad
- Comunicación
- Coraje
- Empatía
- Impacto

3.3.2 Análisis de los valores actuales.

- Unidad:

- Mi equipo es LAP.
 - Soy responsable del éxito de LAP.
 - Soy un embajador de LAP.
 - Lo que logramos lo hacemos juntos.
- Comunicación:
 - Escucho y respeto las opiniones de los demás.
 - Comparto información relevante y oportuna.
 - Confío en la información que recibo de LAP.
 - Participó activamente en los canales de comunicación.
- Coraje:
 - Respaldo los cambios y nuevas ideas.
 - Tomo riesgos calculados.
 - Pongo pasión en lo que hago.
 - Enfrento acciones inconsistentes con nuestros valores.
- Empatía:
 - Trato a las personas con respeto.
 - Brindo ayuda a quien lo necesita.
 - Genero un buen clima laboral con mi actitud positiva.
 - Busco la satisfacción de las personas.
- Impacto:

- Conozco y entiendo el negocio de LAP.
- Mantengo altos niveles de rendimiento y calidad.
- Cumpló con excelencia los objetivos oportunamente.
- Genero valor con mi trabajo.

3.3.3 Valores propuestos.

De acuerdo al análisis de los valores actuales de la empresa LAP, se ha decidido mantener los mismos valores, los cuales serán usados por la unidad comercial.

- Unidad
- Comunicación
- Coraje
- Empatía
- Impacto

3.3.4 Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

Tabla 3.2

Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de LAP

Valores	Misión	Visión
Unidad	√	
Comunicación	√	√
Empatía	√	√

Nota: Elaboración propia

- La unidad como uno de los valores está alineada a la misión, debido a que la unidad comercial busca un objetivo en común.

- La comunicación es uno de los valores que están alineado con la misión y visión, debido a que en la misión y visión es necesario que la unidad comercial pueda tener una buena interacción con los clientes internos y externos.
- La empatía es fundamental para la misión y visión, las cuales están alineadas para brindar un servicio de calidad a las concesiones del Aeropuerto.

En el presente capítulo se procedió a analizar la misión, visión y valores con los que cuenta actualmente la empresa. Para la unidad comercial se analizó el objetivo fundamental, marco competitivo y fuentes de la ventaja competitiva obteniendo como resultado la visión para la unidad comercial.

Respecto al análisis de la misión se tomó como referencia la misión corporativa actual de LAP; posteriormente se identificó los elementos que debían contemplar la misión de la Unidad Comercial de LAP, y como resultado se obtuvo una misión enfocada en la Unidad Comercial.

En cuanto a los valores de la empresa, se tomó como referencia los valores actuales de LAP para posteriormente proceder alinearlos con la misión y visión de la Unidad Comercial.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo se analizará y comprenderá la influencia del entorno sobre la Unidad Comercial de LAP, su impacto en clientes y proveedores y el efecto en la empresa. Así mismo se elaborará la matriz de evaluación de factores externos.

D' Alessio Fernando en su libro *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2008, p 117), señala que la evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica, está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma.

4.1 Tendencias de las variables del entorno

4.1.1 Análisis político-gubernamental.

- **Elección del nuevo presidente.**

La elección de Pedro Pablo Kuczynski (PPK) de peruanos por el cambio como el próximo presidente del Perú ha caído bien en la comunidad internacional, sin embargo, tiene enormes retos por delante como concertar con el fujimorismo que tiene mayoría absoluta en el congreso, retomar el crecimiento de nuestra economía, la seguridad ciudadana que tanto clama la población, iniciar e implementar las reformas del estado, impulsar la inversiones públicas y privadas.

La economía del Perú ha entrada en un proceso de desaceleración, y para reactivarlo el plan de gobierno de peruanos por el cambio tiene como uno de sus principales objetivos retomar el crecimiento económico para lograr una tasa de crecimiento de 5% a partir del 2018, para ello dentro de sus lineamientos estratégicos

está el retorno de las reformas estructurales, siendo una las acciones estratégicas a desarrollar la infraestructura de transportes: Carreteras, puentes, ferrovías y aeropuertos. Dentro de las metas explícitas del plan de gobierno está para que para el 2021 concluir con las obras de ampliación del aeropuerto Jorge Chávez y haber ampliado los aeropuertos de Chincheros y Chachapoyas.

A mayo del 2016, LAP se encuentra en proceso de diseño para la ampliación del segundo terminal, por lo que de existir una voluntad política para facilitar las inversiones en infraestructura de aeropuertos permitirá que el tráfico de pasajeros se incremente significativamente, teniendo la Unidad Comercial de LAP mayor oportunidad para su crecimiento.

- **Participación del Perú en la Alianza del Pacífico y el Tratado Transatlántico (TPP).**

La Alianza del Pacífico (AP), que está conformada por Perú, Colombia, Chile y México, tiene actualmente mejores perspectivas de crecimiento económico en comparación de los demás países de América Latina y Centro América. Es así que, según el informe Perspectivas de la Economía Mundial del Fondo Monetario Internacional 2016, señala que mientras la AP crecerá a tasas de 2.53% y 2.95% para los periodos 2016 y 2017 respectivamente y 4% anual para el periodo 2018 – 2020; por su parte, el resto de la región tendrá un crecimiento de su Producto Bruto Interno (PBI) en 2,3% recién en el 2020.

Al respecto, el ministro de Economía y Finanzas, Alonso Segura destaca una serie de ventajas competitivas que tiene este bloque respecto de los demás; por ejemplo, más allá de un idioma en común, como bloque somos la octava economía del mundo; además la AP representa el 36% de la población de América Latina. En tanto que la inversión total representa el 23% del PBI de la AP, por encima del resto de la

región. Todos los países AP tienen grado de inversión y se acercan a la OECD. Entre los pilares en donde más se nota más este rezago es en la infraestructura, la preparación tecnológica e innovación.

Perú, al haber asumido la presidencia de la Alianza del Pacífico, lideró el grupo del consejo empresarial del bloque, lo que incentivó la participación del empresariado peruano y reforzó su integración con sectores equivalentes de los países miembros de la AP.

El efecto para LAP es importante ya que significa la revalorización del Perú y de su papel protagónico en la economía de la región, incentivando la actividad comercial, el intercambio de “know how”, el incremento de las inversiones, el mejoramiento de la infraestructura, etc.

Incluso, según el FMI, la Alianza del Pacífico crecerá en el 2016 alrededor de 3% con una curva ascendente hacia el 2016 y 2017. Mientras que para el resto de América Latina y el Caribe se espera una contracción este año y una leve recuperación.

- **Demora en la entrega de Terrenos para la expansión del Aeropuerto Jorge Chávez.**

El estado viene postergando sucesivamente la entrega de los terrenos necesarios para la expansión del aeropuerto que necesita en el corto plazo contar con una segunda pista de aterrizaje y un nuevo terminal de pasajeros.

En el escenario posible para el sector aerocomercial peruano, la segunda pista de aterrizaje del aeropuerto internacional Jorge Chávez se comenzara a construir el 2017, se espera que para entonces el estado deberá haber entregado el 100% de los terrenos necesarios para que LAP y como está previsto habrá que esperar hasta el

2022 para que la nueva infraestructura sea utilizable (Cámara Nacional de Turismo, 2015).

El impacto que genera la expansión del aeropuerto no solo conllevara a beneficios económicos sino que facilitara el tráfico aéreo, lo cual se verá reflejado en el mejoramiento del índice de competitividad.

A mayo del 2016 LAP viene negociando con el estado peruano la firma de una séptima adenda donde se determina principalmente la nueva fecha para que el estado entregará los terrenos restantes para la ampliación del aeropuerto; pero luego de cinco meses no se ha logrado un acuerdo y LAP ya tiene decidido recurrir a un arbitraje internacional.

- **Exoneración de la visa Schengen.**

La eliminación de la visa Schengen para viajar a la Unión Europea (UE) ha sido resaltada por las principales líneas aéreas que operan en el Perú. De acuerdo al portal web de la Cámara de Comercio de Lima, la oferta de vuelos de Perú a Europa y viceversa mejorará sostenidamente porque ya ha pasado con otros países.

La tarifa más atractiva para realizar vuelos Lima – Madrid, es de 900 dólares ida y vuelta, precio que viene reduciéndose según el desempeño del mercado.

La ampliación de oferta de vuelos también implica la mejora de servicios aéreos, además de la modernización de flotas y cabinas.

La eliminación de la visa Schengen permitirá que los peruanos puedan viajar a más de países de Europa, por lo que tiene un impacto económico, político y social, visto desde el punto económico la eliminación de la visa conllevara al aumento de vuelos internacionales hacia los actuales destinos como Madrid, París y Ámsterdam, haciendo posible la apertura de nuevos destinos, aumentando los ingresos económicos

para LAP; del mismo modo la eliminación de la visa Schengen ayudara a mejorar la relaciones con Europa, lo cual puede conllevar a mejores oportunidades de negocio en el extranjero, así como oportunidades de estudio para los ciudadanos peruanos.

“Perú es un país que cada vez está ganando más peso en esta región, por lo tanto, cada vez es más estratégico para nosotros, para reforzar nuestro liderazgo en las rutas entre América Latina y Europa. Perú es un gran país y es un mercado prioritario para Iberia” afirma el presidente de IBERIA Luis Gallego (Recuperado de la página web: Portal del Turismo, CANATUR, Noticias, octubre 2015).

Transporte terrestre y aéreo de pasajeros nacionales

El crecimiento de las actividades económicas Peruanas ha conllevado a incrementar la oferta comercial de servicios de transporte de pasajeros nacionales; en ese sentido se ha podido notar que en los últimos años el transporte aéreo ha sido el más beneficiado con este desarrollo económico. Según la memoria anual 2014 de LAP se puede ver que desde el año 2011 hasta el año 2014 el incremento del tráfico de pasajero aéreos ha tenido un crecimiento promedio de 13.25% anual a comparación del transporte terrestre el cual solo ha tenido un crecimiento promedio del 3% anual según el informe DGTT-OGPP 2015 elaborado por la dirección de regulación y normatividad del MTC.

La tendencia de optar por un transporte aéreo se ha debido tres factores principales.

- Tiempo y comodidad: el tiempo de viaje aéreo es significativamente menor en comparación al transporte terrestre, haciéndolo más cómodo y confortable para el pasajero

- Precio; debido al incremento comercial de líneas aéreas los precios de transporte aéreo se han vuelto más competitivos.
- Seguridad: a comparación del transporte terrestre el transporte aéreo no se ve afectado por robo y huelgas.

Tabla 4.1

Tabla de impacto de los factores político-gubernamentales

Tendencia	Impacto en clientes / proveedores	Impacto en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Elección de nuevo presidente con programa de gobierno que busca impulsar las inversiones en transporte.	Mayores inversiones en infraestructura.	Incremento del tráfico de pasajeros nacionales e internacionales.	Oportunidad
Participación del Perú como miembro de la Alianza del Pacífico y el Tratado Transatlántico (TPP).	Incremento de sus mercados y operaciones comerciales.	Mayor movimiento de pasajeros internacionales con poder adquisitivo.	Oportunidad
Incumplimiento del Estado Peruano respecto a la entrega de terrenos para la expansión del aeropuerto.	Limitación para el crecimiento para los operadores y concesionarios del aeropuerto.	Estancamiento del crecimiento por no contar con infraestructura suficiente y cubrir toda la demanda potencial de pasajeros nacionales.	Amenaza
Exoneración de la visa Schengen.	Mayor facilidad para viajar a Europa ya sea por turismo, estudios, negocios, etc.	Incremento de vuelos de pasajeros hacia y desde Europa, con un mayor poder adquisitivo.	Oportunidad
Mayor crecimiento del transporte aéreo nacional en comparación con el transporte terrestre	Mayor oferta de pasajes aéreos	Incremento del tráfico aéreo de pasajeros nacionales	Oportunidad

Nota: Elaboración propia.

4.1.2 Análisis económico.

- **Crecimiento de la economía peruana.**

En los últimos años la economía peruana viene mostrando un crecimiento sostenido, tanto por la demanda interna como externa, impulsado por sus principales socios comerciales, entre los que se destacan Estados Unidos, la Unión Europea, Japón y China, que representan alrededor del 65% de la producción mundial.

Según el Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2016-2018 MEF, la proyección de crecimiento de la economía peruana para el periodo 2016-2018 contempla un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) en torno a 5,5%, liderado por una mayor inversión en infraestructura y mayor producción minera. Sin embargo, es imprescindible continuar impulsando diversas reformas estructurales con la finalidad de elevar la productividad y competitividad de la economía para sostener un ritmo de crecimiento en torno a 5% en el mediano plazo.

El crecimiento del PBI impacta en la generación de empleo y el incremento del poder adquisitivo de la población. Con ello cada vez más personas usan la vía aérea como medio de transporte, lo cual repercute en mayores ingresos económicos de LAP, debido a que los ingresos relacionados con el giro del negocio son el cobro por derecho de uso del aeropuerto para el transporte de pasajeros y por las ventas de bienes y servicios que se proveen en el aeropuerto.

- **Perspectivas del precio del petróleo.**

El Banco Mundial en su reciente edición del informe Commodity Markets Outlook (Perspectivas del Mercado de Productos Básicos, 2016) señala que la proyección del precio del petróleo crudo para el 2016 se estima en US\$ 37.00. El

precio del petróleo cayó en promedio un 47% en el 2015 y se espera una baja adicional en términos de promedio anual del 27% para 2016.

Por otro lado, la caída del precio del petróleo que a febrero del 2016 se encontraba en US\$ 29.95 viene generando una reducción en la tarifa de los boletos aéreos para vuelos nacionales e internacionales de hasta 15% durante el 2015/16. Según voceros de LAN Perú, la compañía prevé abaratar en 15% sus boletos para rutas internacionales desde marzo del 2016, estimando que, al comprar un combustible a menor precio, podrá ofrecer una mayor cantidad de promociones con tarifas económicas; asimismo, Peruvian Airlines señala que el bajo costo del petróleo les permitirá ofrecer más asientos con tarifas económicas por aeronave.

El petróleo representa alrededor del 30% de la estructura de costo de las Aerolíneas para que puedan brindar sus servicios de transporte aéreo, en ese sentido, una reducción del precio del petróleo se puede trasladar a un menor precio de pasaje y a su vez un incremento en el tráfico de pasajeros que repercute positivamente en los ingresos comerciales.

- **Crecimiento del turismo.**

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), el turismo receptivo crecerá entre 6% y 9% anualmente hasta el 2018, con ese objetivo el estado trabajará campañas en 22 países que aportan el 90% de turistas al país, con publicidad, duplicando alianzas estratégicas, capacitaciones, participación en ferias internacionales y posicionando al Perú como destino de congresos y grandes eventos.

En cuanto a infraestructura turística, se tiene programado ejecutar en el 2016 obras por 58 millones de nuevos soles en nueve regiones; se culminarán siete obras

ubicadas en las regiones Arequipa, Ica, Junín, Lambayeque, Lima, Puno y San Martín, que beneficiarán a 7.3 millones de turistas nacionales y extranjeros.

El Perú espera una inversión hotelera entre 2,000 a 2,500 millones de dólares hacia el 2019-22, especialmente en Lima, apuesta que permitirá estar preparados para los Juegos Panamericanos que se realizarán el año 2019.

Teniendo en cuenta que sector turismo es una de las actividades con mayor crecimiento en el mundo, es importante que los servicios que se brindan para desarrollar la actividad turística, logren alcanzar un mejor nivel competitivo, lo cual aporta a la generación de empleo y eleva la calidad de vida de la población.

El incremento en la demanda de turistas es un impacto económico, debido a que los ingresos relacionados con el transporte de pasajeros aseguran el cobro del TUUA (Tarifa unificada del uso de Aeropuerto), lo cual al tener una mayor demanda de pasajeros (turistas) asegura mayores ingresos aeroportuarios y comerciales para LAP.

- **El consumo privado.**

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018, se espera un incremento de la clase media, impulsado por el consumo privado proyectando una tasa promedio del 5,5% para el periodo 2016-2018.

Un favorable “bono demográfico” ha permitido que el ingreso per cápita para el año 2014 sea de US\$11 600.00. Al 2018, se espera que el Perú alcance US\$ 14,191 de ingreso per cápita.

El bono demográfico es el proceso de transición demográfica en el que la población en edad de trabajar (PEA), es mayor que la dependiente (Niños y adultos

mayores) y por tanto el potencial productivo de la economía es superior. (Recuperado de la web perueconomico.com/ediciones/articulos).

El incremento del consumo privado por el que viene atravesando el Perú, trae consigo un impacto económico, incrementándose los ingresos de la clase media, quienes demandaran mayores servicios a los proveedores, clientes y LAP por esta razón los peruanos podrán optar por escoger el transporte aéreo en lugar del transporte terrestre, ya sea por su comodidad y reducción en el tiempo de viaje.

- **El tipo de cambio.**

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en el año 2015, Se ha notado una apreciación del dólar norteamericano respecto a las demás divisas de la región, tal como se puede observar en la evolución del Índice FED desde enero de 2013. Esta apreciación del dólar se debe al proceso de normalización de las tasas de interés de la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED).

El tipo de cambio del Sol al 29 de Febrero del 2016 con respecto al dólar americano fue 3.527 y solo en lo que va del año se ha depreciado en 3.4%.

La moneda funcional de LAP, es decir, la moneda predominante de sus operaciones y con el cual se formulan toda su información financiera es el dólar americano; por su parte un 60% de la facturación de los concesionarios comerciales que operan en el aeropuerto se realiza en soles para luego expresarlo en dólares y retribuir a LAP, en ese sentido, si el tipo de cambio se incrementa la retribución expresada en dólares disminuye, impactando negativamente en los ingresos comerciales.

- **Tasa de interés de referencia**

El Banco Central de Reserva del Perú y su política monetaria, proyectan una tasa de interés de referencia del 4.25% para el 2016 – 2018, teniendo en cuenta los siguientes factores: las expectativas de la inflación disminuyen gradualmente, los efectos del incremento de los precios de bienes y servicios y el tipo de cambio sobre la inflación se han venido revirtiendo, la actividad económica local viene creciendo y la economía mundial continua mostrando señales de recuperación en la producción y el empleo, así como una menor volatilidad en los mercados financieros.

La tasa de referencia relativamente baja es una oportunidad para LAP, ya que las condiciones son favorables para tener acceso a créditos con tasas interés reducidas; lo cual impulsa una mejor negociación para el acuerdo de créditos, los mismos que estarían orientados a realizar las mejoras de la infraestructura necesarias para satisfacer la demanda de pasajeros nacionales que para el 2015 ha superado en número al de pasajeros internacionales. Las bajas tasas de interés reducen los gastos financieros.

Tabla 4.2*Tabla de impacto de los factores económicos*

Tendencia	Impacto en clientes / proveedores	Impacto en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Mayor dinamismo del sector de turismo impulsado por las promociones de lugares turísticos.	Mayores ofertas de viaje y turismo para el pasajero extranjero y nacional.	Incremento en el flujo de pasajeros tanto extranjeros como nacionales asegurando ingresos por concepto de TUUA y potenciales ingresos comerciales.	Oportunidad
Disminución del precio de los pasajes aéreos por reducción del precio del petróleo.	Pasajeros: incremento de la frecuencia de viaje por vía aérea Proveedores: Mayor interés de las empresas en entrar a ofrecer sus servicios en AIJC.	Mayor tráfico de pasajeros y propuestas de proveedores y empresas interesadas de entrar al AIJC.	Oportunidad
Incremento del transporte aéreo de pasajeros (incremento del consumo interno).	Mayor necesidad de proveedores y propuestas comerciales para satisfacer las necesidades del mayor número de pasajeros.	Incremento de ingresos por TUUA y aumento de ingresos por alquiler de locales comerciales dentro del aeropuerto.	Oportunidad
Incremento en el Tipo de Cambio.	Incremento de precios de los proveedores.	Impacto negativo en los ingresos y en la utilidad bruta.	Amenaza

Nota: Elaboración propia.**4.1.3 Análisis ecológico.**

- Incremento de la actividad del reciclaje.**

En el Perú y el mundo existe una nueva tendencia a ser ecológicos, vivir en armonía con el medio ambiente, por lo que el desarrollo sostenible es una práctica del estado, la comunidad y empresas privadas.

De acuerdo con el sistema de información ambiental local, del Ministerio del Ambiente, en Lima se producen 8,468 toneladas de residuos sólidos al día. Más de la mitad de los desechos recolectados son orgánicos – comida, aserrín, poda de jardín - y pueden ser reaprovechados como abono natural. También están las toneladas de plástico, papel o vidrio que se podrían reutilizar, pero apenas 169 toneladas (4%) al día cumplen dicho fin o van a parar al reciclaje formal.

Para la Unidad Comercial de LAP es una oportunidad, ya que se espera fomentar el reciclaje en las distintas áreas de la empresa, de todos los residuos sólidos que se generan como resultado de sus operaciones, así como expandir la idea de una empresa amigable con la biodiversidad hacia sus clientes y pasajeros.

- **Práctica de la responsabilidad medio ambiental.**

La importancia de contar con una política interna de gestión ambiental dentro de las empresas, se ha acrecentado de forma irrefutable; hoy el futuro de las organizaciones está ligado al concepto de sostenibilidad, tanto social como medio ambiental. Esto quiere decir que las empresas están replanteando sus modelos de negocio buscando un equilibrio entre la rentabilidad y el impacto de su producción y operaciones en el medio ambiente. Este nuevo enfoque, busca generar una inversión con un retorno no sólo para los accionistas, sino también para el medio ambiente y los actores involucrados en la generación de ese retorno.

La responsabilidad medioambiental trae consigo una serie de impactos positivos, que empieza en los clientes y continúa a través de la comunidad en general, ya que ayuda a elevar la percepción de la imagen de la compañía colocándola dentro del mapa de empresas social y medioambientalmente responsable, provocando así una revaloración de la marca y una predisposición hacia las ventas.

Producto de la reunión de la COP 20, que se llevó a cabo en Lima en diciembre del 2014, las empresas se han comprometido más con el tema ambiental, además, las regulaciones de parte del Estado a través del Ministerio del Ambiente son cada vez más rigurosas en cuanto al manejo de sustancias tóxicas, sólidos, líquidos, gases, etc.

Las actividades relacionadas con el aeropuerto Jorge Chávez tiene un fuerte impacto ambiental, en ese sentido, LAP con su adhesión al Sistema de Gestión Ambiental, producto del Estudio de Impacto Ambiental, y el amparo del ISO 14001 mejora el manejo de residuos y desechos que lleguen a contaminar el medio ambiente. Por tal razón el impacto para la sociedad es positiva en vista que LAP busca ser socialmente responsable, con sus clientes, proveedores y su entorno en general.

- **Disminución de la contaminación del aire y agua.**

Según el sondeo de Ipsos Perú (2015), el 57% de limeños indicó que la contaminación del aire es el principal problema ambiental.

El compromiso de LAP con la conservación del medio ambiente, ha logrado acciones enfocadas en prevenir, controlar y minimizar todo impacto ambiental que haya sido producto o consecuencia de las diversas actividades realizadas en el Aeropuerto. Para poder realizar estas acciones en favor de la protección del medio ambiente, LAP cuenta con una política ambiental, así como un Sistema de Gestión Ambiental enmarcado por la norma ISO 14001, que a su vez se mantiene certificada desde 2004. De igual forma, el Sistema de Gestión de la Calidad de LAP se encuentra certificado bajo la Norma ISO 9001 desde 2002. Finalmente, en 2013 se logró la certificación bajo la norma OHSAS 18001, referida al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

Dentro de las acciones llevadas a cabo, y en concordancia con su compromiso con la conservación del medio ambiente, LAP ha corroborado el cumplimiento de los límites máximos permisibles de las unidades vehiculares y equipos motorizados que circulan en Plataforma, conforme al Plan de Control de Emisiones de Gases.

Igualmente, se llevó a cabo el respectivo monitoreo de calidad de aire, agua y otros parámetros ambientales en las instalaciones del Aeropuerto, conforme a lo establecido en nuestro Estudio de Impacto Ambiental y en la normativa legal aplicable. De igual forma, para cumplir las obligaciones legales ambientales, se han realizado auditorías internas y externas a todos los procesos de LAP y sus empresas externas.

Tabla 4.3*Tabla de impacto de los factores ambientales*

Tendencia	Impacto en clientes / proveedores	Impacto en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Incremento de la actividad del reciclaje.	Mayores requisitos de tipo medio ambiental que deberán cumplir los concesionarios y empresas postulantes.	Mejora en la imagen de marca a nivel de toda LAP asociando la marca al grupo de empresas responsables con el medio ambiente.	Oportunidad
Práctica de la responsabilidad medio ambiental.	Mejora en el tratamiento de sus residuos sólidos tanto en su selección como en su disposición.	Incremento de inversiones y de sus gastos para mantener certificaciones de su gestión ambiental.	Oportunidad
Disminución de la contaminación del aire y ruido.	Mayor inversión y cuidado de los aviones por parte de las aerolíneas para contaminar menos el aire y sus efectos sonoros.	Reducción de vuelos y consecuentemente menos pasajeros al ser la normatividad ambiental más exigente.	Amenaza

Nota: Elaboración propia.**4.1.4 Análisis cultural.**

- **Incremento de la inseguridad ciudadana.**

La delincuencia incide fundamentalmente en el incremento en costos de seguridad en las unidades empresariales y en menor medida desincentivando la actividad empresarial frenando la demanda de créditos. Por el lado de la oferta también incrementa los costos de las primas de seguros de cobertura por accidentes, robos. No obstante, el incremento en actividades empresariales de seguridad, telecomunicaciones (video vigilancia) y la comercialización de equipos de seguridad brinda la oportunidad de atención a un segmento nuevo.

El mismo efecto para LAP seria, el incremento de la partida de gastos, en los ítems de seguridad, cámaras de video vigilancia, alarmas, seguros etc. Nuestros clientes ante una amenaza de inseguridad se verían afectados en la pérdida de sus activos y clientes, lo cual recorta la capacidad de liquidez, con lo que recortarían sus servicios de diseño y asesoría publicitaria.

- **Mayor apreciación hacia la “calidad de servicio”.**

Un servicio de calidad es cada vez más apreciado por los consumidores, como consecuencia de esto las compañías están en un constante proceso de innovación y mejoras lo que genera que la oferta de bienes y servicios sea cada vez más competitiva. Una experiencia negativa del cliente será difundida a una mayor velocidad que una experiencia positiva más aun en un mundo globalizado que cuenta con medios masivos de difusión como las redes sociales.

Los peruanos tenemos un corazón de servicio y somos creativos y emprendedores. En esa línea LAP deberá establecer características que deben poner en práctica todos sus concesionarios que operan en el Aeropuerto que podría abarcar bastante bien las mejoras en cultura de servicio, liderazgo, una guía adecuada y esquemas de gestión exitosos.

Como una actividad en crecimiento es natural que tenga casualmente la mayor cantidad de casos negativos de reclamos, pero se están viendo cambios, tanto en el diseño de los ambientes donde interactúa el trabajador con el cliente, así como en las políticas mismas de calidad. LAP deberá implementar compromisos de calidad y garantías de servicios.

La calidad es un tema que en el Perú de a pocos se le viene brindando la importancia del caso, cada vez son más las compañías interesadas en certificarse con estándares de calidad y buenas prácticas internacionales.

Cada vez las compañías están interesadas en conocer cuan satisfecho están sus clientes por los bienes y servicios que ofrecen, así como identificar los “insights” de los clientes.

LAP es una compañía que mide constantemente la satisfacción de sus clientes que son principalmente los pasajeros y concesionarios, evaluando los diferentes procesos para brindarles un servicio de clase mundial.

- **Identificación con la marca “Perú”.**

El crecimiento que viene produciéndose en los diferentes sectores de la economía has permitido que los peruanos renacer el orgullo que sienten como nación.

Desde hace algunos años viene difundiéndose como parte de una estrategia de promoción del país en el exterior, Marca País Perú, buscando impulsar aquellos sectores cuyo mercado se encuentra en un contexto internacional como: turismo, exportaciones y la atracción de las inversiones.

Hacia el 2021, se espera un país con una marca que sea asociado al desafío de destacarse, que llame la atención, y transmita una promesa clara.

Los países también compiten como lugares atractivos para que turista de diversas nacionalidades puedan visitarlo, así como inversionistas que traigan capitales importantes que incremente la producción de bienes y servicios.

Una marca País fuerte y con buena reputación constituye una ventaja competitiva clave cuando mejor recordación en la gente se quiere.

Perú se encuentra protagonizando un proceso de renovación, crecimiento económico sostenido y consolidación dentro del panorama mundial. Los peruanos están destacando a nivel mundial en distintas disciplinas: gastronomía, cine, literatura.

La identificación de los peruanos y de las empresas con el país, en los últimos años ha tenido un fuerte crecimiento, el orgullo como nación y ser peruano en los ciudadanos de todas las edades, niveles socio-económicos, etc. es lo que incrementa el potencial de querer y estar conscientes de que somos una gran nación con enormes oportunidades de destacar y tener un futuro mejor. Con esta tendencia hacia los próximos años 2016-2021, se debe alcanzar mejoras en la participación de nuevos sectores en la industria, aumento de gasto público, inversión en infraestructura para servicios públicos y turísticos, así como lograr la tan ansiada estabilidad política y social donde ganemos todos.

Para LAP esto se convierte en una oportunidad, ya que se vería incrementada la demanda de clientes que desean viajar al Perú.

Tabla 4.4*Tabla de impacto de los factores sociales y culturales*

Tendencia	Impacto en clientes / proveedores	Impacto en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Incremento de la inseguridad ciudadana.	La percepción colectiva de inseguridad merma el turismo y los planes de viaje de los pasajeros nacionales e internacionales.	Disminución de los viajes y consecuentemente menor tráfico de pasajeros por temor a ser víctima de asaltos y robos.	Amenaza
Mayor apreciación hacia la “calidad de servicio”.	Necesidad de innovar permanentemente para seguir siendo competitivos.	Mantenimiento y mejora de los estándares de calidad en forma permanente.	Oportunidad
Identificación con la Marca Perú.	Preferencia por productos hechos en nuestro país.	Mayor tráfico de pasajeros nacionales impulsados por el interés de conocer primero lo nuestro.	Oportunidad

Nota: Elaboración propia.**4.1.5 Análisis tecnológico.**

- **Tendencia del “mobile”.**

Según el estudio de la firma e-Marketer (2015), se estima que al 2018, el Perú registrará más de 10 millones de usuarios con Smart phones. Es así que el año pasado el país cerró con un total de 5.8 millones de personas que usan teléfonos inteligentes.

Las expectativas de los usuarios es disponer de mayor cobertura y/o velocidad de la red (telefonía e internet), a través del cual el Smart phones les permitirá conectarse a todo aquello que se encuentre en la web. Es una oportunidad para las empresas y sobre todo para los emprendedores, los cuales pueden desarrollar nuevas ideas de negocio.

Según el Sr. Ubaldo Lescano, experto en marketing digital y nuevos medios, señala que estos teléfonos inteligentes causan adicción en sus usuarios, quienes no pueden estar mucho tiempo sin usarlos, más aun, en la actualidad algunas compañías de teléfonos móviles vienen prestando el servicio de redes sociales de forma gratuita.

El impacto en los clientes y/o proveedores, será el ingreso a los canales virtuales, el desarrollo de sistemas informáticos, establecimiento de procesos automáticos, inversión en tecnología.

LAP deberá estar preparado para incrementar la asesoría digital en marketing, acorde a las últimas tendencias digitales como es el 3D, a su vez deberá contar con el personal capacitado y profesional para la atención y satisfacción de sus clientes.

Se puede incidir que aún hay bastante potencial en el marketing digital enfocado a los Smartphone, lo que hará que salgan al mercado nuevas estrategias para dispositivos móviles, adaptándose a las futuras necesidades de los usuarios.

- **Expansión de la señal de internet y la “big data” en los negocios.**

Hoy en día, las empresas acumulan cada vez más datos pero no todas cuentan con las herramientas y la experiencia necesaria para sacar ventaja de esa gran cantidad de información.

La “big data” viene a ser la gran cantidad de datos estructurados y no estructurados que cada año aumenta su tamaño y que viene de diferentes fuentes como redes sociales, emails, log webs y sensores digitales.

Según el informe de IDC (2016), la inversión en “big data” alcanzaría los 1,400 millones de dólares en América Latina y el Perú no escaparía de esa tendencia.

Lo que se espera de las empresas en el Perú, es que vean la “big data” como una oportunidad para generar ganancias. Según el IDC, 90% de los datos a nivel mundial han sido creados tan solo en los últimos dos años, estimando que el volumen de registros digitales podría llegar a 1.2 millones de zetabytes este año y que crecerá 44 veces durante la siguiente década.

LAP en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos financieros y comerciales, podría considerar la evaluación de este fenómeno, ya que este concepto desarrolla una estrategia completa de la gestión de la información, que integrará nuevos tipos de datos no estructurados, provenientes de las redes sociales y otros.

- **Crecimiento del e-commerce.**

El comercio electrónico en Latinoamérica muestra un crecimiento acelerado; se estima que en el 2018 supere los 100 mil millones de dólares, lo que representará un incremento del 177% con respecto al 2014.

Estas expectativas son el resultado de un estudio realizado por IDC, y auspiciado por Paypal, sobre e-commerce en Latinoamérica, el cual investigó las tendencias de los consumidores digitales en seis países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Este reporte analizó las respuestas de alrededor de 1.800 cibernautas para conocer los hábitos en línea de las personas con mayor poder adquisitivo (A/B).

Latinoamérica se convierte en un mercado cada vez más importante en cuanto a comercio electrónico, debido a que sus consumidores están gozando de los beneficios de las compras en línea, aunado a factores como una mayor conectividad y un aumento en la confianza hacia los métodos de pago.

En algunos años, los actuales consumidores serán compradores en línea maduros, lo que contribuirá al crecimiento en el tamaño del mercado. Se espera crecer de un tercio de cibernautas latinoamericanos, considerando los seis países encuestados, que hicieron una compra en el 2012, a más de la mitad de ellos efectuando una transacción en el 2018. Por grupo de edad, los millennials (25 a 34 años) son los consumidores más asiduos, seguidos por la Generación X (35 a 44 años), entre los cuales nueve de cada 10 han realizado al menos una compra en línea en los últimos seis meses.

Si bien el comercio electrónico crece a paso firme, aún existen elementos que impiden un desarrollo más acelerado. Entre los países analizados, los temas de seguridad y privacidad (37%) encabezan la lista de barreras, seguidos por una limitante en el uso de métodos de pago (16%). En temas de fraude, Perú parece el país más preocupado (39%), seguido de nuestro país (42%) y México (37%). No obstante, el estudio también demostró que otro 30% de mexicanos y brasileños no lo considera un tema importante.

Los cibernautas de Perú se ubican como los consumidores con la mayor oportunidad para cambiar su percepción hacia el e-commerce, por ello, el desarrollo de las plataformas de pago representará un acelerador para que los peruanos se sientan mucho más cómodos al realizar compras en línea, fomentando así el desarrollo del comercio electrónico en ese país, el cual se estima tendrá las tasas más altas de crecimiento (de 30%) para el 2018 en América Latina.

- **Mayor impacto del marketing digital y uso de las redes sociales.**

El marketing y la publicidad en Perú desde hace algún tiempo han apuntado la mirada hacia los medios digitales. Si bien es cierto, que aún los medios tradicionales

mantienen el liderazgo en la inversión en publicidad, cada vez más empresas vienen destinando una parte importante de su presupuesto anual solo para tener presencia en medios interactivos y digitales.

Esto no nos debería sorprender si consideramos que Perú tiene alrededor de 5,8 millones usuarios de Internet, de los cuales, cerca del 60% tienen entre 15 y 34 años y esta cifra crece anualmente aproximadamente en un 17%.

El futuro del marketing digital consiste en contenidos cada vez más segmentados y de calidad. Solo marcas que producen contenido hacia audiencias segmentadas tendrán los beneficios del “boom” de contenidos que se viene y que va tener a muchos marketers preocupados por no haber empezado desde antes.

Por bastante tiempo, algunas compañías han estado en guerra consigo mismas pensando si enfocarse en el SEO (Search Engine Optimization) o en el contenido. La verdad es que para el 2018 será más que obvio que el contenido y el SEO serán un matrimonio perfecto y las empresas que reconocen esta sociedad continuarán siendo exitosas en el espacio digital.

Se estima que el presupuesto en medios digitales irá en aumento en el 2018 especialmente en el desarrollo de sitios web y de e-commerce, SEO y marketing de contenidos, redes sociales y Campañas de Adwords.

En el 2016-2018 se viene con fuerza y trae nuevas oportunidades para el desarrollo del marketing digital en Perú, LAP quiere ser parte de la revolución digital y estar dónde sus clientes lo necesiten a través de su web, y estar ubicada dentro de las mejores agencias de diseño y marketing digital de Perú.

Las redes sociales en Perú son ahora parte de la vida de la mayoría de gente. En el marketing digital siempre se ha buscado por lo más novedoso, barato y mejor

manera de llegar a las audiencias, y esas audiencias se han ubicado en Facebook, Twitter, Instagram, entre otras. ¿Cuál es el paso obvio? Ir donde tu audiencia está. Pero ¿cómo hacerlo? ¿La gente suele entrar a las redes sociales para escuchar sobre las noticias de marcas, incluso de las que le pusieron “like”? Aquí entran las estrategias de LAP respecto al marketing digital y el reto de añadir valor en espacios sociales, esta es la única manera de tener éxito y ganarse a la audiencia a través de un engagement continuo.

Las redes sociales han estado ya el tiempo suficiente en nuestras vidas para que planners y community manager con más de 5 años de experiencia puedan construir y administrar comunidades online con éxito. Ellos entienden las oportunidades y los peligros de estas plataformas. Los roles de las áreas de marketing, servicio al cliente y otros departamentos están todos conectados y alineados al mundo de las redes sociales.

Hay señales que dicen que Facebook se está estancando en Estados Unidos y el Oeste de Europa. Pero hay aún muchas oportunidades de expansión y crecimiento en India, Indonesia, África y sobretodo, en América Latina. Y si crees que Facebook ya no es tan “cool” como hace 5 años, Mark Zuckerberg ha adquirido las, hoy por hoy, populares WhatsApp e Instagram.

El gran reto para el marketing digital para el 2016-2018, es calcular realmente el ROI en las redes sociales y transformar esa información en contenido útil para la audiencia.

- **Diseños conceptuales de los Aeropuertos.**

A lo largo de las dos últimas décadas el concepto de lo que viene a ser un aeroportuario ha evolucionado sustancialmente, actualmente ya no se trata de un

simple terminal aeroportuario sino, que en varias ciudades del mundo, una atracción comercial. Asimismo, se han implementado nuevas tecnologías para la aeronavegación y para brindar mayor seguridad a los pasajeros y los usuarios del aeropuerto.

Los avances tecnológicos juegan un papel importante en la experiencia de comprar en el aeropuerto. Por ejemplo la publicidad con tecnología LED, la iluminación, los diseños modernos, hacen que los pasajeros tengan una sensación especial al estar en el aeropuerto.

Entre el 2005 y 2008 LAP culmino la expansión del aeropuerto, operando desde entonces con infraestructura moderna tanto en los servicios aeronáuticos como comerciales, sin embargo, luego de 10 años ya no luce tan moderno como entonces por lo que es necesario que se ejecuten mejoras para mantener la competitividad con otros aeropuertos.

Tabla 4.5*Tabla de impacto de los factores tecnológicos*

Tendencia	Impacto en clientes / proveedores	Impacto en la empresa	Amenaza / Oportunidad
Tendencia del mobile.	Ingreso al canal virtual, desarrollo de sistemas, procesos automáticos de parte de los clientes / proveedores.	Generar propuesta con aplicativos para los clientes del aeropuerto. Incremento de asesoría digital en marketing	Oportunidad
Expansión de la señal de Internet y la Big Data en los negocios	Optimización en los procesos internos de los proveedores / clientes.	Mejoras en el servicio, mayor demanda de clientes.	Oportunidad
Crecimiento del e-commerce	Oportunidad de promocionar sus productos para sus clientes.	Generar propuesta con mejoras en la página web para los clientes del Aeropuerto.	Oportunidad
Mayor impacto del marketing digital y uso de las redes sociales	Implementación y uso activo de una fan page y redes sociales.	Difusión y promoción de oferta comercial por redes sociales.	Oportunidad
Diseños conceptuales de los Aeropuertos	Posibilidad de incrementar sus operaciones, incorporando mayor conocimiento.	Inversión en remodelaciones de la plaza comercial del aeropuerto, limitado por la falta de espacio.	Amenaza

Nota: Elaboración propia.

4.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La Unidad Comercial de LAP complementa la principal unidad de negocios que es la Aeroportuaria. Ambas unidades les impacta el tráfico de pasajeros que las aerolíneas embarcan en el Aeropuerto. Según la evaluación efectuada el precio de los pasajes es el factor externo más determinante en el tráfico, las aerolíneas están proponiendo precios bajos para

los vuelos locales para incrementar sus operaciones lo que impacta favorablemente y establece una oportunidad.

Por otro lado el gobierno viene postergando desde el 2005 la entrega de los terrenos necesarios para construir una según pista de aterrizaje y un segundo terminal, limitando las operaciones y su desarrollo por lo que se convierte en la principal amenaza para el desarrollo de LAP y consecuentemente de la Unidad Comercial.

Tabla 4.6

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
• Mayor dinamismo sector turismo	0.10	2	0.20
• Mayor demanda de transporte aéreo	0.10	2	0.20
• Disminución tasas de interés	0.10	2	0.20
• Eliminación de visa Schengen	0.10	3	0.30
• Participación del Perú en la AP	0.10	3	0.30
• Incremento del consumo privado	0.05	2	0.10
• Reducción de precio de pasajes	0.15	2	0.30
• Crecimiento de Mobile y comercio electrónico	0.05	1	0.05
Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
• Demora en la entrega de terrenos para expansión del nuevo aeropuerto.	0.05	3	0.15
• Mayores controles de calidad y seguridad en el aeropuerto.	0.05	1	0.05
• Incremento de la inseguridad ciudadana	0.05	1	0.05
• Renovación permanente de diseño de Aeropuertos	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.00

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El objetivo de este capítulo es analizar cuan atractiva es la industria aeroportuaria en la que se encuentra situada la Unidad Comercial de LAP desde el análisis de las cinco fuerzas competitivas y culmina con el análisis de la matriz del perfil competitivo.

5.1 Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)

5.1.1 Descripción del mercado (demanda).

Para describir el mercado (demanda) primero se tiene que determinar el producto y/o servicio que ofrece la Unidad Comercial de LAP; en tal sentido luego de un análisis exhaustivo se ha determinado que la unidad comercial ofrece una “plaza”, esto quiere decir que LAP como unidad comercial ofrece un espacio dentro del Aeropuerto para que la distintas concesiones puedan comercializar su productos y servicios.

Debido a que ya se tiene identificado el producto ofrecido por la Unidad Comercial de LAP (plaza Aeropuerto), es posible describir el mercado; en tal sentido la demanda existente son de empresas que buscan invertir en centros comerciales y/o espacios comerciales donde puedan rentabilizar su dinero mediante la comercialización de productos (ropa, licores, accesorios, perfumería, etc.).

En la actualidad debido al crecimiento económico del Perú se ha podido notar el incremento de centros comerciales y/o espacios comerciales lo cual ha conllevado al incremento en la oferta de franquicias (véase tabla N° 5.1); del mismo modo se puede observar en la tabla N° 5.2 las nuevas franquicias que desean ingresar al mercado peruano como también empresas y franquicias peruanas (véase tabla N°5.3).

Tabla 5.1*Relación de franquicias que operan en el Perú*

Franquicia
KFC
Pizza Hut
Papa Jhon's
Bembos
Burger King
Popeyes
Subway
Mc Donald's
Starbucks
Lacoste
Carolina Herrera
Adidas
Nike
Tommy Hilfiger
Quicksilver
Dunkelvok
D&G
Emporio Armani
Versace
Puma

Nota: Informe de la Asociación de Centros Comerciales 2014. Recuperado de <http://www.accep.org.pe>.

Tabla 5.2*Franquicias que desean ingresar al mercado peruano*

Franquicia
Taco Bell's
Denny's
Wich Wich
Dairy Queen
Hugo Boss
Adolfo Dominguez
Johny Rockets
Arby's
The Cheescake Factory
Wendy's

Nota: Informe de la Asociación de Centros Comerciales 2014. Recuperado de <http://www.accep.org.pe>.

Tabla 5.3*Franquicias Peruanas.*

Franquicia
Pardos Chicken
San Antonio
Sarcletti
China Wok
Rosatel
Manos Morenas
Renzo Costa
Lalalove

Nota: Informe de la Asociación de Centros Comerciales 2014. Recuperado de <http://www.accep.org.pe>.

5.1.2 Descripción de la industria (oferta).

Para describir la oferta se ha decidido segmentar la oferta en un mercado nacional y otro internacional.

- **Mercado Nacional:** En el mercado nacional se encontrará los siguientes operadores de centros comerciales (véase gráfico 5.4).

Tabla 5.4*Operadores de centros comerciales*

Operador	Total	Lima	Provincias
Real Plaza	19	7	12
Open Plaza	10	4	6
Inmueble Panamericana	8	3	5
Cubica	7	7	0
Parque Arauco	6	3	3
Centenario	5	1	4
Mall Aventura Plaza	4	2	2
Penta Realty Group	3	2	1
Cencosud	3	2	1
Administradora Jockey Plaza	1	1	0
Parque Agustino	1	1	0
El Polo	1	1	0
Caminos del Inca	1	1	0
Inversiones Castelar	1	1	0
Plaza Norte	1	1	0
Plaza San Miguel	1	1	0
Total	72	38	34

Nota: Informe de la Asociación de Centros Comerciales 2014. Recuperado de <http://www.accep.org.pe>.

De dichos operadores lo centros comerciales con mayor afluencia de Público son los siguientes (véase tabla 5.5) según el informe de operadores comerciales.

Tabla 5.5*Centros comerciales con mayor afluencia de público*

Franquicia
Jockey Club del Perú
C.C. Larcomar
Real Plaza Salaverry
Mall Aventura Plaza
Plaza San Miguel
Plaza Lima Norte
La Rambla San Borja
Plaza Lima Sur
Open Plaza Angamos
Real Plaza Primavera

Nota: Informe de la Asociación de Centros Comerciales 2014. Recuperado de <http://www.accep.org.pe>.

- **Mercado Internacional:** En el mercado Internacional encontraremos los aeropuertos a nivel de Sudamérica, donde posiblemente las franquicias y/o empresas comerciales opten por invertir al no encontrar un mercado favorable en Perú.

- Aeropuerto Santa Fe de Bogotá: El Dorado.

El Aeropuerto Internacional El Dorado se encuentra ubicado en la localidad de Fontibón a 15 kilómetros del occidente del Distrito Capital de Bogotá, Colombia; con un área aproximada de 690 hectáreas y, siendo el aeropuerto principal y más importante de Colombia por el número de pasajeros transportados al año. El Dorado es uno de los cincuenta aeropuertos más transitados del mundo, el tercero con mayor movimiento de pasajeros en América Latina detrás del Aeropuerto Internacional de Guarulhos de Sao Paulo, Brasil y del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, en México.

El Aeropuerto Internacional El Dorado por su ubicación estratégica, es funcional a toda el área metropolitana de Bogotá, y a Colombia para vuelos internacionales de América y de Europa.

Según el portal web Aeropuertos del Mundo, El Aeropuerto Internacional El Dorado durante el año 2015 recibió cerca de 29'956,511 millones de pasajeros, del mismo modo se menciona que es el Aeropuerto de carga más importante de toda América Latina, con una de las pistas de aterrizaje más largas del mundo.

El 7 de febrero del año 2007 el Aeropuerto Internacional El Dorado fue entregado en concesión al consorcio “OPAIN” para administrar, operar, mantener, modernizar, expandir y comercializar el Aeropuerto de Bogotá.

- Aeropuerto de Santiago: Arturo Merino Benítez.

El Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez, también conocido como El Aeropuerto Santiago-Pudahuel, fue inaugurado oficialmente el 9 de febrero de 1967 y se encuentra ubicado en la comuna de Pudahuel al oeste de la ciudad de Santiago, Chile. El Aeropuerto de Santiago Pudahuel es el principal aeropuerto de Chile y su categoría OACI es 4F

Según datos de SCL Terminal Aéreo Santiago S.A., empresa concesionaria del aeropuerto, en el 2015 el total de pasajeros atendidos de 17, 251,406. Posee 18 puentes de embarque y dos pistas de aterrizaje capaces de recibir incluso al moderno avión Airbus A380.

Este aeropuerto se ubica entre los más modernos y eficientes de América Latina, convirtiéndose en un importante centro de conexiones de vuelos entre América del Sur y Oceanía, América del Norte y Europa. Es el

hub o centro de conexión principal de LAN Airlines, Sky Airline, PAL Airlines, One Airlines y Aerocardal.

- Aeropuerto de Quito: Mariscal Sucre.

El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre se encuentra ubicado en la localidad de Tababela a 25 kilómetros de Quito, Ecuador. El Aeropuerto Mariscal Sucre es el nuevo Aeropuerto Internacional de Ecuador y fue inaugurado el 20 de febrero del 2013, lo que significó el cierre del Antiguo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre.

Su pista tiene 4,100 metros de longitud, lo que la hace la más larga de los aeropuertos de todas las capitales sudamericanas y de las ciudades ecuatorianas. Su torre de control posee 41 metros de alto. Se tiene previsto construir una segunda pista, para cubrir la demanda futura. En una segunda etapa, prevista para el 2023, se ampliará el terminal en 20 mil metros cuadrados más. El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre es el aeropuerto con mayor movimiento de pasajeros de su país y está concesionado hasta el 2041 por la empresa concesionaria “Quiport”. Por el largo de su pista, puede recibir a los aviones más grandes de la actualidad, como el Boeing 747 o el Airbus A380. La superficie del Aeropuerto es de 1500 hectáreas, el área construida es de 70 hectáreas, el terminal de pasajeros tiene 38 mil metros cuadrados de superficie, y se estima que más de cinco millones de personas lo usarán al año. Es categoría 4F y actualmente es el centro de conexiones de la aerolínea de bandera ecuatoriana, TAME.

La comparación de factores claves de Aeropuertos concesionados en la Región (ver Tabla 5.6).

Tabla 5.6*Factores claves de aeropuertos concesionados*

Rubros	Jorge Chávez	El Dorado	Arturo Benites	Mariscal Sucre
Operaciones por hora A/D	30	50	30	25
Duración de la concesión	30 años	20 años	15 años	35 años
Capacidad de Terminal	Sí	Sí	No	Sí
Variedad y calidad de servicios comerciales	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Elaboración propia.

5.2 Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

A fin de realizar el análisis de la industria, se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar el grado de competitividad de la industria obteniendo las siguientes conclusiones:

5.2.1 Sustitutos.

Existen varios productos (centros comerciales y/o espacios comerciales) que han permitido una diversificada oferta de espacios comerciales, los cual representa un sustituto para la Unidad Comercial de LAP.

- Disponibilidad de Sustitutos cercanos.
- Costo de cambio.
- Agresividad y rentabilidad del sustituto.
- Valor y precio del sustituto.
- Evaluación general.

5.2.2 Potenciales.

Las barreras de entrada según Fred R. David en su libro Administración Estratégica (2013) se analizan cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, por tanto, es necesario que el área comercial de LAP fortalezca sus posiciones y ponga en práctica acciones como reducción de precios, extensión de garantías, incorporación de nuevas características.

- Know How – Área comercial.
- Costo de ingreso.
- Relaciones estratégicas.
- Restricciones gubernamentales.

5.2.3 Clientes.

Para la Unidad Comercial de LAP, que es una empresa consolidada, el poder de negociación lo tienen ellos, por los siguientes puntos:

- Grupo de clientes concentrado.
- Costo de cambio.
- Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás.
- Contribución a la realización del cliente.

5.2.4 Proveedores.

De acuerdo a la característica del negocio los proveedores para la Unidad Comercial de LAP deben ser asociados en Proveedores de bienes y servicios así como también proveedores de activos (inversión en infraestructura).

- Número de proveedores importantes.
- Proveen servicios muy importantes.
- Importancia de la industria para ellos.
- Costo de Cambio.
- Amenaza de los proveedores de Integración hacia adelante.
- Amenaza de la Industria de Integración hacia atrás.
- Contribución de proveedores a la calidad o servicio.

5.2.5 Competencia en el mismo sector.

Los competidores del sector son atraídos por la rentabilidad que generan, sin embargo el sector aeronáuticos exige altas necesidades de capital, licencias y permisos lo cuales serán principales barreras de entradas para la competencia.

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Requerimiento del capital.
- Costo de cambio.
- Acceso de canales de distribución.
- Influencias gubernamentales.
- Conocimiento del medio.

5.3 Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

5.3.1 Sustitutos.

Los bienes sustitutos representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con una rentabilidad superior.

Los centros comerciales y aeropuertos internacionales pueden estar en competencia directa, si las plazas (centros comerciales) ofrecen mayor afluencia de público y un costo de alquiler menor al ofrecido por la concesión del Aeropuerto.

Según Michael Porter (Ser Competitivo, 2012, p 47), Un sustituto realiza una función identifica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. Tenemos un sustituto cuando se puede prescindir de ese producto, cuando se prefiere comprar uno en vez del otro.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. El análisis de la amenaza del ingreso del producto sustituto, permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

En esta fuerza es indispensable la mención de los centros comerciales. Si bien es cierto que el producto que ofrecen es similar, se considera que la principal diferenciación reside en los costos soportados por los concesionarios más que en los servicios prestados. Los centros comerciales ofrecen a los concesionarios productos sustitutivos a menores costos frente a la plaza comercial que ofrece el Aeropuerto donde debe pagar un mayor porcentaje de sus ventas, atender las 24 horas del día, cumplir con requisitos técnicos más rigurosos, pero teniendo a su favor una mayor y regular afluencia de público.

Los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza (ver Tabla 5.7).

Tabla 5.7

Fuerza disponibilidad de Sustitutos

Sustitutos		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Disponibilidad de Sustitutos Cercanos	Grande						Pequeño
Costo de Cambio	Bajo						Alto
Agresividad y rentabilidad del sustituto	Alto						Bajo
Valor/Precio del Sustituto	Alto						Bajo
Evaluación General		No Atractivo		3	Atractivo		

Nota: Elaboración propia; adaptado de “The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach, Prentice Hall, United States of America, 1996 por Hax Arnold C. & Majluf Nicolas S.

- Disponibilidad de Sustitutos cercanos: Centros Comerciales en Lima y Provincia con fuerte afluencia de público y costos de alquiler competitivos.
- Costo de cambio: El costo de cambio puede llegar a ser muy atractivo debido a que los costos de adecuación y costos remodelación son elevados en la industria.
- Agresividad y rentabilidad del sustituto: Actualmente las franquicias han optado por posicionar sus marcas en centros comerciales y también en lugares de alta concurrencia de público (calles principales), dichos espacios comerciales tienen mayor afluencia de público, ofreciendo una buena rentabilidad debido a que realizan acciones agresivas de publicidad; en tal sentido es poco atractivo incursionar en el aeropuerto para instalar un negocio comercial.

- Valor y precio del sustituto: los costos del sustituto y el valor agregado son neutrales debido a que los precios por concepto de alquiler en los espacios comerciales del Aeropuerto son similares a los centros comerciales, en algunos casos el alquiler de los espacios comerciales del Aeropuerto supera a los centros comerciales.

De acuerdo al análisis del resultado obtenido, la disponibilidad de bienes sustitutos esta neutralizada, pudiendo la Unidad Comercial de LAP implementar estrategias que contrarresten el impacto frente a las variables.

5.3.2 Potenciales.

Análisis de las barreras de entrada, determinar la viabilidad de entrar al negocio comercial de los aeropuertos (ver Tabla 5.8).

Tabla 5.8*Fuerza Potenciales Barreras de Entrada*

Barreras de Entrada		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Know How - área comercial	Bajo						Alto
Costo de ingreso	Bajo						Alto
Relaciones estratégicas	Bajo						Alto
Restricciones gubernamentales	Bajo						Alto
Evaluación General	No Atractivo			5			Atractivo

Nota: Elaboración propia; adaptado de “The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach, Prentice Hall, United States of America, 1996 por Hax Arnold C. & Majluf Nicolas S.

- Know How – área comercial: Desde el enfoque del área comercial de LAP, el tener conocimiento sobre la administración del área comercial del Aeropuerto es muy atractiva debido a que las empresas externas que desean ingresar a la industria no manejan el Know How.
- Costos de ingreso: La inversión realizada para administrar el Aeropuerto es elevado, en tal sentido la variable de costo de ingreso es muy atractivo para la Unidad Comercial de LAP; debido a que las empresas externas que deseen ingresar en la industria tendrían que realizar inversiones altas.
- Las relaciones estratégicas: La Unidad Comercial de LAP para desarrollar la concesión del Aeropuerto ha tenido que manejar una relación estratégica con el Estado Peruano durante la transición de los distintos gobiernos; en tal sentido es muy atractiva la relación estratégica de la Unidad Comercial de LAP.

- Restricciones gubernamentales: LAP ha firmado el contrato de concesión del Aeropuerto con el Estado Peruano (contrato de exclusividad) por un plazo de 30 años y 10 años adicionales por expansión, donde LAP exige garantías para la buena administración del Aeropuerto, de dichas clausulas estipuladas se resalta que el Estado Peruano se compromete a no permitir el ingreso de otro aeropuerto en un radio de 150 km², en tal sentido las restricciones gubernamentales son muy atractivas.

De acuerdo a la evaluación general, se obtiene un puntaje de cinco, lo que indica que las barreras de entrada son muy atractivas para la unidad de comercial de LAP.

5.3.3 Clientes

Debido a que existen una demanda alta de franquicias y negocios que desean ingresar al Aeropuerto es necesario realizar un análisis de los clientes (ver Tabla 5.9).

Tabla 5.9

Fuerza Clientes

Clientes		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Grupos de clientes concentrados	Poco						Mucho
Costo de cambio	Bajo						Alto
Amenaza de clientes de integrarse hacia atrás	Alto						Bajo
Contribución a la realización del cliente	Bajo						Alto
Evaluación General		No Atractivo		4.5		Atractivo	

Nota: Elaboración propia; adaptado de “The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach, Prentice Hall, United States of America, 1996 por Hax Arnold C. & Majluf Nicolas S.

- Grupos de clientes concentrados: La franquicias y empresas que desean ingresar al Aeropuerto, en la mayoría de casos son empresas que ya han desarrollado operaciones en el mercado Peruano (Lima), lo cual es muy atractivo para la Unidad Comercial de LAP debido a que la mayoría de empresas se encuentran concentradas en la ciudad de Lima.
- Costos de Cambio: Debido a que los costos de inversión en adecuación, remodelación y penalidades de los espacios comerciales del Aeropuerto son elevados; los clientes de la unidad comercial prefieren quedarse en el Aeropuerto por los altos costo de cambio, lo cual es atractivo para la Unidad Comercial de LAP.
- Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás: Los clientes no presentan una amenaza de integración hacia atrás, es decir no es viable que las franquicias y empresas que operan en la unidad comercial tengan la motivación para concesionar el Aeropuerto.
- Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante: No existe esta amenaza por las barreras legales, inversiones altas y tecnológicas.
- Contribución a la realización del cliente: En los últimos años el tráfico de pasajeros se ha incrementado, en tal sentido esto ha conllevado a ofrecer un mayor público cautivo a los clientes de la unidad comercial, por lo tanto es muy atractivo para la Unidad Comercial de LAP.

De acuerdo a la evaluación general, se obtiene un puntaje de cuatro con punto cinco, lo cual indica que el área comercial de LAP es atractiva para las empresas y franquicias que desean ingresar al Aeropuerto.

5.3.4 Proveedores.

Los proveedores de LAP se pueden agrupar en dos categorías. Proveedores de bienes y servicios recurrentes que son parte de sus gastos operativos, en este caso

requiere tanto de servicios comunes como limpieza y seguridad, así como servicios especializados para los sistemas especiales que solo los aeropuertos poseen.

Proveedores de activos, es decir, aquellos a los cuales LAP contrata para la inversión en infraestructura como Terminal, Pista de Aterrizaje, sistemas especiales entre otros.

Con la finalidad de conocer la relación de la empresa con los proveedores se muestra a continuación una matriz para cuantificar y calificar las fuerzas (ver Tabla 5.10).

Tabla 5.10

Fuerza Proveedores

Proveedores						
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Número de proveedores importantes	Alto					Bajo
Proveen servicios muy importantes	Alto					Bajo
Importancia de la industria para ellos	Poco					Mucho
Costo de cambio	Alto					Bajo
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alto					Bajo
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Bajo					Alto
Contribución de proveedores a la calidad de servicio	Alto					Bajo
Evaluación General		No Atractivo		3.86		Atractivo

Nota: Elaboración propia; adaptado de “The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach, Prentice Hall, United States of America, 1996 por Hax Arnold C. & Majluf Nicolas S.

- Número de proveedores importantes: La Unidad Comercial de LAP en algunos casos necesita de proveedores especializados, en tal sentido contar con un número bajo de

proveedores especializados no le permite tener un mayor poder de negociación a la Unidad Comercial de LAP.

- Proveen servicios muy importantes: La Unidad Comercial de LAP en algunos casos necesita de proveedores especializados por tal motivo se mantiene neutral.
- Importancia de la industria para ellos: Un aeropuerto por su exigente normativa y altos estándares de calidad requiere servicios de calidad; en ese sentido la Unidad Comercial de LAP será un cliente clave para los proveedores.
- Costo de Cambio: La unidad comercial LAP en algunos casos tiene cierta dependencia a sus proveedores especializados tanto de gastos operativos como de inversión, ya que no puede arriesgar los altos montos que se invierten en infraestructura y sistemas especializados con nuevos proveedores de mediana envergadura sin la experiencia y garantía comprobada.
- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: No resulta amenaza por las restricciones y barreras establecidas en el contrato de concesión y por los fuertes importes que se debe invertir en una infraestructura, para brindar servicios aeroportuarios y conexos.
- Amenaza de la Industria de Integración hacia atrás: No es una amenaza por restricciones explicadas en el punto anterior.
- Contribución de proveedores a la calidad o servicio: El área comercial de LAP exige altos estándares de calidad a sus proveedores, en tal sentido la variable de contribución de los proveedores a la calidad del servicio es atractiva.

De acuerdo a la evaluación general, se obtiene un puntaje de tres puntos ochenta y seis, lo que indica que el poder de los proveedores es neutral.

5.3.5 Competencia del mismo sector.

A continuación, se presenta la matriz correspondiente para medir la atraktividad a partir del análisis de esta fuerza (ver Tabla 5.11).

Tabla 5.11

Fuerza Competencia del mismo sector

Competidores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Economías de escala	Pequeño						Grande
Diferenciación del producto	Pequeño						Grande
Requerimiento de capital	Bajo						Alto
Costo de cambio	Bajo						Alto
Acceso de canales de distribución	Amplio						Restringido
Influencias gubernamentales	No existe						Existe
Conocimiento del medio	No importa						Muy importante
Evaluación General		No Atractivo		3.29		Atractivo	

Nota: Elaboración propia; adaptado de “The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach, Prentice Hall, United States of America, 1996 por Hax Arnold C. & Majluf Nicolas S.

- Economías de Escala: No existe economía de escala en la industria aeroportuaria, que pueda ser una ventaja importante en costos o valor para competir en el mercado por lo tanto es neutral.
- Diferenciación del Producto: El Aeropuerto muestra una infraestructura moderna; sin embargo, el mejoramiento del aeropuerto El Dorado (Colombia) le da una posición neutral a la variable de la diferenciación del producto.

- **Requerimiento de Capital:** Para un proyecto cuyo propósito sea administrar un aeropuerto requiere invertir enormes recursos financieros en Infraestructura y sistemas especializados de la industria.
- **Costo de Cambio:** El proceso de concesión de un aeropuerto conlleva a altas inversiones por tal motivo la variable de costo de cambio es neutral.
- **Acceso a los Canales de Distribución:** El canal de distribución son los pasajeros no se necesita un red de distribución para brindar servicios aeroportuarios
- **Influencias gubernamentales:** el Estado Peruano limita mediante el contrato de concesión el ingreso la creación de un aeropuerto en un radio de 150 Km². Ello favorece para tener monopolio en los servicios aeroportuarios, sin embargo, los servicios comerciales se encarecen porque LAP está obligada a pagar una retribución de 46.511% de sus ingresos.
- **El conocimiento del medio:** gestionar un aeropuerto requiere de un alto nivel de especialización; desde su diseño, construcción, seguridad, tráfico de aeronaves, sistemas especiales.

De acuerdo a la evaluación general, se obtiene un puntaje de tres punto veintinueve, lo que indica que el poder de las competencias del sector es neutral.

5.4 Análisis del grado de atraktividad de la industria

A partir de la evaluación global tenemos que el sector muestra sus fuerzas competitivas en relación a la Unidad Comercial de LAP como se muestra a continuación (ver Tabla 5.12).

Tabla 5.12*Evaluación de las Cinco Fuerzas Competitivas*

Fuerzas Competitivas	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Disponibilidad de sustitutos			3.00		
Barreras de entrada			5.00		
Clientes			4.50		
Proveedores			3.86		
Competencia del mismo sector			3.29		
Evaluación Global			3.93		

Nota: Elaboración propia; adaptado de “The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach, Prentice Hall, United States of America, 1996 por Hax Arnold C. & Majluf Nicolas S.

Con el nivel de atractividad mostrado se considera que el sector es neutral para la Unidad Comercial de LAP, no obstante se debe considerar un análisis exhaustivo del entorno para mitigar riesgos nos contemplados.

5.5 Matriz del Perfil Competitivo MPC

Según Fred David (Administración Estratégica, 2013, Pág. 83), la matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de la empresa. Este análisis comparativo brindará importante información estratégica interna.

Los principales competidores de la Unidad Comercial de LAP son tres aeropuertos: Aeropuerto de Bogotá, Aeropuerto de Santiago, Aeropuerto de Quito, los tres aeropuertos presentan varias características similares, como por variedad de la oferta comercial y las tarifas competitivas.

Los factores descritos en el siguiente cuadro de la Matriz de perfil competitivo se han determinado como relevantes para alcanzar el éxito dentro de la industria y son muy importantes, ya que ayuda a comparar e identificar las fortalezas y debilidades que la Unidad Comercial de LAP presenta frente a la competencia, así como también su grado de competitividad, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad principal. (Ver Tabla 5.13).

Tabla 5.13

Matriz del Perfil Competitivo

Factores de Éxito	Ponderación	Lima		Bogotá		Santiago		Quito	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Competitividad de precios	15%	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2.2	0.33
Calidad de Servicios	20%	3	0.60	2	0.40	3	0.60	3	0.60
Variada oferta comercial	15%	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3.5	0.52
Posición financiera	15%	1	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Conectividad	10%	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20
Infraestructura	10%	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Innovación	15%	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Total	100%	2.85		3.30		2.65		2.70	

Nota: Adaptado de “The Strategy Concept and Process A Pragmatic Approach, Prentice Hall, United States of America, 1996 por Hax Arnold C. & Majluf Nicolas S.

Para determinar el porcentaje de los factores de éxito (ponderación), se solicitó al experto Sr. Jorge Villacorta, Senior Manager de la Unidad Comercial de LAP, la validación de cada uno de los factores, dentro de los cuales determinó lo siguiente:

- 15% Competitividad de precios
- 20% Calidad de servicio
- 15% Variada oferta comercial

- 15% Posición financiera
- 10% Conectividad
- 10% Infraestructura
- 15% Innovación

Para la asignación de la calificación a cada aeropuerto se realizó mediante información primaria y secundaria

Competitividad de precios:

- Lima: La calificación asignada es de “3” (FM) calificación asignada por el Sr. Jorge Villacorta, Senior Manager de la Unidad Comercial de LAP, esta calificación se debe a que los precios actuales ofrecidos por la concesionarias que operan dentro del terminal son competitivos, ya que marcas como Hugo Boss, Renzo Costa, Ilaria, Kuna, Montblanc ofrecen precios similares o con un incremento máximo del 10%; en comparación con los precios ofrecidos en un centro comercial.
- Bogotá: La calificación asignada es de “3” (FM) calificación asignada por el Sr. Peter Fleming - Aviation Marketing Director (OPAIN), esta calificación se debe al nuevo terminal T1 inaugurado en el 2012. Este nuevo terminal le permite tener un mayor oferta comercial, como consecuencia de ello tener precios más competitivos.
- Santiago: La calificación asignada es de “2.” (DM) calificación asignada en base a la información rescatada de la revista “The Moodie Davitt Report” y “La Memoria Anual de Nuevo Pudahuel 2015” donde se hace referencia a precios no muy competitivos por el alto costo de vida en Chile.

- Quito: La calificación asignada es de “2.2” (DM) calificación asignada en base al “Annual Report 2015 Quiport”, esta calificación se debe principalmente al tipo de cambio y al alto costo de vida, en tal sentido esta es una debilidad menor para el aeropuerto de Quito.

Calidad de Servicios:

- Lima: La calificación asignada es de “3” (FM) calificación asignada por el Sr. Jorge Villacorta, Senior Manager de la Unidad Comercial de LAP, esta calificación fue asignada en base a la buena calidad de servicios ofrecidos por LAP, dentro de la cuales se destaca una oficina de atención al pasajero, instalaciones limpias, cargadores de celulares, entre otros
- Bogotá: La calificación asignada es de “2” (DM) calificación asignada por el Sr. Peter Fleming - Aviation Marketing Director (OPAIN), esta calificación está basada principalmente a que en la actualidad la calidad de servicio presenta algunos problemas por la magnitud de sus operaciones y por el tráfico de pasajeros que manejan actualmente.
- Santiago La calificación asignada es de “2.” (DM) calificación asignada en base a la información rescatada de la revista “The Moodie Davitt Report” donde se hace referencia a la buena calidad en sus servicios orientado en lo pasajeros, como instalaciones limpias, servicio de internet wifi, señalización adecuada entre otros atributos
- Quito: La calificación asignada es de “3” (FM) calificación asignada en base al “Annual Report 2015 Quiport”, la calificación está basada en la calidad de servicio orientado a sus características de accesibilidad entre ellos se destacan: elevadores amplios, escaleras amplias, señalización para baños en Braille, entre otros.

Variada oferta comercial:

- Lima: : La calificación asignada es de “4” (FP) calificación asignada por el Sr. Jorge Villacorta, Senior Manager de la Unidad Comercial de LAP, debido a que actualmente el aeropuerto cuenta con marcas como Hugo Boss, MontBlanc, The Swis Store, Travel Zone.
- Bogotá: La calificación asignada es de “3” (FM) calificación asignada por el Sr. Peter Fleming - Aviation Marketing Director (OPAIN), esta calificación está determinada según las marcas con la que cuenta el aeropuerto de Bogotá por ejemplo Vélez, Louis Vuitton, Time Square, Victoria’s Secret.
- Santiago: La calificación asignada es de “4.” (FP) calificación asignada en base a la información proporcionada por la revista “The Moodie Davitt Report” donde mencionan a tienda como Victoria’s Secret, Michael Kors, Porsche Design.
- Quito: La calificación asignada es de “3.5” (FM) calificación asignada en base al “Annual Report 2015 Quiport”, la calificación se debe a que en la actualidad no cuenta con marcas internacionales representativas.

Posición financiera:

- Lima: La calificación asignada es de “3” (FP) calificación asignada por el Sr. Jorge Villacorta, Senior Manager de la Unidad Comercial de LAP, esta calificación está basada en el grado de inversión BBB (Standard & Poor’s) y con un ROE 28% con la que cuenta LAP.
- Bogotá: La calificación asignada es de “3” (FM) calificación asignada según fuente de información del Banco Interamericano de Desarrollo, esta calificación se asignó por el respaldo del BID, Banco Desarrollo de China y el Banco de Desarrollo de América Latina con el que cuenta OPAIN operador del aeropuerto de Bogotá.

- Santiago: La calificación asignada es de “2” (DM), la calificación está determinada en sus ingresos del año 2015 los cuales no han sido muy favorables según se puede observar en “La Memoria Anual de Nuevo Pudahuel 2015”
- Quito: La calificación asignada es de “2” (DM) calificación asignada en base al “Annual Report 2015 Quiport” donde se puede observar que los ingresos económicos muestran un desaceleración en los últimos años.

Conectividad:

- Lima: La calificación asigna es de “2” (DM), esta calificación fue asignada en base a la información de “La Memoria Anual LAP 2015” donde se menciona que en la actualidad el aeropuerto solo es HUB de dos aerolíneas.
- Bogotá: La calificación asignada es de “3” (FM) calificación asignada por el Sr. Peter Fleming - Aviation Marketing Director (OPAIN), esta calificación fue asignada en base su ubicación geográfica e infraestructura la cual le permite ser HUB de varias aerolíneas.
- Santiago: La calificación asignada es de “1” (DP) esta calificación fue asignada en base a la información rescatada de la revista “The Moodie Davitt Report” y “La Memoria Anual de Nuevo Pudahuel 2015” donde no se ha podido observar reconocimientos o desarrollo de proyectos para mejorar la conectividad del aeropuerto.
- Quito: La calificación asignada es de “2” (DM) calificación asignada en base a la información del “Annual Report 2015 Quiport” donde se menciona que actualmente solo tiene como HUB a la aerolínea de TAME, por otra parte se hace referencia a la pista de aterrizaje de 4100 metros que permite recibir aviones como Boeing 747 o el Airbus A380.

Infraestructura:

- Lima: La calificación asignada es de “4” (FP) calificación asignada por el Sr. Jorge Villacorta, Senior Manager de la Unidad Comercial de LAP, esta calificación se debe a que actualmente la Unidad Comercial de LAP ha realizado trabajos de infraestructura dentro del terminal, como la mejora y ampliación del Duty free, remodelación y ampliación de la plataforma norte, asimismo cuenta con un hotel dentro del aeropuerto.
- Bogotá: La calificación asignada es de “4” (FP) calificación asignada por el Sr. Peter Fleming - Aviation Marketing Director (OPAIN), esta calificación se debe a que en el año 2012 se inauguró el terminal T1 con 32 puentes de abordaje, lo cual es una fortaleza principal para El Dorado - Bogotá
- Santiago: La calificación asignada es de “3” (FM) esta calificación se asignó en base a la información rescatada de “La Memoria Anual Nuevo Pudahuel 2015” donde menciona que el aeropuerto cuenta con un hotel, así mismo el aeropuerto está conectado con el Metro de Santiago.
- Quito: La calificación asignada es de “3” (FM) calificación asignada en base al “Annual Report 2015 Quiport” donde se informa que actualmente el aeropuerto cuenta con una pista de aterrizaje de 4100 metros que le permite recibir aviones Boeing 747 y Airbus A380, así mismo se menciona que se inauguró el terminal nacional en el año 2015.

Innovación:

- Lima: La calificación asignada es de “3” (FM) calificación asignada por el Sr. Jorge Villacorta, Senior Manager de la Unidad Comercial de LAP, esta calificación fue asignada principalmente porque LAP viene implementando y desarrollando proyectos para mejorar su atención dentro de los cuales se resalta la remodelación del Duty Free, cargadores para celulares, uso de energía solar.

- Bogotá: La calificación asignada es de “4” (FM) calificación asignada por el Sr. Peter Fleming - Aviation Marketing Director (OPAIN), esta calificación se debe a que el aeropuerto de Bogotá viene desarrollando proyectos que ayuden y optimicen los tiempos de atención al pasajero como por ejemplo el nuevo terminal T1 cuenta con accesos vehiculares en dos plantas (Bypass), por otra parte ha logrado integrar la información de sus concesionarios a través de nuevas tecnologías.
- Santiago: La calificación asignada es de “3” (FM) esta calificación fue asignada en base a la información rescatada de la revista “The Moodie Davitt Report” donde se hace mención al desarrollo de energías renovables como por ejemplo energía solar.
- Quito: La calificación asignada es de “3” (FM) calificación asignada en base al “Annual Report 2015 Quiport” donde se menciona los premios por su gestión de innovación enfocado a pasajeros discapacitados realizando mejoras en los accesos al aeropuerto por ejemplo, rampas, ascensores amplios, señalización en Braille.

Luego del análisis de la matriz MPC, en la cual la Unidad Comercial de LAP muestra su grado de competitividad, podemos deducir que la Unidad Comercial de LAP sostiene fuerzas competitivas de seguridad, variedad comercial, calidad del servicio y posición financiera.

Estas fuerzas de competitividad representan fortalezas potenciales que la Unidad Comercial de LAP podría desarrollar de modo que su servicio se caracterice por aquellos factores.

En la actualidad todas las aerolíneas escogen un “HUB” de acuerdo a sus necesidades y características de su negocio. Un HUB es elegido por cuatro características fundamentales:

- Por su infraestructura

- Por sus costos
- Por su capacidad
- Por la calidad de los servicios

Las aerolíneas escogen un “HUB” porque les permite realizar conexiones de rutas, hacer mantenimiento a sus aviones entre otros beneficios; en tal sentido podemos deducir que las aerolíneas evalúan a los aeropuertos y a los operadores para poder elegir su HUB. Si un aeropuerto es elegido como HUB beneficiara a la unidad comercial debido a que muchas empresas (tiendas comerciales) preferirán poner una tienda en un aeropuerto que es HUB ya que esta le generara mayor tráfico de personas a comparación de un aeropuerto que no lo es.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS INTERNO

En este capítulo se identificará y analizará las actividades primarias y secundarias que generan valor para la Unidad Comercial de LAP; a su vez se efectuara un benchmarking para identificar sus competencias distintivas (fortalezas) así como también la identificación de sus desventajas competitivas (debilidades).

6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la Unidad Comercial de LAP

El análisis interno empieza con un estudio de la cadena de valor de la Unidad Comercial de LAP, la cual está conformada por las actividades principales y las actividades de soporte, tal como se puede apreciar en la Tabla 6.1.

Actividades principales:

- **I+D:** Las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) se enfocan en desarrollar estudios del comportamiento del consumidor, que se realizan a través de terceros, son empresas de estudio de mercado como Arellano Marketing, PUCP. Esta información es importante para la identificación de oportunidades y necesidades en los pasajeros con el objetivo de desarrollar nuevos productos y/o servicios.

Además, se realizan las actividades de benchmarking e inteligencia y desarrollo comercial, actividad que hace referencia a la comparación de los servicios frente a otros aeropuertos como El Dorado de Bogotá y el Aeropuerto de Quito, así como el análisis de los estudios de mercado desarrollados. Esta información permite realizar análisis de segmentación y creación de perfiles del pasajero con el objetivo de conectar las

necesidades del pasajero y/o visitante de LAP para formular propuestas, técnicamente y financieramente viables.

- **Arrendamiento:** En esta etapa se encuentra las actividades de la gestión de las concesiones. Esto se realiza a través de una convocatoria a licitación que puede ser pública o adjudicación directa. Dentro del proceso de evaluación de los postores, La Unidad Comercial de LAP realiza una evaluación técnica en primer lugar, para luego realizar una evaluación financiera.

Para la adjudicación de la concesión, se realiza una negociación final de los ingresos. Finalmente, LAP acomoda los espacios según las especificaciones solicitadas por la empresa ganadora de la concesión y hace la entrega del local. Las actividades terminan con la firma del contrato.

- **Control financiero:** Estas actividades de la Cadena de Valor busca asegurar que todas las ventas o ingresos realizados por los concesionarios se retribuyan a LAP, a través de la revisión mensual de los ingresos en sus declaraciones juradas de ingresos, así como a través de los reportes de sistema POS, que es un sistema de reporte de facturación que ayuda a dar seguimiento detallado de la declaración jurada de ingresos presentada. Es importante señalar que este último, no todos los concesionarios lo tienen instalado.

Asimismo, el área comercial coordina con contraloría para la realización de auditorías anuales, que se realizan a través de terceros.

Además, se da un seguimiento de gastos a través del control del presupuesto anual presentado por cada concesionario, con el objetivo de ayudar a la administración óptima de los gastos en los diferentes rubros (personal, publicidad, consultoría y servicios terceros).

- **Marketing:** Dentro de estas actividades se realiza la promoción de las concesiones a través de campañas, con el objetivo de incentivar el consumo en los distintos locales comerciales. Existe un Plan de Marketing Anual, donde se coordina con los concesionarios para la realización de promociones. Lo principal en este plan es la realización de publicidad, sorteos (por fechas importantes), desarrollo del catálogo de precios el cual recoge todas las promociones de los concesionarios que se renueva unas 6 veces al año, y se adapta en folletos, afiches, etc. se realizará suvenires. Además, el área comercial creó la marca de Enjoy, Shop & Fly con la cual desean incentivar el consumo y desarrollo un programa “Love is in the air” y se coordinó con los concesionarios para que junto con LAP se dieran precios atractivos subvencionado por ambos.
- **Servicio al concesionario:** El área comercial sirve como pivote para todas áreas que tienen necesidad de contactar con el concesionario se realiza a través del área comercial. Es por eso que las actividades de Servicio de los concesionarios son de carácter de supervisión. Esto se realiza a través de los coordinadores que funcionan como ejecutivos de cuentas. Además ha realizado reunión con varios concesionarios a la vez a manera de focus con el fin de identificar problemas en el aeropuerto (seguridad, servicio al cliente, ciudadanía, etc.). También se realiza la encuesta del cliente incognito, para evaluar cómo los concesionarios están atendiendo a los clientes.

Actividades de soporte:

- **Infraestructura de la empresa:** En este grupo podemos encontrar todas las actividades de planificación, administración, así como las de contabilidad, finanzas e incluso las legales. Sin estas actividades, no se podría articular las actividades principales para alcanzar una rentabilidad y sería inviable su funcionamiento.

- **Gestión de recursos humanos:** Estas actividades están relacionadas con las de administración del capital humano, y son importantes ya que dan el soporte necesario para que cada actividad principal sea ejecutada de la mejor manera, con la más alta calidad y siguiendo los valores de la empresa.

Tabla 6.1*Cadena de Valor de la Unidad Comercial de LAP*

Infraestructura de la Empresa Seguridad, Contabilidad, Contraloría (cobranzas), Calidad, Finanzas, Legal				
Gestión de Recursos Humanos Selección de personal, Capacitación				
Compras Logística, Mantenimiento				
Investigación y Desarrollo	Arrendamiento	Gestión Financiera	Marketing	Servicio al Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de comportamiento de pasajeros • Inteligencia comercial • Desarrollo Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria • Evaluación técnica • Evaluación financiera • Adjudicación • Entrega del local 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de ingresos • Control de gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas • Branding • Posicionamiento • Desarrollo de medios 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de reclamos • Supervisión de la calidad de servicio

Nota: Elaboración propia, adaptado de Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985) por Michael Porter.

6.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

La cadena de valor de la Unidad Comercial de LAP, se desagrega en la Tabla 6.2, de tal manera que se puede tener una visión al detalle de todas las actividades por las que transcurre su servicio de arrendamiento y atención al concesionario y pasajero.

6.2.1 Indicadores de eficiencia.

Los indicadores de eficiencia están relacionados con las actividades principales para el caso de LAP, básicamente son las actividades de operaciones y marketing. La información que brindan es fundamental ya que nos indican que tan eficiente está siendo las estrategias que se están siguiendo.

6.2.2 Indicadores de Calidad.

Estos indicadores también se encuentran básicamente en las actividades principales ya que buscan brindar información de cómo es el servicio que se están dando y de si se está cumpliendo con los estándares propuestos.

6.2.3 Indicadores de Innovación.

La innovación es parte fundamental en LAP, ya sean como parte del servicio que ofrecemos, así como de nuestros propios procesos internos. Es por eso que tenemos indicadores de innovación a lo largo de toda la cadena de valor.

6.2.4 Indicadores de Servicio.

Así como la innovación, el servicio también es muy importante por lo que podemos encontrar indicadores a lo largo de todas las actividades de nuestra cadena de valor.

Tabla 6.2

Indicadores de la cadena de valor y benchmarking

Importancia	Tipo de Actividad	Actividad	Eficiencia				
			Indicador	LAP	Quito	Bogotá	F/D
Primarias	I&D	Estudio de comportamiento de pasajeros	Cantidad veces al año que se realiza el estudio.	2	1	1	F
		Inteligencia y desarrollo Comercial	Ticket promedio de compra.	\$30	\$40	\$35	D
	Arrendamiento	Convocatoria	Tiempo para convocatoria (días).	20	20	20	-
		Evaluación técnica	Tiempo de evaluación (días).	15	15	15	-
		Adjudicación	Tiempo promedio de adjudicación (días).	90	60	60	D
		Entrega del local	Tiempo promedio de puesta en marcha (días).	60	60	60	-
	Gestión Financiera	Control de ingresos	Cantidad de concesiones auditadas.	70	30	60	F
		Control Permanente	Cantidad promedio de auditorías por concesión al año.	3	1	1	F
		Control de Gastos	Gasto promedio por m2.	\$1.72	\$2.00	\$2.00	D
	Marketing	Campañas	N° de campañas promocionales por año.	3	4	6	D
		Branding y posicionamiento	Recordación de marca (%).	10%	10%	20%	D
		Desarrollo de Medios	N° de canales.	4	4	4	-
	Servicio al cliente	Atención al usuario	N° de reclamos.	30	40	40	F
		Supervisión de la calidad de servicio	Evaluación encuesta cliente incognito.	30	0	50	D

Importancia	Tipo de Actividad	Actividad	Indicador	LAP	Quito	Bogotá	F/D
Secundarias	Infraestructura	Seguridad	N° de incidencias al año.	10	15	5	D
		Contabilidad	Cumplimiento en fecha de entrega de información financiera oportuna para la toma de decisiones.	100%	100%	100%	-
		Calidad	N° de certificaciones al año.	2	2	2	-
		Contraloría	Rotación de cuentas por cobrar.	10	20	25	D
		Finanzas	> 30 % ventas.	Si	Si	Si	-
		Legal	Acuerdos con contratos.	100%	100%	100%	-
	Recursos Humanos	Selección del personal	Índice de rotación del personal.	12%	8%	15%	D
		Capacitación	Horas de capacitación.	480	300	350	F
	Compras	Logística	Compras del área comercial (días).	10	12	10	F
		Mantenimiento	N° de requerimientos atendidos.	120	100	120	-

Nota: Elaboración propia.

Importancia	Tipo de Actividad	Actividad	Calidad				
			Indicador	LAP	Quito	Bogotá	F/D
Primarias	I&D	Estudio de comportamiento de pasajeros	Cantidad de contratos resueltos por anticipado.	3	3	3	-
		Inteligencia y desarrollo Comercial	Satisfacción del pasajero (%).	80%	70%	75%	F
	Gestión Financiera	Control de ingresos	Declaración Jurada de ventas.	200	150	250	D
	Marketing	Branding y posicionamiento	Valor percibido (escala %).	70%	70%	80%	D
	Servicio al cliente	Atención al usuario	Satisfacción del concesionario (%).	80%	55%	75%	F
Secundarias	Recursos Humanos	Capacitación	Personal capacitado (%).	100%	100%	100%	-

Nota: Elaboración propia.

Importancia	Tipo de Actividad	Actividad	Innovación				
			Indicador	LAP	Quito	Bogotá	F/D
Primarias	I&D	Estudio de comportamiento de pasajeros	Numero de estudios anuales.	4	2	2	F
		Inteligencia y desarrollo Comercial	Nuevas franquicias que operan en el aeropuerto (año).	3	4	6	D
	Gestión Financiera	Control de ingresos	Porcentaje de ventas por el sistema POS.	60%	100%	100%	D
	Marketing	Campañas	Renovación de catálogo al año.	3	4	6	D
		Desarrollo de Medios	Desarrollo de nuevos canales.	2	1	1	F
	Servicio al cliente	Atención al usuario	Numero de pantallas táctiles (información virtual).	20	15	40	D

Nota: Elaboración propia.

Importancia	Tipo de Actividad	Actividad	Servicio				
			Indicador	LAP	Quito	Bogotá	F/D
Primarias	Marketing	Branding y posicionamiento	Impacto imagen institucional (%)	20%	15%	30%	D
	Servicio al cliente	Atención al usuario	Satisfacción del concesionario (%).	70%	70%	85%	F
		Supervisión de la calidad de servicio	Plazo de atención al reclamo (Dios)	10	10	9	F
Secundarias	Infraestructura	Seguridad	Percepción de seguridad %	80%	85%	85%	D

Nota: Elaboración propia.

6.3 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

Como se puede apreciar en la Tabla 6.2, para realizar el Benchmarking se consideró las principales actividades que realiza la Unidad Comercial de LAP, extraídas de la cadena de valor; luego de verificar los resultados de los indicadores, se procedió a comparar con los resultados de los administradores de la concesión de los aeropuertos de Quito y Colombia, datos que fueron proporcionados por el experto, así como también indicadores estándar proporcionados por la industria.

A continuación se detalla las calificaciones y fuentes de información utilizadas para la elaboración del Benchmarking.

I&D – Estudio de comportamiento de los pasajeros: Esta actividad nos permite tener conocimiento de la cantidad de veces que se realizan estudios para analizar el comportamiento e identificar los gustos y preferencias de los pasajeros. La validación de los estudios realizados para el caso de LAP fueron proporcionados por el Sr. Jorge Villacorta – Senior Manager de la Unidad Comercial de LAP; en el caso de Bogotá (OPAIN) fue validado por el Sr. Peter Fleming – Aviation Marketing Director; por último para la validación del aeropuerto de Quito (QUIPORT) se usó información secundaria de la página web de Moodie Davitt Report y de IATA. Como resultado de la validación se determinó que LAP realiza dos estudios al año lo cual les da una fortaleza frente a los competidores de Bogotá y Quito.

I&D – Inteligencia y desarrollo comercial, esta actividad nos permite determinar el ticket promedio de compra, dicho indicador es el resultado de la suma de todas la ventas de los concesionarios entre el total de pasajeros que transitan por el aeropuerto, para validar la información del ticket promedio de compra se solicitó al Sr. Arturo Vera – Gerente Comercial de LAP el indicador en mención; en el caso de Bogotá (OPAIN) la información fue proporcionada por el Sr. Peter Fleming – Aviation Marketing Director; en el caso de Quito (QUIPORT) la información fue proporcionada por el área de Desarrollo de Negocios a través del Sr. Luis Galarraga – Gerente de Comunicación y Prensa. Como resultado de la validación se pudo observar que el ticket promedio de compra de LAP es de \$ 30.00 el cual se encuentra por debajo de Quito y Bogotá en tal sentido este indicador nos da a conocer una debilidad de LAP.

Arrendamiento – Adjudicación, esta actividad da a conocer el tiempo en que se adjudica o se entrega un espacio comercial a un operador (franquicia, tienda comercial) desde la convocatoria hasta la entrega oficial del local; para validar la información se solicitó al Sr. Arturo Vera – Gerente Comercial de LAP el número de días que se demora LAP en adjudicar un espacio comercial a un operador, al respecto menciono que la adjudicación asciende a

noventa días; así mismo se solicitó la información al Sr. Peter Fleming - Aviation Marketing Director (OPAIN – Bogotá), el cual dio a conocer que el tiempo de adjudicación es de sesenta días debido a que actualmente cuenta con nueva infraestructura; en cuanto al tiempo de adjudicación para el aeropuerto de Quito es de sesenta días, dicha información fue proporcionada por el Sr. Luis Galarraga – Gerente de Comunicación y Prensa (QUIPORT). Como resultado de la validación se determinó que el tiempo de adjudicación de LAP es superior en treinta días, lo cual significa una debilidad para la Unidad Comercial de LAP.

Gestión Financiera – Control ingresos, esta actividad permite controlar los ingresos económicos de los concesionarios a fin de evitar perjuicios económicos. Actualmente las concesionarias pagan un arrendamiento variable en base a sus ventas en ese sentido los operadores de los aeropuertos se han visto en la necesidad de realizar auditorías imprevistas a los concesionarios. Para validar el número de auditorías realizadas al año se solicitó al Sr. Jorge Villacorta – Senior Manager de la Unidad Comercial de LAP el cual menciona que aproximadamente se realizan setenta auditorías al año; respecto a cantidad de auditorías a lo concesionarias realizadas en Quito se pudo determinar según el Sr. Luis Galarraga – Gerente de Comunicación y Prensa (QUIPORT) que son aproximadamente treinta auditorías al año, por último el Sr. Peter Fleming - Aviation Marketing Director (OPAIN – Bogotá) mencionó que se realizan aproximadamente sesenta auditorías al año. Como resultado de la validación se puede observar que la Unidad Comercial de LAP muestra una fortaleza debido a que realiza setenta auditorías, estando por encima de sus competidores.

Gestión Financiera – Control Permanente; esta actividad nos da a conocer la cantidad de veces que una concesionaria es auditada al año, para

6.4 Competencias de la empresa

Para la identificación de las competencias de la Unidad Comercial de LAP, es necesario identificar sus recursos tangibles (Activos Físicos, Activos Financieros) e intangibles (Destrezas Humanas, Tecnología, Reputación), estos vendrán a ser los insumos de entradas a la cadena de valor de la Unidad Comercial. Así se puede mencionar: el know how de la compañía, la experiencia en la industria aeroportuaria y el respaldo de la matriz, que empodera las negociaciones con los diferentes operadores comerciales que desean ingresar al Aeropuerto; y el concepto LAP que es el modelo de negocio que recoge la Unidad Comercial, que está asociado a la calidad de servicio, seguridad integral, eficiencia e innovación, con la única finalidad de satisfacer a los pasajeros nacionales e internacionales, visitantes, trabajadores y concesionarios del aeropuerto.

6.5 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Fred David define la ventaja competitiva como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”.

Partiendo de este concepto y una vez realizado el análisis de las actividades de la cadena de valor, se ha identificado la ventaja competitiva de la Unidad Comercial de LAP como se muestra en la Tabla 6.3, en las cuales se identifican las principales competencias y se evalúan de acuerdo a cuatro atributos: Único, Valor, Imitable y Costo. En consecuencia la ventaja competitiva de la Unidad Comercial de LAP será la calidad de servicio, en vista que el concepto LAP está asociado a la calidad de servicio y el compromiso de la organización es el de mantener altos estándares de calidad en todas las actividades que realiza, además de fomentar una cultura de servicio entre todo su personal con el propósito de que sean proactivos, oportunos y colaboradores, hecho que les dio reconocimiento en varias oportunidades de ser el mejor aeropuerto de Sudamérica.

Tabla 6.3

Competencias distintivas de los procesos de las actividades principales de la cadena de valor

Competencias	Único	Valor	Imitable	Costo
Calidad de servicio	√	√	√	√
Innovación		√		√
Eficiencia		√	√	√
Seguridad Integral		√		

Nota: Elaboración propia.

6.6 Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)

Según Fred David (Administración Estratégica, 2013, Pág. 122), la matriz de evaluación de factores internos, es una herramienta que sirve para la formulación de estrategias, donde se evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Se asignará una ponderación de 0 a 1 de acuerdo al grado de importancia; luego se asignará a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante=1, una debilidad menor=2, una fortaleza menor=3 y una fortaleza importante = 4; posteriormente se multiplica la ponderación por cada factor, para determinar la puntuación por cada variable; finalmente se suma las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la empresa.

Para determinar las fortalezas y debilidades de la Unidad Comercial de LAP (véase tabla N° 6.4), se tomó como referencia los indicadores de la tabla 6.2 “Indicadores de la cadena de valor y benchmarking” la cual fue validada por el Sr. Jorge Villacorta, Senior Manager de la Unidad Comercial de LAP, quien asignó la ponderación a cada indicador propuesto en la tabla 6.2; del mismo modo dio a conocer otras fortalezas y debilidades que deberían ser consideradas en la matriz EFI (la entrevista sostenida con el experto se encuentra en el anexo 3).

Tabla 6.4*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
• Amplia y variada oferta comercial.	0.10	3	0.30
• Alto tránsito de pasajeros nacionales e internacionales.	0.15	4	0.60
• Índice de satisfacción de pasajeros.	0.10	3	0.30
• Atención adecuada y permanente de los requerimientos de los concesionarios.	0.05	3	0.15
• Franquicias que operan en el aeropuerto.	0.10	3	0.30
Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
• Modernos sistemas de información.	0.05	2	0.10
• Gasto por pasajero (spend rate).	0.15	1	0.15
• Ticket promedio de compra.	0.10	2	0.20
• Tiempo promedio de adjudicación de concesionarios.	0.05	1	0.05
• Campañas promocionales.	0.10	1	0.10
• Posicionamiento de la marca.	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.35

Nota: Elaboración propia.

De las fortalezas mostradas en la Tabla 6.4 se sustenta que:

- La amplia y variada comercial es una fortaleza al contar con distintos tipos de negocio dentro de las instalaciones del Aeropuerto, la fortaleza mencionada fue propuesta por el experto al no estar contemplada en la Tabla 6.2.
- El alto tránsito de clientes nacionales e internacionales se debe tomar en cuenta como una fortaleza al contar con un público cautivo por el hecho de ser un monopolio (único aeropuerto internacional en Perú) a diferencia de los centros comerciales que toman el tránsito de clientes como una oportunidad; la fortaleza mencionada fue propuesta por el experto al no estar contemplada en la Tabla 6.2; así mismo esta fortaleza fue validada por

la fuentes primarias (anexo 6 – entrevistas a concesionarios que operan en el aeropuerto Renzo Costa, Restaurante Pikeos y Starbucks)

- El índice de satisfacción del pasajero se toma en cuenta como fortaleza al tener un nivel de satisfacción del 80% a diferencia de la unidad comercial del aeropuerto de Quito y Bogotá que cuentan con un índice de 70% y 75% respectivamente, la fortaleza se toma en cuenta de la Tabla 6.2 de la actividad primaria de investigación y desarrollo (calidad).
- La atención adecuada y permanente de los requerimientos de los concesionarios se toma como una fortaleza, al mostrar un nivel de satisfacción en calidad de atención por la Unidad Comercial de LAP a diferencia de los aeropuertos de Quito y Bogotá, la fortaleza se toma en cuenta de la Tabla 6.2 de la actividad primaria de servicio al cliente (calidad). Esta fortaleza ha sido confirmada con fuentes primarias (anexo 6– entrevistas a concesionarios que operan en el aeropuerto Renzo Costa, Restaurante Pikeos y Starbucks), donde la Srta. Angie Audante, Administradora de Restaurante Pikeos y la Srta. Lorena Limo, Administradora de Starbucks coincidieron que la Unidad Comercial de LAP atiende de forma adecuada y permanente sus necesidades y requerimientos.
- Las franquicias que actualmente operan en el aeropuerto se toman como una fortaleza al ser franquicias consolidadas en el mercado local o internacional, incluso en algunos casos son franquicias “Top of Mind”; la fortaleza mencionada fue propuesta por el experto al no estar contemplada en la Tabla 6.2. Esta fortaleza ha sido validada por fuentes primarias (anexo 6 – entrevistas a concesionarios que operan en el aeropuerto Renzo Costa, Restaurante Pikeos y Starbucks) donde se pudo determinar que franquicias como Starbucks se encuentran posicionadas en el mercado internacional y para público local existen tiendas como Renzo Costa que se encuentran posicionadas en el mercado local.

De las debilidades mostradas en la Tabla 6.4 se sustenta que:

- Los modernos sistemas de información son actualmente una debilidad en la Unidad Comercial de LAP, debido a que el sistema de control de ingresos “POS” no se encuentra operativo al 100% a diferencia de los aeropuertos de Quito y Bogotá, la debilidad mencionada se toma en cuenta de la Tabla 6.2 de la actividad primaria de gestión financiera (innovación).
- El gasto por pasajero (spend rate) actualmente se considera una debilidad frente al “spend rate” de Bogotá que actualmente maneja una mayor oferta comercial y un mayor tránsito de pasajeros; la debilidad mencionada fue propuesta por el experto al no estar contemplada en la Tabla 6.2.
- El ticket promedio de compra de \$ 30 actualmente es una debilidad frente al ticket promedio de Quito y Bogotá que actualmente manejan un promedio de \$ 40 y \$ 35, es importante mencionar que el ticket promedio es el resultado de la suma total de ventas entre la cantidad de tickets emitidos; la debilidad mencionada se toma en cuenta de la Tabla 6.2 de la actividad primaria de investigación y desarrollo (eficiencia).
- El tiempo promedio de adjudicación de concesionarios actualmente es una debilidad frente a los aeropuertos de Quito y Bogotá, que actualmente manejan un promedio de 60 días en adjudicar un local comercial, este indicador va en relación a la poca eficiencia de la Unidad Comercial de LAP; la debilidad mencionada se toma en cuenta de la Tabla 6.2 de la actividad primaria de arrendamiento (eficiencia).
- Las campañas promocionales son una debilidad en la actualidad, al contar con un promedio de tres campañas promocionales al año frente a otros aeropuertos que manejan un promedio de seis promociones al año; la debilidad mencionada se toma en cuenta de la Tabla 6.2 de la actividad primaria de marketing (innovación). Esta debilidad también fue

confirmada por fuentes primarias (anexo 6 – entrevistas a concesionarios que operan en el aeropuerto Renzo Costa, Restaurante Pikeos y Starbucks), donde resaltan que algunas campañas promocionales funcionan bien para algunas tiendas y para otras no tienen un impacto significativo, por ejemplo el caso de Starbucks donde los pasajeros utilizan en gran demanda los cupones promocionales a diferencia del Restaurante Pikeos donde no hacen uso de los cupones promocionales.

- El posicionamiento de marca se toma como una debilidad en comparación al aeropuerto de Bogotá, que actualmente maneja un 20% de recordación, así mismo es importante mencionar que la marca de la Unidad Comercial de LAP “Enjoy, Shop & Fly” mantiene dificultades en ser recordado por ser una marca de nombre amplio; la debilidad mencionada se toma en cuenta de la Tabla 6.2 de la actividad primaria de marketing (eficiencia). Esta debilidad fue confirmada por las fuentes primarias (anexo 6 – entrevistas a concesionarios que operan en el aeropuerto Renzo Costa, Restaurante Pikeos y Starbucks), donde la Srta. Angie Alva, Administradora de Renzo Costa y la Srta. Lorena Limo, Administradora de Starbucks resaltaron que no se sienten identificados con la marca “Enjoy, Shop & Fly”, así mismo estuvieron de acuerdo con definir una nueva marca para la Unidad Comercial de LAP.

La Ponderación de la matriz de evaluación de factores internos se realizó en base a la entrevista sostenida con el Sr. Jorge Villacorta, Senior Manager de la Unidad Comercial de LAP, quien indicó que el tráfico de pasajeros nacionales e internacionales, debería tener un valor de 0.15, ya que al ser el aeropuerto la plaza del negocio, mantiene un público cautivo ya sea de pasajeros y/o de los visitantes al aeropuerto, debido a la interconexión de las rutas aéreas de Lima a provincias o al extranjero.

Posteriormente asignó una ponderación de 0.10 a la amplia y variada oferta comercial, por las distintas líneas de negocios que opera; el índice de satisfacción de pasajeros, ya que según lo manifestado se tiene un 80% de satisfacción; y las franquicias que operan en el aeropuerto, las cuales respaldan la proyección de la imagen del aeropuerto y la apuesta de los distintos inversionistas extranjeros en incursionar comercialmente en el AEROPUERTO. La atención adecuada y permanente de los reclamos, considero una ponderación de 0.05.

Dentro de las debilidades más importantes indico el gasto por pasajero (spend rate) asignando una ponderación de 0.15, ya que es ésta un indicador muy importante en el sector comercial aeroportuario. Posteriormente dio un valor de 0.10, para el ticket promedio de compra, importante medición para el área comercial y las campañas promocionales, considerando a estas las actividades importantes por mejorar.

Las debilidades menos importantes consideraron a tres actividades con una ponderación de 0.05, como son los modernos sistemas de información, tiempo promedio de adjudicación de concesionarios y el posicionamiento de la marca.

Dentro del puntaje indicado por el entrevistado para la calificación de las fortalezas y debilidades de la Unidad Comercial de LAP, podemos mencionar una fortaleza importante con un puntaje de 4, que es el tráfico de pasajeros nacionales e internacionales; las demás fortalezas las considera como fortalezas menores que tienen una calificación de 3 puntos.

Las debilidades más importantes en los que la Unidad Comercial tiene que planificar mejor sus estrategias son el gasto por pasajero (spend rate), el tiempo promedio de adjudicación de concesionarios y las campañas promocionales, a éstas les asignaron el valor de 1 punto; por otro lado consideró que las debilidades menores son los modernos sistemas de información, el ticket promedio de compra y el posicionamiento de marca, asignando una calificación de 2 puntos.

Por consiguiente, la puntuación ponderada, resultado de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) da como resultado un valor de 2.35 puntos, el cual es un resultado promedio, de lo que se puede interpretar que se deberían aprovechar mejor las fortalezas y se debería plantear como aminorar las debilidades de la Unidad Comercial de LAP.

CAPÍTULO VII

FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

En el siguiente capítulo se da inicio a la segunda etapa del modelo analítico para la formulación de estrategias llamada la etapa de adecuación (Fred R. David, 2013, p 175). Se empezará definiendo y explicando los objetivos específicos a alcanzar para la Unidad Comercial de LAP para los próximos tres años; estos objetivos son considerados a largo plazo y constituyen pasos importantes a concretar para encaminar a la Unidad Comercial a la posición en el futuro que se desea estar.

Adicionalmente, a través de un análisis matricial y en coherencia con los objetivos establecidos, se generarán y evaluarán las diferentes estrategias en donde se revisará la información resultante de la evaluación externa e interna, así como de la misión y visión. De estas alternativas se escogerá la(s) estrategia(s) a implementar.

7.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Específicos

Los objetivos a largos plazo representan los resultados que se esperan obtener al implementar ciertas estrategias (Fred R. David, 2013, p 132). A partir de esta definición, se definen los alcances del siguiente proyecto de planificación estratégica para la Unidad Comercial de LAP.

Lo que LAP busca como resultado de sus estrategias, es la reactivación y optimización de los ingresos de la Unidad Comercial, así como la creación y fortalecimiento de activos intangibles, es decir la creación de una marca que ayude a impulsar a LAP a una posición de liderazgo en la industria. Por tal razón, los objetivos estratégicos del siguiente proyecto, agrupan tanto objetivos de naturaleza financiera, como de naturaleza competitiva o de mercado.

7.1.1 Objetivos estratégicos.

- **Incrementar los ingresos de la Unidad Comercial en 20% al 31 de diciembre del 2018.**

La tendencia del incremento de tráficos de pasajeros nacionales e internacionales para los próximos tres años ofrece una oportunidad inmejorable para incrementar los ingresos comerciales de las diversas líneas que la Unidad Comercial de LAP gestiona, respecto a los obtenidos en el 2015. Este incremento, permitirá a la estar al ritmo de crecimiento de los ingresos de la unidad aeronáutica.

- **Incrementar el EBITDA en 20% en los próximos 3 años, respecto al año 2015.**

Uno de los principales indicadores del performance financiero de LAP es el EBITDA, que muestra el resultado operativo eliminando el efecto de la depreciación y amortización; es decir, refleja lo que se está ganando en el núcleo de la Unidad Comercial de LAP.

Para la Unidad Comercial de LAP, el incrementar el EBITDA es un objetivo estratégico ya que su resultado está asociado a una política de crecimiento eficiente, entendiéndose un buen uso de los recursos.

- **Ser una de las tres mejores plazas comerciales aeroportuarias de Sudamérica, según la prestigiosa revista “The Moodie Report” para el año 2018.**

“The Moodie Report”, es un semanario multimedia especializado en el sector de Retail de viajes e inteligencia de negocios “Duty free” muy influente a nivel global, con más de 300,000 vistas mensuales y enviada cada semana, a una base de

más de 8,000 lectores. En la actualidad, la revista se ha extendido a un formato tanto físico como virtual.

Como un medio prestigioso, “The Moodie Report” otorga varios reconocimientos en diferentes niveles, siendo uno de ellos, el premio que ofrece a la calidad de los aeropuertos como la mejor zona comercial. El objetivo estratégico de alcanzar este reconocimiento internacional está en llamar la atención de marcas prestigiosas a nivel mundial y puedan convencerse de incluir a LAP dentro de sus planes de expansión y próximas aperturas.

- **Renovar y posicionar al 70% una nueva marca comercial para la Unidad Comercial de LAP para diciembre del 2018.**

El posicionamiento se define como la forma de “valorar un producto por sus características o atributos más diferenciadores (objetivos o reales) en comparación con los productos de la competencia, y ello respecto a los compradores para quienes ese elemento de diferenciación es importante” (Lambin, 1991, citado por José María Sainz, 2014, p 278).

En ese contexto, las zonas comerciales de los aeropuertos, vistos como una red de servicios ofrecidos a los pasajeros se comporta como un centro comercial, y bajo ese esquema LAP se ha propuesto lanzar una nueva marca que pueda ser identificable y de fácil recordación, la cual teniendo en cuenta las expectativas de los compradores potenciales y el posicionamiento ya alcanzado por la competencia, pueda alcanzar un rápido nivel de recordación y recomendación entre los viajeros y visitantes de LAP.

7.1.2 Análisis de los objetivos estratégicos.

Peter Drucker, da a conocer la Gerencia por objetivos en 1954 en su libro “La Gerencia de Empresas”. La Gerencia por Objetivos también introdujo el método SMART para comprobar la validez de los objetivos que deberían ser “listos”. Con el propósito de conocer si los objetivos mantienen estándares adecuados, se aplicará esta metodología para la evaluación de cada uno de ellos (ver Tabla 7.1).

- S Específicos.
- M Medibles.
- A Alcanzables.
- R Relevantes
- T Tiempo definido.

Tabla 7.1

Evaluación SMART de los objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico	S	M	A	R	T
Incrementar los ingresos de la unidad comercial en 20% al 31 de diciembre del 2018.	√	√	√	√	√
Incrementar el EBITDA en 20% en los próximos 3 años, respecto al año 2015.	√	√	√	√	√
Ser una de las tres mejores plazas comerciales aeroportuarias de Sudamérica, según la prestigiosa revista “The Moodie Report” para el año 2018.	√	√	√	√	√
Renovar y posicionar al 70% una nueva marca comercial para la Unidad Comercial de LAP para diciembre del 2018.	√	√	√	√	√

Nota: Elaboración Propia

7.2. Diseño y formulación de estrategias

Para Fernando D’Alessio Ipinza (El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, 2013, p. 274), “el proceso estratégico consiste en realizar las actividades que combinen los

insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro deseado”.

El futuro deseado de la Unidad Comercial de LAP es uno en donde se reactive el crecimiento y se optimice las fuentes de generación de ingresos, teniendo en cuenta una sostenibilidad en el tiempo y un liderazgo creado en base a la innovación. Por tal motivo, a continuación, se muestran las diferentes matrices que se realizaron para la creación de las estrategias a implementar por la Unidad Comercial de LAP.

7.2.1 Modelo del Océano Azul.

En la Estrategia del Océano Azul de Chan Kim y Mauborgne (2008), el mundo de las organizaciones y empresas gira en un universo competitivo constituido por dos océanos, los océanos rojos y los océanos azules. Según su libro, “los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado” (p. 3).

Lo característico y valioso de esta estrategia, es la capacidad que ofrece para identificar nuevos espacios en el mercado para desarrollarse y salir, a través de la innovación, de aquel estancamiento característico del océano rojo. Según sus autores: “Las compañías atrapadas en el océano rojo han seguido el enfoque convencional de correr para vencer a la competencia, construyendo una trinchera defensiva dentro del orden existente de la industria. Por su parte, los creadores de los océanos azules sorprenden porque no utilizan a la competencia como referencia para la comparación” (Chan Kim y Mauborgne, 2008, p 13).

Para el análisis de la estrategia del océano azul para la Unidad Comercial de LAP, se realizó una lista de percepciones (ver Tabla 7.2) de los pasajeros y de los concesionarios, enfocada en los atributos intangibles que más aprecian del servicio ofrecido por la Unidad

Comercial. La selección y calificación de los atributos se hizo tomando como referencia el ranking así como la media del grado de satisfacción arrojado en el “Estudio de Satisfacción de Pasajeros y Acompañantes y Aerolíneas y Concesionarios en el AIJCh” (INNOVAPUCP, Junio 2016); así como también fuentes primarias que se pueden encontrar en el anexo 6 – entrevistas a concesionarios que operan en el aeropuerto Renzo Costa, Restaurante Pikeos y Starbucks).

Tabla 7.2

Variables que los pasajeros y concesionarios aprecian (atributos intangibles)

Atributos intangibles y variables que los pasajeros y concesionarios aprecian:	Media de Satisfacción (actualmente)
Calidad de atención del personal*	4.17
Conformidad con el producto/servicio*	4.05
Limpieza y aire acondicionado*	4.35
Buen estado del mobiliario*	4.27
Tiempo de atención*	4.17
Horarios de ingreso de la mercadería	3.50
Facilidades de acceso para el personal y proveedores del concesionario	3.70
Señalización	3.90
Disposición para atender requerimientos	4.25
Comunicación y coordinación con el concesionario	4.40
Soporte y apoyo por parte de LAP para campañas propias del concesionario	3.80
Comunicación de resultados sobre estudios de cliente incógnito	3.50
Campañas promocionales realizadas por LAP	3.40

Nota: Elaboración propia en base a “Estudio de satisfacción de Pasajeros y Acompañantes y Aerolíneas y Concesionarios en el AIJCh”, por INNOVAPUCP, 2016. (*)Para el cálculo de los atributos del pasajero se realizó un promedio de los resultados de los pasajeros de salida, de llegada, de tránsito y acompañantes.

Para su análisis se utilizó la misma puntuación del Estudio de Satisfacción, la cual ofrecía una puntuación del 1 al 5 donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho. Es importante señalar que esta encuesta contaba con importantes objetivos, destacado el de sostener los

atributos correspondientes a los pasajeros en un 90% de satisfacción, es decir una media de 4.5; y con respecto a los concesionarios en un 70% de satisfacción, es decir una media de 3.5 (ver Figura 7.1).

Figura 7.1

Estudio de satisfacción de pasajeros y acompañantes en el Aeropuerto

ASPECTOS EVALUADOS	SALIDAS NACIONALES					SALIDAS INTERNACIONALES				
	Ranking	Top Two Box (%)	Bottom Two Box (%)	Media	Base	Ranking	Top Two Box (%)	Bottom Two Box (%)	Media	Base
Calidad de atención del personal que le brindó el servicio	1	92.1	3.4	4.2	89	1	89.4	3.2	4.3	94
Conformidad con el producto/servicio brindado	2	83.1	12.4	4.0	89	2	81.9	10.6	4.1	94
Limpieza del establecimiento comercial	3	85.4	5.6	4.1	89	4	96.8	1.1	4.5	94
Conservación y buen estado del mobiliario del concesionario comercial	4	85.4	4.5	4.2	89	3	97.9	2.1	4.5	94
Tiempo de atención	5	89.9	4.5	4.3	89	6	96.8	3.2	4.5	94
Presentación del personal que le brindó el servicio	6	94.4	3.4	4.3	89	5	94.7	2.1	4.4	94
SATISFACCIÓN EN GENERAL CON LOS CONCESIONARIOS COMERCIALES		93.3	3.4	4.3	89		93.6	3.2	4.4	94

Nota: Categoría en las que los pasajeros desean más descuentos. Tomado del “Estudio de satisfacción de Pasajeros y Acompañantes en el Aeropuerto”, por INNOVAPUCP, 2016.

La descripción de la calificación de cada atributo fue desarrollado con la ayuda del Senior Manager de la Unidad Comercial de LAP, Jorge Villacorta:

- **Calidad de atención del personal que le brindó el servicio.**

Este atributo fue escogido por los pasajeros tanto nacionales como internacionales, así como también por sus acompañantes como un aspecto muy importante relacionado a los concesionarios comerciales, ya que forma parte de la experiencia del usuario y es determinante para alcanzar un nivel de satisfacción óptimo. Abarca todo el protocolo de atención brindado por el personal de cada concesionario, desde el saludo, la presentación, la atención a su pedido, el agradecimiento y la despedida.

- **Conformidad con el producto/servicio brindado.**

Para los pasajeros y visitantes, el siguiente atributo en importancia es la conformidad con el producto/servicio al que acceden, ya que en gran parte su satisfacción está condicionada al producto/servicio que reciben y si este cumple con sus expectativas. Por tal razón es muy importante que los concesionarios sean empresas serias con altos estándares de calidad.

- **Limpieza y aire acondicionado del establecimiento comercial.**

Otro de los atributos que ocupa el tercer lugar en importancia, para los pasajeros y visitantes, es el de la limpieza y aire acondicionado del establecimiento comercial. Este atributo influye en la satisfacción del pasajero, visitante y concesionarios ya que atenta contra su salud, su comodidad y el respeto; además que, indirectamente afecta la imagen institucional de LAP y la del país. Por esta razón, LAP maneja altos estándares de limpieza y le exige a todos los concesionario cumplirlos esta percepciones fueron recogidas de la entrevistadas realizadas a lo concesionarios (Anexo 6)

- **Conservación y buen estado del mobiliario del concesionario comercial.**

Este atributo, en menor medida, también se encontraba dentro de los más apreciados por los pasajeros y visitantes; sin embargo, influye de forma directa sobre el deseo de los pasajeros y visitante de ingresar y consumir ya que despierta una impresión de que la atención será tan mala como el estado del mobiliario.

- **Tiempo de atención.**

Otro de los factores importantes es el tiempo de espera. Este factor puede estar condicionado bien por la capacidad instalada del aeropuerto, por las horas picos que maneja, o bien por procedimientos internos de cada concesionario. Sin embargo es un factor muy valorado y tomado en cuenta para la medición de la satisfacción de pasajero y visitante.

- **Horarios de ingreso de la mercadería.**

Los concesionarios ubicaron este atributo como primero en el ranking ya que para ellos es muy importante el abastecer sus inventarios. Los horarios son flexibles para el ingreso de mercadería, teniendo los concesionarios y proveedores de éstos adecuarse a las normas de seguridad establecidas. Este atributo fue resaltado por la Srta. Lorena Limo, Administradora Starbucks y la Srta. Angie Audante Administradora de Pikeos (ver anexo 6).

- **Facilidades de acceso para el personal y proveedores de los concesionarios.**

En el aeropuerto trabajan 14,000 empleados los cuales se distribuyen dentro de la zona pública y restringida la cual tiene a su vez varias áreas de menor y mayor seguridad. Por tal motivo, para transitar a lo largo de estas zonas, se debe contar con permisos especial los cuales, de acuerdo a la Política de Seguridad de LAP deben ser administrados con responsabilidad, provocando en ocasiones retrasos o demoras en las coordinaciones.

- **Señalización de servicios operativos.**

LAP cuenta con una red de señalizaciones de acuerdo a ley y de acuerdo al estándar de los aeropuertos internacionales. Sin embargo estos no cumplen una función comercial necesariamente.

- **Disposición para atender requerimientos del concesionario.**

La Unidad Comercial cuenta con coordinadores asignados para cada línea de negocio, por lo que existe un coordinador de Retail, de Comidas y Bebidas, de Duty free, etc. Esto se ha hecho con la finalidad de ofrecer un servicio óptimo a los requerimientos del concesionario.

Un punto importante muy apreciado por los concesionarios (ver anexo 5 y 6) es la rapidez de la Unidad Comercial para poder resolver sus requerimientos. Esto depende mucho del tipo de requerimiento que hagan y el contexto en el que se dan, muchas veces la mayoría de requerimiento los absorben los concesionarios nuevos ya que su etapa de implementación requiere de una coordinación interna con distintas áreas de LAP, que se realizan a través de la Unidad Comercial.

- **Comunicación y coordinación con el concesionario.**

En consecuencia con el punto anterior, la comunicación debe ser fluida y debe estar soportada por canales óptimos de comunicación, los más usados son el correo electrónico, anexos directos para cada coordinador de la Unidad Comercial.

- **Soporte y apoyo por parte de LAP para campañas propias del concesionario.**

La Unidad Comercial busca siempre incentivar y promover el consumo de los pasajeros en los diferentes establecimientos comerciales, por lo ofrece su apoyo para

todas las iniciativas de marketing propias de los concesionarios; sin embargo estas deben estar dentro de las políticas de LAP, sobre todo las de seguridad y servicio de calidad.

- **Comunicación de resultados sobre estudios de cliente incógnito.**

Para garantizar el servicio que ofrece LAP, ya sea directamente o a través de sus concesionarios, realiza una serie de estudios. Uno de ellos es el estudio del cliente incógnito. Este estudio sirve sobre todo para evaluar el servicio que están ofreciendo los concesionarios, con el objetivo de brindarle un feedback positivo que los ayude a incrementar sus ventas.

- **Campañas promocionales realizadas por LAP.**

La Unidad Comercial de LAP, además de brindar apoyo a cada concesionario, realiza acciones de marketing de forma propia, con las cuales busca fomentar un beneficio tanto para los pasajeros, el concesionario y LAP. Dentro de estas iniciativas se pueden destacar sorteos de automóviles, cuponeras de descuento, activaciones BTL, etc. Estas acciones son de gran importancia para los concesionarios según la entrevista realizada a los concesionarios (ver anexo 6).

Figura 7.2

Océano Rojo de la Unidad Comercial de LAP

Nota: Modelo tomado del libro “La estrategia del Océano Azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia” por Chan Kim y Mauborgne, 2008.

Esta lista de atributos intangibles mostrada se puede ver acciones que la Unidad Comercial de LAP está realizando actualmente, las cuales se pueden encontrar también en otros aeropuertos competitivos ya que parten de estándares internacionales; por tal razón representan atributos relacionados al concepto de océano rojo. Por tal motivo

Tomando como base el océano rojo donde se desarrolla la Unidad Comercial de LAP, se ha realizado la Matriz Eliminar, Reducir, Aumentar, Crear para poder identificar acciones que nos lleven a un modelo más atractivo y poco explorado (ver Tabla 7.3).

Tabla 7.3*Matriz Eliminar, Reducir, Aumentar, Crear*

Eliminar	Reducir
Mobiliario en mal estado de los concesionarios comerciales.	Precio de concesionarios. Tiempo de atención. Exceso de permisos para el acceso del personal y proveedores de los concesionarios.
Aumentar	Crear
Calidad de atención del personal.	Campañas promocionales realizadas por LAP.
Conformidad con el producto/servicio.	Señalización impactante.
Limpieza.	Personal que brinde orientación.
Horarios de ingreso de la mercadería.	Servicio de wifi gratis.
Comunicación y coordinación con el concesionario.	Zonas comerciales con mayor comodidad.
Rapidez en la atención de requerimientos de los concesionarios.	
Disposición para atender requerimientos.	
Soporte y apoyo por parte de LAP para campañas propias del concesionario.	
Comunicación de resultados sobre estudios de cliente incógnito.	

Nota: adaptado del libro “La estrategia del Océano Azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia” por Chan Kim y Mauborgne, 2008.

En la Matriz Eliminar, Reducir, Aumentar, Crear, se ha priorizado las acciones enfocadas en la creación de una experiencia de compra para el pasajero y un aumento en la calidad de servicio al concesionario, de esa forma el criterio para las acciones de eliminar, reducir, aumentar y crear ha sido la brindar servicios que den seguridad, comodidad y confort al pasajero y a sus visitantes, así como la de mejorar la atención y comunicación con los concesionarios.

En función a eso se propone una coordinación más cercana con los concesionarios con el objetivo de aumentar la calidad de la atención, mejorar la limpieza de los locales, abastecimiento de stock, procesos fluidos, etc. Además se propone fortalecer los procesos de concesión con el objetivo de realizar una mejora selección de concesionarios, buscando empresas que cuenten con altos estándares y una política de capacitación en el servicio para su personal.

Dentro de esa experiencia que se busca crear está contemplado ofrecer wifi gratis, y brindar espacios con mayor comodidad. Justamente, se rescató una tendencia que se está viendo en diferentes centros comerciales de colocar espacios para los padres con hijos pequeños, como baños familiares que no estén divididos por el género, así como lactarios bien acondicionados y zonas infantiles. Se puede ver entonces, una aplicación de una estrategia de desarrollo de producto ya que se está acondicionando el espacio para el pasajero con el objetivo que este pueda sentirse cómodo y pueda recibirlos impactos comerciales con mejor predisposición (ver Figura 7.3).

Figura 7.3

Océano Azul de la Unidad Comercial de LAP

Nota: Modelo tomado del libro “La estrategia del Océano Azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia” por Chan Kim y Mauborgne, 2008

7.2.2 Matrices de formulación estratégica.

7.2.2.1 Matriz FODA.

Para la realización de la Matriz FODA, se recogió el análisis realizado de las fuerzas tanto externas como internas, sintetizadas en la matriz EFE y EFI respectivamente.

Tabla 7.4*Matriz FODA*

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Amplia y variada oferta comercial.	D1 Modernos sistemas de información.
	F2 Tráfico de pasajeros nacionales e internacionales.	D2 Gasto por pasajero (spend rate).
	F3 Índice de satisfacción de pasajeros.	D3 Ticket promedio de compra.
	F4 Atención adecuada y permanente de los requerimientos de los concesionarios.	D4 Tiempo promedio de adjudicación de concesionarios.
	F5 Franquicias que operan en el Aeropuerto.	D5 Campañas promocionales.
		D6 Posicionamiento de la marca.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1 Participación del Perú como miembro de la Alianza del Pacífico y el Tratado Transatlántico (TPP).	Estrategia Desarrollo de Producto: Remodelación temática de la unidad comercial con un diseño moderno, funcional, llamativo y rentabilizando los espacios destinados a arrendar (F1, O11).	Estrategia de Penetración de mercados: Desarrollo de una aplicación móvil (APP) que otorgue cupones de descuento y promociones al pasajero wifi gratuito, plano comercial del aeropuerto (D1, O9).
O2 Exoneración de la visa Schengen.	Estrategia Desarrollo de Producto: Desarrollar una oficina de atención al concesionario (F4, O6).	Estrategia de Penetración de mercados: Desarrollo de campañas de sorteo de millas de viaje todos los meses (D2, O3).
O3 Incremento del turismo nacional en 15% y turismo internacional en 6% para los periodos 2016-2018.		Estrategia Desarrollo de Producto: Creación de un canal de You Tube institucional con material audiovisual de interés para los pasajeros (D6, O10).
O4 Disminución del precio de los pasajes aéreos por reducción del precio del petróleo.		
O5 Obras por Impuestos.		

	Fortalezas	Debilidades
O6 Mayor apreciación hacia la “calidad de servicio”.		
O7 Identificación con la Marca Perú.		
O8 Incremento de los requisitos para reducir el impacto ambiental de los residuos sólidos.		
O9 Tendencia del Mobile.		
O10 Mayor impacto del marketing digital y uso de las redes sociales.		
O11 Diseños funcionales con arquitectura moderna de las unidades comerciales de los aeropuertos.		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1 Incertidumbre Política por las elecciones.	Estrategia de Penetración de mercados: Desarrollar un mall virtual con e-commerce, con la opción de desarrollar concesionarios virtuales (F2, A2).	Estrategia de Penetración de mercados: Subcontratar la administración de la unidad comercial (D2,A2)
A2 Incumplimiento del Estado Peruano respecto a la entrega de terrenos para la expansión del aeropuerto.	Estrategia de Penetración de mercados: Desarrollar un medio de pago online que recaude el pago en dólares y de allí distribuya a los concesionarios en soles (F1, A3).	Estrategia de Penetración de mercados: Desarrollar un sistema de puntos y/o millas (D3, A3)
A3 Proyección de devaluación de Sol respecto al dólar para los años 2016-2018.		Estrategia de Penetración de mercados: Aumentar oficiales de seguridad y desarrollo de una campaña de imagen (D6, A5).
A4 Inflación proyectada al 2018 de 3%.		
A5 Incremento de la inseguridad ciudadana.		
A6 Contaminación del aire y ruido.		

Nota: Adaptado del modelo DAFO de Kenneth Andrews y Roland Christensen, 1970.

Según el resultado del análisis del cruce de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades, resaltan las siguientes acciones:

Desarrollar una oficina de atención al concesionario (F4, O6):

Los concesionarios son, también, cliente de la Unidad Comercial de LAP, ya que son a ellos a quien capta, con el objetivo de ofrecer un producto y/o servicio de calidad, a los pasajeros y visitantes del aeropuerto quienes son finalmente los clientes finales.

Es por eso que el servicio que brinda la unidad comercial a las empresas inquilinas debe ser de calidad y debe garantizar, a su vez, el servicio que éstas mismas brindan a los pasajeros. Actualmente, se invita a los diferentes concesionarios a charlas y exposiciones que se realizan acerca de la calidad del servicio; además, se monitorea a través de encuestas de cliente incognito el servicio prestado, con el objetivo de dar seguimiento y poder sostener el estándar de la calidad en el servicio.

La estructura organizacional de la unidad comercial está hecha de tal forma que la comunicación entre concesión y unidad comercial se dé a través de coordinadores, que funcionan como ejecutivos de cuentas y resuelven todas las necesidades que los concesionarios puedan tener. Sin embargo, para una mejor gestión y en busca de un desarrollo y mejoramiento en el servicio se propone la creación de una oficina de atención al concesionario con un coordinador general y varios ejecutivos de cuentas a su cargo. Esta acción propondría un cambio en el esquema organización de la unidad comercial.

Esta acción de crear una oficina de atención al concesionario estaría representando a una estrategia de desarrollo de producto ya que implicaría una mejora significativa en el servicio que ofrece LAP a sus concesionarios.

Desarrollo de una aplicación para móviles para los pasajeros

(D1, O9): La tendencia tecnológica a nivel mundial indica que cada vez más, los smartphones centralizarán muchas de los servicios que las personas necesitan. Para el caso de los aeropuertos, esta tendencia se centra en una aplicación móvil que brindaría el acceso a diferentes servicios a través del desarrollo de una aplicación móvil gratuita que podría albergar un contenido importante para el pasajero; desde cupones de descuento en los establecimientos comerciales, así como juegos, entretenimiento, información del aeropuerto, consejos, un chat en vivo, etc. La idea es ofrecer un medio de comunicación que acerque al pasajero con el aeropuerto, pero que sea una herramienta estratégica para la Unidad Comercial de LAP.

Esta acción sugiere seguir una estrategia de penetración de mercados, ya que implica impulsar las ventas a través de una inversión y desarrollo en una herramienta tecnológica de venta.

Desarrollo de campañas de sorteo de millas todos los meses

(D2, O3): De acuerdo a la información recogida por las encuestas a profundidad realizada al experto de la Unidad Comercial de LAP, uno de los regalos más atractivos para los pasajeros son las millas de viaje. A raíz de esta información se propone realizar convenios comerciales con las

principales alianzas de aerolíneas para poder realizar sorteos y/o promociones de millas de viaje con el objetivo de promover el consumo en los diferentes establecimientos comerciales del aeropuerto.

De acuerdo a las características de esta acción, se estaría siguiendo una estrategia de penetración de mercados ya que se desarrolla dentro de la promoción en la propuesta del mix de marketing.

Desarrollar un mall virtual con e-commerce, con la opción de desarrollar concesionarios virtuales (F2, A2):

El mayor riesgo político que presenta LAP es el retraso en el otorgamiento de los terrenos para el proyecto de ampliación del aeropuerto. Este hecho afecta directamente a la unidad comercial ya que quita toda posibilidad de creación de nuevos espacios a arrendar y reduciendo su capacidad de operación a los espacios ya establecidos.

Sin embargo, el flujo de pasajeros es alto y hay una tendencia de crecimiento; por tal motivo, se realiza la propuesta de la creación de un mall virtual que implicaría el diseño y programación de una plataforma e-commerce de gran nivel y que contaría con la fortaleza de albergar a los concesionarios presentes en el aeropuerto, pero también nuevos concesionarios que podrían brindar atractivos productos al público de LAP. La debilidad de esta acción es la implicaría también la creación de almacenes físicos que estén articulados con un sistema de logística que respete lo altos estándares de seguridad del aeropuerto. Las características de este proyecto digital sugieren seguir una estrategia de penetración de

mercados ya que a través de esta herramienta de ventas se busca incrementar las ventas.

7.2.2.2 Matriz PEYEA

Según Fred David (Administración Estratégica, 2013, Pág. 178), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), es una herramienta que indica, cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Para este análisis se utiliza un sistema de coordenadas cartesianas indicando la Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC) como dimensiones internas (eje “X”), y la Estabilidad Ambiental (EA) y la Fortaleza de la Industria (FI) como dimensiones externas (eje “Y”).

Para la elaboración de esta matriz se recopiló los factores que se incluyeron en las matrices EFE y EFI de la empresa LAP y algunos factores adicionales relevantes.

A fin de elaborar la matriz PEYEA, se han valorado las variables consideradas en las posiciones estratégicas interna y externa, siendo +1 (peor) a +7 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Se asignó un valor numérico de –1 (mejor) –7 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA (ver Tabla 7.5).

Tabla 7.5*Matriz PEYEA*

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	+ 7 el mejor/ + 1 el peor	Estabilidad del Entorno	- 1 el mejor/ - 7 el peor
Ingresos fijos y variables	6	Incumplimiento del estado peruano para la entrega de terrenos	-5
Eficiencia en los gastos	4	Incremento del turismo nacional e internacional	-2
Contribución a la Utilidad Operativa	6	Devaluación del sol respecto al dólar al 2018	-5
Rotación de cuentas de cobrar	6	Mayor apreciación hacia la calidad de servicio	-4
Rentabilidad por unidad de negocio	5	Tendencia del mobile	-4
Rentabilidad por metro cuadrado	5	Impacto del marketing digital y uso de redes sociales	-3
Promedio FF	5.3	Promedio EE	-3.8
Ventaja Competitiva (VC)	- 1 el mejor/ - 7 el peor	Fuerza de la Industria (FI)	+ 7 el mejor/ + 1 el peor
Control sobre proveedores	-3	Potencial crecimiento	7
Calidad del servicio	-2	Público objetivo cautivo	6
Amplia y variada oferta comercial	-2	Poder de negociación	5
Conocimiento del negocio	-4	Ausencia de competidores	3
Índice de satisfacción de los pasajeros	-3	Barreras de entrada alta	6
Conocimiento tecnológico	-4	Estabilidad contractual	5
Promedio VC	-3.0	Promedio FI	5.3

Nota: adaptada de H. Rowe, R. Manson y K. Dickel, Strategic Management and business Policy: A Methodological Approach, 1982, 155-156.

Fuerzas Financieras (FF): Las variables importantes que se tomó en consideración son los ingresos fijos y variables que

representan los ingresos principales, dados por el arrendamiento de los espacios y por el porcentaje de las ventas que percibe de los concesionarios, también podemos mencionar la contribución a la utilidad operativa ya que estos representan el 26% de los ingresos brutos y la rotación de cuentas por cobrar, que maneja un ratio de 10 días, esto hace que la unidad comercial coopere a la liquidez de LAP y deba tener la capacidad de hacer frente al pago de sus obligaciones contraídas.

Ventaja Competitiva (VC): Las variables más importantes que se pudo identificar y que generan una ventaja competitiva con los competidores, son la calidad de servicio de todo el personal que labora en el aeropuerto, acciones promovidas por la Unidad Comercial de LAP para la satisfacción de los pasajeros y visitantes del aeropuerto; así como también la amplia y variada oferta comercial, que ofrecen los distintos concesionarios.

Estabilidad del Entorno (EE): El incremento del turismo nacional e internacional es una de las variables más importantes de crecimiento del sector aeroportuario, para lo cual la unidad comercial tiene que estar preparada para plantear las distintas acciones que generen un impacto económico positivo en los ingresos de la compañía. El impacto del marketing digital y el uso de redes sociales, es un factor importante para la comunicación de la propuesta, imagen y diversidad de productos, llegando a los distintos segmentos y perfiles de consumidores.

Fuerza de la Industria (FI): El potencial crecimiento de la industria, es el que tiene mayor porcentaje debido a que los usuarios están optando por el transporte aéreo, el cual ha venido disminuyendo los costos de los pasajes y ahorro de tiempo, el cual se ve reflejado por el crecimiento de operaciones para la construcción de la segunda pista de aterrizaje. Un factor trascendental es el público cautivo que tiene la industria aeroportuaria, en este caso el AEROPUERTO es un hub de interconexión para los vuelos nacionales e internacionales.

Como se puede apreciar en la Tabla 7.6 el cálculo del vector direccional nos dio como resultado lo siguiente:

Tabla 7.6

Cálculo del vector direccional

Eje X = VC+FI	2.30
Eje Y = EE+FF	1.50

Nota: Elaboración Propia.

El cual significa que la unidad comercial muestra condiciones favorables para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Figura 7.4*Matriz PEYEA* *Nota:* Elaboración propia

Como se aprecia en Figura 7.4, el vector direccional se localiza en el cuadrante de las estrategias agresivas, para lo cual podrían ser factibles las estrategias de desarrollo de producto/servicio, desarrollo de mercado y/o diversificación relacionada o no relacionada. La Unidad Comercial de LAP, se centra en un cuadrante agresivo, debido a que cuenta con fortalezas internas por el potencial crecimiento de sus operaciones, debido a una excelente infraestructura, así como también al conocimiento del negocio que contribuye al buen uso de los recursos, lo cual se considera una fortaleza interna.

7.2.2.3 *Matriz Interna Externa (MIE)*

La matriz interna externa se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados del EFI en el eje X y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje Y (ver Tabla 7.7).

Tabla 7.7

Matriz Interna Externa

		Puntaje EFI: 2.35		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Puntaje EFE: 2.00	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Nota: Adaptada. La matriz IE se desarrolló con base en la matriz “pantalla de negocios” o matriz de atractivo del mercado de General Electric (GE), 1979.

La matriz interna-externa nos ubica en el recuadro V, el cual concuerda con las estrategias sugeridas en el modelo anteriores, es decir con las estrategias de Desarrollo de producto y penetración de mercado.

7.2.2.4 *Matriz Boston Consulting Group (BCG)*

Esta sencilla pero eficaz herramienta de análisis estratégico nos ayuda a entender la situación general de la Unidad Comercial de LAP. Para elaborar esta matriz se consideran dos ejes: una de crecimiento de LAP en la industria y otra de participación en el mercado.

La Unidad Comercial de LAP opera dentro de la industria aeroportuaria que en nuestro país según la memoria anual de LAP 2011-2015, ha tenido un crecimiento de 10 % en promedio anual en los últimos 5 años.

Tabla 7.8

Matriz BCG

		Participación de mercado relativa en la industria		
		Alta	Media	Baja
		1.0	0.5	0.0
Tasa de crecimiento de las ventas en la industria	Alta +10%	Estrella II	Incógnita I	
	Media 5%			
	Baja 0%	Vacas Lechera III	Perro IV	

Nota: basado en BCG Portafolio Matrix from the Product Portafolio Matrix, 1970, The Boston Consulting Group.

En la Tabla 7.8, se muestra la matriz Boston Consulting Group de la Unidad Comercial de LAP, la cual se ubica en el cuadrante de Incógnitas al ser una plaza comercial con un crecimiento promedio bajo de 3% durante los años 2014 y 2015, en comparación con la industria aeroportuaria que viene creciendo en promedio 10%.

Lo particular de la plaza comercial de LAP es que se encuentra restringido al contrato de concesión cuyo propósito principal es brindar

servicios aeroportuarios y complementarlo con servicios comerciales solo dentro de las zonas dadas en concesión.

LAP se encuentra en el cuadrante incógnita y debe reevaluar su estrategia para convertirse en estrella pues la industria aeroportuaria se encuentra con un alto crecimiento, se debe evaluar el relanzamiento de productos y/o servicios o desarrollo de nuevos productos. A su vez hacer uso de un impulsar su marketing para incrementar su participación en el mercado.

7.2.2.5 *Matriz de la Gran Estrategia*

La matriz de la gran estrategia refuerza el diagnóstico que hicieron las demás matrices, ya que, al estar presentes dentro de un crecimiento rápido del mercado contra una posición competitiva fuerte, nos ubicamos en el recuadro I, el cual también sugiere utilizar las estrategias de desarrollo de producto y/o penetración de mercado (ver Tabla 7.9).

Tabla 7.9*Matriz de la Gran Estrategia*

		Crecimiento rápido del mercado		
Posición competitiva débil	I	II		Posición competitiva fuerte
	III	IV		
		Crecimiento lento del mercado		

Nota: Basada en Roland Christensen, Norman Berg y Malcom Salter, Policy Formulation and Administration, 1976, 16-18.

7.3. Resumen de estrategias formuladas

De acuerdo al resultado arrojado por las diferentes matrices desarrolladas, se puede tener un diagnóstico más certero y se puede visualizar ya diferentes estrategias que se podrían aplicar con éxito, unas más que otras, para la reactivación de la competitividad del área comercial. El resultado de todas las matrices se puede visualizar mejor en la Tabla 7.10.

Tabla 7.10*Resumen de estrategias formuladas*

	Océano Azul	FODA	PEYEA	IE	BCG	GE
Integración hacia adelante			✓			
Integración hacia atrás			✓			
Integración horizontal						
Penetración de mercado	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollo de mercado			✓		✓	✓
Desarrollo de producto	✓	✓	✓	✓	✓	
Diversificación relacionada			✓			
Diversificación no relacionada			✓			
Recorte de gastos						
Desinversión						

Nota: Elaboración propia.

En cada una de las matrices se puede identificar la fortaleza de contar con un público cautivo que no necesariamente asiste al aeropuerto para comprar, sin embargo, demuestra mucho interés y es muy susceptible a las compras no planificadas. Justamente es este punto el que LAP debe explotar y sobre el cual debe fomentar las acciones de marketing para poder crecer en sus indicadores.

CAPÍTULO VIII

SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

El sector aeroportuario y la Unidad Comercial de LAP se encuentra en una situación de crecimiento y para alcanzar sus objetivos buscan incrementar sus ingresos y ganar participación en el mercado. Por tal razón, la estrategia a nivel de negocio a seguir para la Unidad Comercial de LAP, según las estrategias genéricas de *Porter*, es la de diferenciación.

Tabla 8.1

Resumen de estrategias formuladas

	Océano Azul	FODA	PEYEA	IE	BCG	GE
Integración hacia adelante			✓			
Integración hacia atrás			✓			
Integración horizontal						
Penetración de mercado	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollo de mercado			✓		✓	✓
Desarrollo de producto	✓	✓	✓	✓	✓	
Diversificación relacionada			✓			
Diversificación no relacionada			✓			
Recorte de gastos						
Desinversión						

Nota: Elaboración propia.

En consecuencia, con esta estrategia genérica y de acuerdo con el resultado de las diferentes matrices que se pueden apreciar en la Tabla 8.1, la Unidad Comercial de LAP descarta las estrategias de recorte de gastos y desinversión por no responder de manera viable en ninguno de los casos.

Por otro lado, hay una serie de alternativas de estrategias que sí han respondido de forma favorable y que podrían significar el camino a seguir estratégico para la Unidad Comercial de LAP. Dentro de estas alternativas tenemos la estrategia de integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada y diversificación no relacionada.

8.1 Método Factores Estratégicos Claves

El método de Factores Estratégicos Claves son los factores que permiten a la empresa competir en la industria y sin los cuales no podría desarrollarse. Por tal razón, se rescató de la matriz de competitividad (MPC), desarrollada en el capítulo cinco, los que son de naturaleza crítica para el negocio. Esta búsqueda de factores críticos, se complementó con la opinión de los expertos tanto de la industria, como el experto de LAP.

8.1.1 Criterios de selección.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los concesionarios (ver Anexo 6), se observa que los factores estratégicos clave están relacionados con la capacidad de generación de experiencias en los clientes. Desde ese punto de vista, la empresa deja de enfocarse solo en lo rentable y en la reacción inmediata que espera tener del cliente la cual es la venta. Sino, todo lo contrario, empieza a pensar en su comodidad, en sus necesidades, en su estado de ánimo, en sus temores, a un nivel en que su promesa cambia y lo que desea es generar una relación de largo plazo.

Por otro lado, el experto de LAP, Jorge Rodríguez, coordinador de la unidad de negocio de Comidas y Bebidas coincidió en que generar la mejor experiencia en los pasajeros, visitantes y personal aeroportuario es el mejor camino para incentivar el consumo; sin embargo, resaltó lo importante de manejar un plan comercial que esté estratégicamente armado. Respecto a los criterios de éxito, enlistó los siguientes como factores críticos, brindándole el siguiente peso:

- Innovación en el servicio (10%)
- Experiencia de compra (20%)
- Soporte tecnológico (10%)
- Conocimiento del target (15%)
- Precio (15%)
- Promociones (18%)
- Variedad de la oferta (9%)
- Exclusividad de las marcas (3%)

8.1.2 Matriz de selección.

Para la evaluación de los siguientes factores críticos se realizó una matriz de selección la cual comparó cada factor con cada estrategia resultante (ver Tabla 8.2).

Tabla 8.2*Factores estratégicos clave*

Factores Clave	Ponderación	Estrategias Alternativas															
		Integración hacia adelante		Integración hacia atrás		Integración horizontal		Penetración de Mercados		Desarrollo de Mercados		Desarrollo de Producto		Diversif. Relacionada		Diversif. No Relacionada	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Innovación en el servicio	0.10	1	0.1	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10
Experiencia de compra	0.20	1	0.2	1	0.2	2	0.40	4	0.80	3	0.6	4	0.80	2	0.40	1	0.20
Soporte tecnológico	0.10	2	0.2	1	0.10	3	0.30	4	0.4	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Conocimiento del target	0.15	2	0.3	1	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30	1	0.15
Precios	0.15	2	0.3	1	0.15	2	0.30	4	0.6	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Promociones	0.18	2	0.36	1	0.18	2	0.36	4	0.72	3	0.54	4	0.72	2	0.36	1	0.18
Variedad de la oferta	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09
Exclusividad de las marcas	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06	1	0.03
	1.00		1.61		1.00		1.96		3.75		3.23		3.90		2.05		1.25

Nota: Elaboración propia.

8.2 Método de Escenarios

8.2.1 Descripción de Escenarios Considerados.

Escenario 1

Según el Marco Económico Multianual 2016-2018, al 2018 se espera que el PBI crezca en algo más del 4 % por año, debido a la aceleración de las inversiones vinculadas con grandes proyectos de infraestructura y de una significativa expansión de las actividades primarias, en particular de la minería dedicada a la exportación de cobre.

La incertidumbre política de las elecciones presidenciales en el país, muestra un panorama expectante para los inversionistas, en vista de los planes de gobierno de ambos candidatos que en la elecciones 2016 pasaron a la segunda vuelta, Pedro Pablo Kuczinsky y Keiko Fujimori, estos candidatos inspiran confianza en la mayoría del empresariado nacional y extranjero, hecho que se puede apreciar en la subida en la cotización de la Bolsa de Valores de Lima, por lo que el nivel de inversión nacional y extranjera aumentara en los próximos años.

Por otro lado, se aprecia una tendencia a la baja de los precios de los pasajes nacionales, lanzados por la aerolínea LAN, el cual implicará el incremento en el tráfico aéreo nacional, con esta decisión el impacto en el LAP será el incremento en los ingresos por TUUA y el aumento de ingresos por alquiler de los locales comerciales dentro del aeropuerto.

Las inversiones mineras se verán favorecidas según las propuestas de los candidatos presidenciales y se espera minimizar el impacto medioambiental de los megaproyectos.

Por otro lado, el nivel de inseguridad muestra un incremento peligroso con problemas de delincuencia, la cual sigue creando desconfianza y temor en la sociedad.

Escenario 2

Al 2018, la economía peruana muestra signos de reactivación con incrementos del PBI superiores al 4% debido a proyectos nacionales y extranjeros. El tipo de cambio se mantiene estable, incluso existe expectativas que su cierre al 2018 sea mayor al S/ 3.6. La economía asiática se recupera al cierre del 2015, lo cual no causa mayor impacto en la economía Peruana. Respecto a la economía Americana, La FED decide postergar no subir la tasa de interés de referencia, lo cual ayuda a que el impacto de la economía peruana muestre mejoras.

Debido a todas variables las inversiones en el Perú se ven favorables tanto proyectos mineros como en proyectos de infraestructura. El ingreso per cápita continúa y se mantiene constante. Respecto al cambio de gobierno existe mayor seguridad y respaldo de la inversión privada.

8.2.2 Comparación de Estrategias con escenarios.

Con este método se evaluó dos escenarios, los cuales según la valoración efectuada por la Unidad Comercial de LAP y a la ponderación de impacto sobre la empresa se pudo seleccionar como primer escenario la proyección de crecimiento del turismo nacional e internacional, y en segundo lugar la devaluación del sol frente al dólar.

Cada una de las estrategias se comparó con cada uno de los escenarios para evaluar su funcionamiento. El resultado de esta evaluación señala que las estrategias que mejor se inclina con la estrategia de desarrollo de producto, ya que el escenario

de la proyección de crecimiento del turismo nacional e internacional, es muy favorables para la Unidad comercial en vista que buscara atraer a más concesionarios.

Tabla 8.3

Comparación de estrategias con escenarios

		Escenario 1	Escenario 2
Estrategia 1	Integración hacia adelante	Poco favorable	Poco favorable
Estrategia 2	Integración hacia atrás	Poco favorable	Poco favorable
Estrategia 3	Integración horizontal	Poco favorable	Poco favorable
Estrategia 4	Penetración de mercados	Muy favorable	Muy favorable
Estrategia 5	Desarrollo de mercados	Muy favorable	Favorable
Estrategia 6	Desarrollo de productos	Muy favorable	Muy favorable
Estrategia 7	Diversificación relacionada	Favorable	Favorable
Estrategia 8	Diversificación no relacionada	Poco favorable	Poco favorable

Nota: Elaboración propia.

Como puede verse, la estrategia dos ofrece resultados altamente favorables en el escenario 2 y resultados favorables en el escenario 1; en comparación a los resultados obtenidos en las estrategias 1 y estrategia 2 las cuales son poco favorables en sus resultados.

8.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Tabla 8.4

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

Estrategias Alternativas																	
Factores Clave	Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8	
		Integración hacia adelante	Integración hacia atrás	Integración horizontal	Integración vertical	Integración horizontal	Integración vertical	Integración horizontal	Integración vertical	Integración horizontal	Integración vertical	Integración horizontal	Integración vertical	Integración horizontal	Integración vertical	Integración horizontal	Integración vertical
Factores Clave	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades																	
Participación del Perú como miembro de la Alianza del Pacífico y el Tratado Transatlántico (TPP)	0.01	3	0.03	1	0.01	3	0.03	4	0.04	3	0.03	3	0.03	3	0.03	1	0.01
Exoneración de la visa Schengen	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05
Incremento del turismo nacional en 15% y turismo internacional en 6% para los periodos 2016-2018	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08
Disminución del precio de los pasajes aéreos por reducción del precio del petróleo	0.02	4	0.08	1	0.02	4	0.08	4	0.08	3	0.06	4	0.08	3	0.06	1	0.02
Incremento de Obras por Impuestos	0.01	1	0.01	1	0.01	2	0.02	1	0.01	2	0.02	1	0.01	1	0.01	1	0.01
Mayor apreciación hacia la "calidad de servicio"	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Identificación con la Marca Perú	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	2	0.04	1	0.02
Incremento de los requisitos para reducir el impacto ambiental de los residuos sólidos	0.01	1	0.01	1	0.01	2	0.02	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01
Tendencia del Mobile	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15
Mayor impacto del marketing digital y uso de las redes sociales	0.13	1	0.13	1	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	1	0.13
Diseños funcionales con arquitectura moderna de las áreas comerciales de los aeropuertos	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.3
Amenazas																	
Incertidumbre Política por la elecciones	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09	1	0.03
Incumplimiento del Estado Peruano respecto a la entrega de terrenos para la expansión del aeropuerto	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	1	0.12
Proyección de devaluación de Sol respecto al dolar para los años 2016-2018	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.1
Inflación proyectada al 2018 de 3%	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05
Incremento de la inseguridad ciudadana	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03
Contaminación del aire y ruido	0.01	1	0.01	1	0.01	2	0.02	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01
Total	1.00		1.83		1.08		3.55		2.95		3.16		3.56		2.69		1.20
Fortalezas																	
Amplia y variada oferta comercial	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.1
Tráfico de pasajeros nacionales e internacionales	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	1	0.15
Índice de satisfacción de pasajeros	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.2
Atención adecuada y permanente de los requerimientos de los concesionarios	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05
Franquicias importantes que operan en el Aeropuerto	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.1
Debilidades																	
Modernos sistemas de información	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Bajo Gasto por pasajero (spend rate)	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	1	0.15
Bajo Ticket promedio de compra	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.1
Alto Tiempo promedio de adjudicación de concesionarios	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05
Pocas Campañas promocionales	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.1
Posicionamiento de la marca débil	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05
Total	1.00		1.75		3.16		2.30		3.2		3.15		3.7		2.70		1.10

Nota: Elaboración propia.

A través de la matriz MPEC que se aprecia en la Tabla 8.4, podemos ver que la estrategia con mayor puntaje es la de desarrollo de producto; seguido de la estrategia de Penetración de mercados. Ambas responden muy bien frente a las diferentes fuerzas externas e internas ya analizadas.

8.4 Descripción de la estrategia seleccionada

La alternativa seleccionada es: Desarrollar de productos y servicios enfocado a los clientes (Especializado solamente en pasajeros) con un valor agregado, con un incremento en los esfuerzos de marketing.

La alternativa significa desarrollar nuestros servicios que satisfagan necesidades de los pasajeros nacionales e internacionales para su mayor comodidad dentro las instalaciones del aeropuerto, así mismo facilitar y hacer que su estadía dentro del aeropuerto sea más comfortable.

Se plantea que la empresa LAP desarrollo nuevos servicios dentro de la instalaciones del aeropuerto como por ejemplo el servicio de WIFI, donde los pasajeros puedan hacer uso del mismo por un tiempo determinado y luego de este tenga un cobro adicional, así mismo otros servicios en la sala de embarques y ofrecer nuevas instalaciones para empresas que deseen concesionar locales.

En esta estrategia se formarán grupos comerciales especializados en desarrollar productos y servicios enfocados en los pasajeros.

8.5 Descripción de la estrategia contingente

Las estrategias contingentes son:

Integración Horizontal – Concesionar otros aeropuertos a nivel nacional: Esta alternativa significa concesionar un aeropuerto para su administración, esta opción se

encuentra ligada netamente a una concesión con el Estado Peruano, para lo cual se tiene que esperar lo tiempo determinados para la concesión y/o esperar que finiquite una concesión previa para postular.

Esta alternativa ayudaría a la empresa LAP apropiarse de los competidores y poder tener mayor control sobre los aeropuertos, obteniendo mayores ingresos monetarios.

Desarrollo de Mercados - Desarrollo de nuevos Destinos: Esta alternativa significa fomentar la apertura de nuevos destinos, la cual se encuentra ligada tanto a las Aerolíneas como al Ministerio de Transportes y Comunicación.

Dentro de esta alternativa LAP tendría que realizar alianzas estratégicas, las cuales le ayuden a fomentar el turismo para que las aerolíneas se vean forzadas a realizar apertura de nuevos destinos de acuerdo a la demanda de pasajeros.

CAPÍTULO IX

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el siguiente capítulo, se planeará la implementación de la estrategia seleccionada empleando una herramienta importante: el Balanced Scorecard, desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton, el cual fue definido como un “sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización”. Fred David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* (2013, p 135, 296), recoge estos conceptos y define al BSC como “un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y aprendizaje”.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es la herramienta que traduce las estrategias de la Unidad Comercial de LAP en las acciones que se deberán cumplir para el logro de los objetivos.

9.1 Mapa de la Estrategia (BSC)

Para la elaboración del mapa de la estrategia se ha considerado los objetivos estratégicos que se ha propuesto en concordancia con la Gerencia Comercial de LAP para el periodo 2016-2018, que vienen a ser el incremento de los ingresos de la unidad comercial, el posicionamiento de la nueva marca comercial, incremento de franquicias nacionales y extranjeras; estos objetivos corresponden a la perspectiva financiera y comercial.

Desde la perspectiva del cliente, la Unidad Comercial de LAP, busca que los concesionarios reciban una seguridad y transparencia contractual, por otro lado, se busca que los pasajeros perciban: un alto de grado de satisfacción en la calidad de servicio, facilidades de compra, variedad de oferta de productos y servicios, exclusividad de productos y servicios.

Desde la perspectiva de los procesos internos, la Unidad Comercial de LAP busca mejorar los servicios existentes, así como también desarrollar nuevos servicios que generen valor, que se plasme en una mejor aceptación de parte de los concesionarios, pasajeros nacionales, internacionales y sus visitantes. Dichos servicios serán mejorados en paralelo con la mejora de los procesos continuos, ofreciendo a los pasajeros una experiencia memorable.

Desde la perspectiva del aprendizaje, la unidad comercial busca aprender y conocer a profundidad el mercado, los perfiles, gustos y preferencias del pasajero nacional e internacional; de igual manera busca mejorar las competencias del personal de la unidad comercial, ya que con el recurso humano alineado a la estrategia y un clima laboral adecuado será posible cumplir con el Plan Estratégico.

En la Tabla 9.1 se muestra el mapa estratégico BSC planteado para la Unidad Comercial de LAP.

Tabla 9.1

Mapa estratégico Balance ScoreCard de la unidad comercial del LAP

Nota: Elaboración propia.

Este instrumento será útil para medir el desempeño corporativo y para vincular la visión y la estrategia, que son:

- Resultados financieros.
- Satisfacción de clientes (pasajeros, visitantes, trabajadores y concesionarios).
- Operación Interna (procesos).
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados.
- Desarrollo de los empleados (competencias).

La implementación del Balanced Scorecard en la Unidad Comercial de LAP permitirá:

- Comunicar la visión y estrategia a la unidad comercial.
- Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
- Ofrecer a cada empleado su contribución individual al logro de los objetivos de la unidad comercial.
- Amarrar los resultados con los procesos que se desarrollaron en el logro de los mismos.
- Alinear las estrategias de la unidad comercial con las competencias requeridas del personal.
- Monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos.
- Incrementar los niveles de servicio a clientes internos y externos.

En ese sentido, para lograr el éxito en la implementación del BSC se requiere tener el apoyo del comité de dirección de la empresa.

9.2 Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

De acuerdo al mapa estratégico planteado se pueden señalar los siguientes objetivos específicos desde las cuatro perspectivas, que se derivan a partir de la estrategia seleccionada en el capítulo anterior, así como de las iniciativas específicas que se han ido identificando en las diferentes etapas de análisis.

9.2.1 Perspectiva Financiera.

Objetivo específico: Incrementar la utilidad operativa en 20% al 2018, respecto al 2015.

Indicador: EBIT

Meta: 20% al 2018.

Iniciativas:

- Elaborar un presupuesto de ingresos y gastos.
- Preparar informes financieros comparativos y analizar las desviaciones.
- Reducir los gastos de las actividades que no generan valor.

Objetivo específico: Incrementar el rendimiento por metro cuadrado en 20% al 2018, respecto al 2015.

Indicador: Rendimiento por metro cuadrado (Ventas de concesionarios / metro cuadrado concesionado)

Meta: Incrementar en 20% al 2018 (De \$1,500 a \$1,800 por metro cuadrado).

Iniciativas:

- Analizar la información económica de la rentabilidad por metro cuadro.
- Evaluar la oferta actual y las que van a ingresar planteando escenarios.
- Diversificar el portafolio de concesionarios, optimizando la rentabilidad.

Objetivo específico: Incrementar el gasto por pasajero en 20% al 2018, respecto al 2015.

Indicador: Spend Rate (Ventas totales / N° de pasajeros)

Meta: 20% al 2018.

Iniciativas:

- Analizar la información económica de la rentabilidad por metro cuadro.
- Evaluar la oferta actual y las que van a ingresar planteando escenarios.
- Diversificar el portafolio de concesionarios, optimizando la rentabilidad.

9.2.2 Perspectiva del cliente.

Objetivo específico: Posicionar una nueva marca en modernidad y calidad de servicio en un 70% del mercado, al 2018.

Indicador: Índice de recordación y asociación de marca (Encuestados con recordación de marca / Total de encuestados)

Meta: 70% al 2018.

Iniciativas:

- Desarrollar el naming y diseñar el logotipo de la nueva marca.
- Brandear el aeropuerto con la nueva marca.
- Desarrollar una campaña de lanzamiento y mantenimiento de la marca.
- Realizar mediciones parciales del nivel de recordación de la marca.
- Identificar canales de comunicación de la marca.

Objetivo específico: Incrementar en 30% la oferta comercial de concesionarios con franquicias “*Top of Mind*”, al 2018.

Indicador: Numero de marcas “*Top of Mind*”. (Número de marcas nuevas / Total de Marcas)

Meta: 30% al 2018 (2 por año).

Iniciativas:

- Realizar un estudio de mercado, para identificar las marcas que desea el cliente nacional e internacional.
- Generar propuestas de valor “más por más” exclusivas para marcas “*Top of Mind*”.
- Seguimiento al rendimiento de los nuevos concesionarios.

Objetivo específico: Incrementar el promedio de calificación a 85% en atención al cliente, del estudio del cliente incognito.

Indicador: Índice de satisfacción del cliente incognito.

Meta: 85% al 2018.

Iniciativas:

- Impulsar al concesionario el conocimiento pleno de su cliente (perfiles y necesidades) y de su mix de productos.
- Mejorar el nivel de servicio de atención de los concesionarios a los usuarios del aeropuerto.
- Dar a conocer al pasajero y/o acompañantes sobre las alternativas de servicio y tiendas que se ofrecen en el aeropuerto.
- Desarrollar diversas campañas y actividades a lo largo del año.
- Impulsar la difusión de las campañas, catálogos y novedades de las tiendas fuera del aeropuerto y de promociones entre concesionarios (venta cruzada).

9.2.3 Perspectiva de procesos internos.

Objetivo específico: Remodelar y reparar 15 tiendas comerciales al 2018.

Indicador: Cantidad de tiendas remodeladas por año.

Meta: 15 tiendas remodeladas.

Iniciativas:

- Evaluar los locales que necesitan remodelar.
- Evaluar la última tendencia del sector en cuanto a diseño de centros comerciales.
- Evaluar la percepción de los clientes, a través de encuestas.
- Reducir en 50 % los costos del alquiler durante el tiempo de la remodelación.

Objetivo específico: Incrementar el presupuesto de publicidad en 30% para la mayor difusión de las promociones en los distintos medios especializados al 2018.

Indicador: Porcentaje de presupuesto ejecutado (%).

Meta: Ejecución del 100% de lo presupuestado.

Iniciativas:

- Desarrollar un plan de comunicación (BTL y ATL).
- Realizar un plan de medios de acuerdo al target.
- Determinar un presupuesto de comunicación.
- Evaluar la participación en la distribución de los medios, periódicos, revistas, tv, radio, etc.
- Innovar formato de los sorteos de LAP.
- Coordinar con los concesionarios para evaluar su participación.
- Establecer calendario de actividades.

Objetivo específico: Incrementar 3 campañas de liquidación de temporada al año, para incentivar la compra y el consumo.

Indicador: Número de campañas promocionales LAP

Meta: 3 campañas por año.

Iniciativas:

- Revisar y determinar el presupuesto de la unidad.

- Analizar la información del estudio de mercado.
- Análisis comparativo con la competencia.
- Evaluar las nuevas campañas propuestas.
- Coordinar con los concesionarios.
- Determinar el calendario de los lanzamientos.
- Trabajar campañas de liquidación de temporada.
- Analizar los instrumentos publicitarios, letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, etc.
- Evaluar los resultados.

Objetivo específico: Establecer un sistema informático para el control de las ventas de los concesionarios al 2018.

Indicador: Cantidad de POS instalados en las tiendas comerciales por año.

Meta: 60 tiendas con POS al 2018.

Iniciativas:

- Gestionar el presupuesto para comprar el software.
- Evaluar los proveedores de servicios quienes construirán el software.
- Solicitar la prueba del sistema.
- Evaluar a los concesionarios que se les aplicara el sistema.
- Seleccionar a los concesionarios.
- Comunicar y coordinar con los concesionarios, sobre el uso del sistema.

- Implementar POS.
- Seguimiento y control.

Objetivo específico: Reducir en 30 días los plazos de licitación de la tiendas comerciales al 2018.

Indicador: Número de días del proceso de licitación.

Meta: 30 días menos al 2018. (De 150 a 120 días)

Iniciativas:

- Analizar el proceso de arrendamientos, para evaluar los puntos críticos.
- Mapear los procesos internos de la unidad comercial.
- Realizar un benchmarking con los centros comerciales y otros aeropuertos de Sudamérica.
- Implementar procedimientos transversales (legal, mantenimientos, planeamiento aeroportuario, finanzas).

Actividades a realizar para el cumplimiento de la Calidad de Servicio

- **Charlas de servicio al cliente**

Se seguirán dictando charlas de Calidad de Servicio dirigidas a todo el personal aeroportuario explicando los estándares del servicio al cliente.

Se continuará realizando 2 veces por semana junto con la charla de renovación de fotocheck. La afluencia promedio por charla será de 35 personas.

Una vez al mes se programara una charla para aquellos colaboradores de los establecimientos ubicados en la zona pública.

- **Decálogo “Cultura Plaza LAP”**

El objetivo es crear un decálogo con pilares de calidad de servicio que engloban a la marca Plaza LAP, de esta forma se puede concientizar a la comunidad aeroportuaria que es tener clientes satisfechos.

Este decálogo se entregara en las charlas de Calidad de Servicio. La vigencia de las charlas será todo el año.

El decálogo es el siguiente:

- El cliente por encima de todo.
- Cumple todo lo que prometas.
- Solo hay una forma de satisfacer al cliente: darle más de lo que espera.
- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.
- Por muy bueno que sea un servicio siempre puede mejorar.
- Para el cliente tú marcas la diferencia.
- Fallar en un punto significa fallar en todo.
- Convierte las quejas en oportunidades para mejorar.
- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.

- **Cliente incógnito**

Se deberá realizar 2 estudios al año, con el objetivo de evaluar el nivel de servicio de los concesionarios.

Antes de realizar el primer estudio del año se enviará carta a los concesionarios indicando que se realizara el estudio y los parámetros de evaluación del mismo.

Cuando se tenga el informe final de cada concesionario se enviará una carta felicitando o solicitando que levanten observaciones encontradas, según calificación. Las fechas a llevar a cabo esta actividad serán en mayo-junio y noviembre-diciembre.

9.2.4 Perspectivas de aprendizaje.

Objetivo específico: Fomentar el uso de las herramientas tecnológicas a través de 3 talleres al año para los colaboradores de la unidad comercial.

Indicador: N° de talleres.

Meta: 3 talleres al año.

Iniciativas:

- Realizar encuestas sobre los cursos deseados a los colaboradores.
- Presupuestar la inversión en capacitación.
- Establecer los periodos a llevarse a cabo.
- Evaluar los costos de los programas.
- Contratar programas in-house.

- Evaluación de las competencias.

Objetivo específico: Realizar 2 estudios del mercado y del comportamiento, gustos y preferencias de los pasajeros.

Indicador: Cantidad de estudios de investigación de los perfiles del cliente.

Meta: 2 estudios por año.

Iniciativas:

- Evaluar el presupuesto para los estudios.
- Solicitar un estudio de mercado.
- Evaluar a los proveedores del servicio.
- Solicitar el tipo de encuesta a realizar.
- Definir el alcance de la investigación.
- Establecer los plazos de entrega.
- Analizar e implementar los resultados obtenidos.

9.3 Indicadores, metas, iniciativas y responsables

Para cada uno de los objetivos definidos en el capítulo anterior, se han reconocido distintos indicadores que permitan medir su evolución y/o mejora. A su vez, se asignó metas que se desean alcanzar como parte de este plan estratégico; Posteriormente, para poder alcanzar estas metas se han recogido y propuesto distintas iniciativas y responsables, que han ido identificándose en el proceso de análisis seguido en los capítulos anteriores.

El detalle de los objetivos estratégicos planteados con sus indicadores, metas, iniciativas y responsables a cargo está separado por cada perspectiva de análisis el cual se muestra en la Tabla 9.2.

Tabla 9.2

Detalle de los objetivos por perspectiva

Perspectiva	Objetivo Especifico	Indicador	Meta	Iniciativas	Responsable
Financiera	Incrementar la utilidad operativa en 20% al 2018.	EBIT (%)	1° año: 5% 2° año: 13% 3° año: 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un presupuesto de ingresos y gastos. • Preparar informes financieros comparativos y analizar las desviaciones. • Reducir los gastos de las actividades que no generan valor. 	Gerente Comercial
	Incrementar el rendimiento por metro cuadrado en 20%, al 2018	Ventas de concesionarios / metro cuadrado concesionado (%)	1° año: 6% 2° año: 12% 3° año: 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la información económica de la rentabilidad por metro cuadrado. • Evaluar la oferta actual y las que van a ingresar planteando escenarios. • Diversificar el portafolio de concesionarios, optimizando la rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Senior Manager F&B • Senior Manager Duty Free
	Incrementar el gasto por pasajero en 20% al 2018.	Spend rate (Ventas totales / N° de pasajeros)	1° año: 4% 2° año: 11% 3° año: 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los gastos de pasajeros por cada línea de negocio e identificar los puntos críticos que no generan impacto en las ventas. • Evaluar la oferta comercial de acuerdo con los resultados del estudio de mercado. • Segmentar el Layout de la oferta comercial de acuerdo al target. • Incrementar promociones para los pasajeros nacionales. • Realizar propuestas de valor percibido para el pasajero. 	Coordinadores por línea de negocio

	Posicionar una nueva marca en modernidad y calidad de servicio en un 70% del mercado, al 2018.	Índice de recordación y asociación de marca (%)	1° año: 25% 2° año: 50% 3° año: 70%	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el naming y diseñar el logotipo de la nueva marca. • Brandear el aeropuerto con la nueva marca. • Desarrollar una campaña de lanzamiento y mantenimiento de la marca. • Realizar mediciones parciales del nivel de recordación de la marca. • Identificar canales de comunicación de la marca. 	Coordinador de Marketing
Clientes	Incrementar en 30% la oferta comercial de concesionarios con franquicias “ <i>Top of Mind</i> ”, al 2018.	Número de marcas “ <i>Top of Mind</i> ”	1° año: 3 2° año: 3 3° año: 3	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de mercado, para identificar las marcas que desea el cliente nacional e internacional. • Generar propuestas de valor “más por más” exclusivas para marcas Top of Mind. • Seguimiento al rendimiento de los nuevos concesionarios. 	Coordinador de Marketing
	Incrementar el promedio de calificación a 85% en atención al cliente, del estudio de cliente incognito.	Índice de satisfacción del cliente incognito (%)	1° año: 30% 2° año: 55% 3° año: 90%	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar al concesionario el conocimiento pleno de su cliente (perfiles y necesidades) y de su mix de productos. • Mejorar el nivel de servicio de atención de los concesionarios a los usuarios del aeropuerto. • Dar a conocer al pasajero y/o acompañantes sobre las alternativas de servicio y tiendas que se ofrecen en el aeropuerto. • Desarrollar diversas campañas y actividades a lo largo del año. • Impulsar la difusión de las campañas, catálogos y novedades de las tiendas fuera del aeropuerto y de promociones entre concesionarios (venta cruzada). 	Coordinador de Marketing
Procesos internos	Remodelar y reparar 15 tiendas comerciales al 2018.	Cantidad de tiendas remodeladas por año.	1° año: 5 2° año: 10	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los locales que necesitan remodelar. • Evaluar la última tendencia del sector en cuanto a diseño de centros comerciales. 	Gerencia Infraestructura

		3° año: 15	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la percepción de los clientes, a través de encuestas. • Reducir en 50 % los costos del alquiler durante el tiempo de la remodelación. 	y Gerencia Comercial
Incrementar el presupuesto de publicidad en 30% para la mayor difusión de las promociones en los distintos medios especializados.	Porcentaje de presupuesto ejecutado (%).	1° año: 30% 2° año: 70% 3° año: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de comunicación (BTL y ATL). • Realizar un plan de medios de acuerdo al target. • Determinar un presupuesto de comunicación. • Evaluar la participación en la distribución de los medios, periódicos, revistas, tv, radio, etc. • Innovar formato de los sorteos de LAP. • Coordinar con los concesionarios para evaluar su participación. • Establecer calendario de actividades. 	Coordinador de Marketing
Incrementar 3 campañas de liquidación de temporada al año, para incentivar la compra y el consumo.	Numero de campañas promocionales LAP.	3 campañas por año.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y determinar el presupuesto de la unidad. • Analizar la información del estudio de mercado. • Análisis comparativo con la competencia. • Evaluar las nuevas campañas propuestas. • Coordinar con los concesionarios. • Determinar el calendario de los lanzamientos. • Trabajar campañas de liquidación de temporada. • Analizar los instrumentos publicitarios, letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, etc. • Evaluar los resultados. 	Coordinador de Marketing
Establecer un sistema informático para el control de las	Cantidad de POS (sistema de control de facturación)	1° año: 20 2° año: 40	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el presupuesto para comprar el software. 	Sistemas, Facturación y

	ventas de los concesionarios al 2018.	instalados en las tiendas comerciales por año	3° año: 60	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los proveedores de servicios quienes construirán el software. • Solicitar la prueba del sistema. • Evaluar a los concesionarios que se les aplicara el sistema. • Seleccionar a los concesionarios. • Comunicar y coordinar con los concesionarios, sobre el uso del sistema. • Implementar POS. • Seguimiento y control. 	Coordinadores por líneas de negocios
	Reducir en 30 días los plazos de licitación de la tiendas comerciales al 2018.	Número de días del proceso de licitación	A 120 días el 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el proceso de arrendamientos, para evaluar los puntos críticos. • Mapear los procesos internos de la unidad comercial. • Realizar un benchmarking con los centros comerciales y otros aeropuertos de Sudamérica. • Implementar procedimientos transversales (legal, mantenimientos, planeamiento aeroportuario, finanzas). 	Coordinadores por líneas de negocios
Aprendizaje	Fomentar la cultura de servicio a través de 3 talleres al año para los colaboradores y concesionarios de la Unidad Comercial.	N° de talleres	3 talleres al año.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas sobre los cursos deseados a los colaboradores. • Presupuestar la inversión en capacitación. • Establecer los periodos a llevarse a cabo. • Evaluar los costos de los programas. • Contratar programas in-house. • Evaluación de las competencias. 	Coordinador de Marketing
	Realizar 2 estudios del mercado y el comportamiento, gustos y preferencias de	Cantidad de estudios de investigación de los perfiles del cliente.	2 estudios por año.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el presupuesto para los estudios. • Solicitar un estudio de mercado. • Evaluar a los proveedores del servicio. 	Coordinador de Marketing

los pasajeros y concesionarios del aeropuerto			<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar el tipo de encuesta a realizar. • Definir el alcance de la investigación. • Establecer los plazos de entrega. • Analizar e implementar los resultados obtenidos. 	
---	--	--	---	--

Nota: Elaboración propia.

9.4 Presupuesto y Cronograma

Para el cumplimiento de cada uno de estos objetivos, se asignará un presupuesto y un cronograma de ejecución de los recursos que se estima en tres años, y que medirá el grado de avance en cada periodo de tiempo, tal cual lo apreciamos en la Tabla 9.3.

Tabla 9.3

Presupuesto y Cronograma de los objetivos específicos

Objetivo Específico	Iniciativas	Presupuesto (Miles de Dólares)	Cronograma		
			016	017	018
Incrementar la utilidad operativa en 20% al 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un presupuesto de ingresos y gastos. • Preparar informes financieros comparativos y analizar las desviaciones. • Reducir los gastos de las actividades que no generan valor. 	57	8	9	0
Incrementar el rendimiento por metro cuadrado en 20%, al 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la información económica de la rentabilidad por metro cuadrado. • Evaluar la oferta actual y las que van a ingresar planteando escenarios. • Diversificar el portafolio de concesionarios, optimizando la rentabilidad. 	135	3	5	7
Incrementar el gasto por pasajero en 20% al 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los gastos de pasajeros por cada línea de negocio e identificar los puntos críticos que no generan impacto en las ventas. 	75	5	0	0

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la oferta comercial de acuerdo con los resultados del estudio de mercado. • Segmentar el Layout de la oferta comercial de acuerdo al target. • Incrementar promociones para los pasajeros nacionales. • Realizar propuestas de valor percibido para el pasajero. 				
Posicionar la nueva marca en modernidad y calidad de servicio en un 70% del mercado, al 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el naming y diseñar el logotipo de la nueva marca. • Brandear el aeropuerto con la nueva marca. • Desarrollar una campaña de lanzamiento y mantenimiento de la marca. • Realizar mediciones parciales del nivel de recordación de la marca. • Identificar canales de comunicación de la marca. 	170	0	5	5
Incrementar en 30% la oferta comercial de concesionarios con franquicias “ <i>Top of Mind</i> ”, al 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de mercado, para identificar las marcas que desea el cliente nacional e internacional. • Generar propuestas de valor “más por más” exclusivas para marcas Top of Mind. • Seguimiento al rendimiento de los nuevos concesionarios. 	90	5	0	5
Incrementar el promedio de calificación a 85% en atención al cliente del estudio de cliente incognito.	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar al concesionario el conocimiento pleno de su cliente (perfiles y necesidades) y de su mix de productos. • Mejorar el nivel de servicio de atención de los concesionarios a los usuarios del aeropuerto. • Dar a conocer al pasajero y/o acompañantes sobre las alternativas de servicio y tiendas que se ofrecen en el aeropuerto. • Desarrollar diversas campañas y actividades a lo largo del año. • Impulsar la difusión de las campañas, catálogos y novedades de las tiendas fuera del aeropuerto y de promociones entre concesionarios (venta cruzada). 	171	7	7	7

Remodelar y reparar 15 tiendas comerciales al 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los locales que necesitan remodelar. • Evaluar la última tendencia del sector en cuanto a diseño de centros comerciales. • Evaluar la percepción de los clientes, a través de encuestas. • Reducir en 50 % los costos del alquiler durante el tiempo de la remodelación. 	800	00	50	50
Incrementar el presupuesto de publicidad en 30% para la mayor difusión de las promociones en los distintos medios especializados al 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de comunicación (BTL y ATL). • Realizar un plan de medios de acuerdo al target. • Determinar un presupuesto de comunicación. • Evaluar la participación en la distribución de los medios, periódicos, revistas, tv, radio, etc. • Innovar formato de los sorteos de LAP. • Coordinar con los concesionarios para evaluar su participación. • Establecer calendario de actividades. 	170	0	0	0
Incrementar 3 campañas de liquidación de temporada al año, para incentivar la compra y el consumo.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y determinar el presupuesto de la unidad. • Analizar la información del estudio de mercado. • Análisis comparativo con la competencia. • Evaluar las nuevas campañas propuestas. • Coordinar con los concesionarios. • Determinar el calendario de los lanzamientos. • Trabajar campañas de liquidación de temporada. • Analizar los instrumentos publicitarios, letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, etc. • Evaluar los resultados. 	63	0	1	2
Establecer un sistema informático para el control de las ventas de los	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el presupuesto para comprar el software. • Evaluar los proveedores de servicios quienes construirán el software. • Solicitar la prueba del sistema. 	\$ 105	5	0	0

concesionarios al 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar a los concesionarios que se les aplicara el sistema. • Seleccionar a los concesionarios. • Comunicar y coordinar con los concesionarios, sobre el uso del sistema. • Implementar POS. • Seguimiento y control. 				
Reducir en 30 días los plazos de licitación de la tiendas comerciales al 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el proceso de arrendamientos, para evaluar los puntos críticos. • Mapear los procesos internos de la unidad comercial. • Realizar un benchmarking con los centros comerciales y otros aeropuertos de Sudamérica. • Implementar procedimientos transversales (legal, mantenimientos, planeamiento aeroportuario, finanzas). 	76	5	5	6
Fomentar el uso de las herramientas tecnológicas a través de 3 talleres al año para los colaboradores de la unidad comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas sobre los cursos deseados a los colaboradores. • Presupuestar la inversión en capacitación. • Establecer los periodos a llevarse a cabo. • Evaluar los costos de los programas. • Contratar programas in-house. • Evaluación de las competencias. 	47	5	6	6
Realizar 2 estudios del mercado y el comportamiento, gustos y preferencias de los pasajeros.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el presupuesto para los estudios. • Solicitar un estudio de mercado. • Evaluar a los proveedores del servicio. • Solicitar el tipo de encuesta a realizar. • Definir el alcance de la investigación. • Establecer los plazos de entrega. • Analizar e implementar los resultados obtenidos. 	32	0	1	1
Total:		1,991			

Nota: Elaboración propia.

CAPITULO X

EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LOS EFECTOS DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

En este capítulo se desarrollará la evaluación en aspectos cualitativos y cuantitativos del análisis y planteamiento definidos en el Balance Scorecard realizado en el capítulo previo.

10.1 Evaluación Cualitativa

Se definen dos criterios de evaluación y se aplican a las propuestas del capítulo anterior.

10.1.1 Criterios de evaluación

De acuerdo a Richard Rumelt, para evaluar adecuadamente la estrategia seleccionada, se debe tomar cuatro criterios: consonancia, congruencia, viabilidad y ventaja (Richard Rumelt, 2013, p15). La evaluación externa de una empresa se basa principalmente en el criterio de consonancia y ventaja; mientras que la evaluación interna se basa en el criterio de congruencia y viabilidad.

10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios

Los criterios de evaluación antes mencionados serán aplicados a la estrategia seleccionada, la cual se busca implementar en la Unidad Comercial de LAP.

- **Consistencia:** la estrategia definida de Desarrollo de Producto está alineado con la política corporativa de LAP, es decir es coherente con la misión de la Unidad Comercial de LAP. Sin embargo, si en la ejecución de la estrategia se presentan conflictos en la organización y discrepancias con las distintas aéreas, este sería un indicador de que la estrategia es inconsistente y por lo tanto señal que se debe revisar y/o replantear.

- **Consonancia:** este criterio se relaciona con el conjunto de tendencias examinadas en el Análisis Externo del Capítulo IV del presente plan estratégico y que son la base de las amenazas y oportunidades que impactan en el desarrollo de la Unidad Comercial de LAP. La propuesta planteada para la Unidad Comercial de LAP responde a estos factores evaluados en la matriz EFE y finalmente en la matriz de elección de la estrategia MPCE. Es importante considerar que estos parámetros pueden ser afectados y variar por factores políticos, debido a que la Unidad Comercial de LAP forma parte de las operaciones del contrato de concesión firmada con el estado y sería un riesgo importante para la empresa. Para ello se formularon escenarios que permitirán tomar acciones correctivas respecto a la estrategia planteada en el Capítulo 9.
- **Factibilidad:** la estrategia nunca debe exigir demasiados recursos disponibles, ni crear problemas sin solución. La etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la Unidad Comercial de LAP es la de crecimiento, por lo que es importante invertir en infraestructura sin poner en peligro la operatividad de la empresa. Es por esta razón que se ha planteado iniciativas estratégicas que impulsen los servicios comerciales a través de los concesionarios que busque elevar la calidad de los servicios, con el objetivo de incrementar las ventas y lograr una alta satisfacción del cliente.
- **Ventaja:** la estrategia debe generar ventajas competitivas, en el caso de la estrategia seleccionada, desarrollo de producto, se pretende afianzar los aspectos diferenciadores con la competencia (alto tránsito de pasajeros) que posee la Unidad Comercial de LAP y que potenciará todas sus líneas de negocios.

10.2 Evaluación financiera de la Estrategia

Para evaluar financieramente el plan estratégico se debe tener presente el flujo de caja incremental o marginal, pues nos interesa analizar los beneficios y los costos que va a generar, por lo que es fundamental analizar lo que varía, es decir, lo adicional que va a lograr obtener como consecuencia de su implementación.

Se revisará los Estados de Resultados de los periodos 2013, 2014 y 2015 para analizar el comportamiento de las diferentes partidas de ingresos y gastos y sus resultados obtenidos.

Se obtendrá el flujo de caja proyectado de Gerencia de Planeamiento Financiero de los periodos 2016, 2017 y 2018 que se realiza en base a la situación actual, es decir los que ya la Unidad Comercial ya tiene previsto que obtendrá.

Se incorpora el impacto que tendrá en el flujo de caja la implementación del Plan estratégico tanto en los ingresos y egresos. Para ello se estima los ingresos y egresos adicionales que van a originar el plan estratégico

Finalmente para analizar la pertinencia del plan estratégico se calculará el valor actual neto del flujos incremental entre la proyección del plan estratégico. Determinando previamente la tasa de descuento.

El flujo de efectivo incremental o marginal nos permitirá medir los beneficios de la implementación del plan estratégico.

10.2.1 Análisis de Estado de Resultados Históricos 2013-2015.

Tal como se muestra en la tabla 10.1 el incremento de los ingresos en el 2014 fue de 8% mientras que en el 2015 prácticamente no hubo crecimiento, sin embargo, el EBITDA se incrementó en 4% debido a la reducción de los gastos.

Cabe precisar que la retribución al estado peruano y la tasa regulatoria son calculadas en base ingreso, pues según el contrato de concesión todos los ingresos de LAP se gravan con el 46.511% como retribución y el 1% como tasa regulatoria.

LAP tiene firmado un contrato de estabilidad tributaria con el estado peruano, el mismo que para efectos del impuesto a la renta grava las utilidades con una tasa de 22% por todo el término de la concesión.

Tabla 10.1*Estado de Resultados de la Unidad Comercial de LAP (expresado en miles de dólares)*

	2013	2014	2015
Ingresos	69,434	75,200	75,043
Retribución al Estado Peruano	(31,895)	(34,321)	(33,795)
Tasa Regulatoria	(680)	(765)	(736)
Utilidad Bruta	36,859	40,114	40,512
Gastos de Personal	(2,875)	(2,743)	(2,690)
Servicios de Terceros	(3,827)	(4,126)	(3,701)
Mantenimiento	(728)	(706)	(636)
Otros Gastos Operativos	(1,361)	(1,288)	(1,042)
EBITDA	28,068	31,251	32,443
Depreciación y Amortización	(2,210)	(2,582)	(2,155)
Utilidad Operativa	25,858	28,669	30,288
Gastos Financieros	(4,500)	(4,275)	(4,061)
Utilidad antes de impuesto a la renta	21,358	24,394	26,227
Impuesto a la Renta	(4,699)	(5,367)	(5,770)
Utilidad neta del periodo	16,659	19,027	20,457
Variaciones			
Ingresos	4%	8%	0%
EBITDA	5%	11%	4%
Utilidad Neta	5%	14%	8%

Nota: Elaboración propia

10.2.2 Proyección de Flujo de Caja 2016-2018.

Según la información proporcionado por la Gerencia de Planeamiento

Financiero de LAP, tal como se muestra en la tabla 10.2 los ingresos de la Unidad

Comercial presupuestados para los periodos 2016, 2017 y 2018 muestra un crecimiento moderado de 4%.

Tabla 10.2

Ingresos presupuestados para la unidad comercial (Expresado en miles de dólares).

Unidad Comercial	2016	2017	2018
Duty free	14,863	15,457	16,075
Retail y Servicios	15,141	15,765	16,414
Retail	11,299	11,751	12,221
Financieros	1,813	1,904	1,999
Servicios Diversos	2,029	2,110	2,195
Comidas y Bebidas	8,419	8,924	9,459
Servicios en plataforma	3,641	3,823	4,015
Cocina de Vuelo	3,641	3,823	4,015
Servicios a Pasajeros	21,474	22,333	23,226
Transporte	2,470	2,569	2,672
Hotel	1,258	1,309	1,361
Salones VIP	4,594	4,777	4,969
Publicidad	3,074	3,197	3,325
Estacionamiento de Automóviles	8,644	8,990	9,350
Otros Servicios	1,433	1,490	1,550
Alquileres de Oficinas y Almacenes	12,444	12,941	13,459
(+) Recuperación de Servicios Básicos	2,082	2,132	2,175
Total Ingresos Unidad Comercial	78,063	81,375	84,823
Variación	4%	4%	4%

Nota: Gerencia de planeamiento financiero de LAP, 2015.

En la Tabla 10.3 se muestra las proyecciones proporcionadas por la Gerencia de Planeamiento Financiero de LAP los flujos de caja que generaría la unidad comercial, con el plan estratégico se espera incrementarlos.

Tabla 10.3

Flujo de Caja proyectado sin plan estratégico

Unidad Comercial	Proyectado		
	2016	2017	2018
Ingresos	78,063	81,375	84,823
Egresos			
Retribución al Estado Peruano	(36,308)	(37,848)	(39,452)
Tasa Regulatoria	(781)	(814)	(848)
Gastos de Personal	(2,744)	(2,799)	(2,855)
Servicios de Terceros	(3,285)	(3,351)	(3,418)
Gastos de Marketing	(490)	(500)	(510)
Mantenimiento	(649)	(662)	(675)
Otros Gastos Operativos	(1,063)	(1,084)	(1,106)
Flujo Operativo	32,744	34,318	35,960
Inversiones Presupuestadas	(40)	(60)	(50)
Flujo Neto	32,704	34,258	35,910

Nota: Gerencia de planeamiento financiero de LAP, 2015.

10.2.3 Calculo de Flujo de Caja con Plan estratégico.

Impacto en los Ingresos

Según el presupuesto establecido en la tabla 10.2 los ingresos comerciales estimados para los periodos 2016-2018 se incrementan en un 4% en promedio. Por su parte el pronóstico de incremento de tráfico de pasajeros para los periodos 2016, 2017 y 2018 son 8%, 9% y 8% respectivamente. La implementación del plan estratégico

tendrá un impacto positivo en los ingresos comerciales que se estima sea de un crecimiento de 6.2% en promedio para los periodos 2016 a 2018 debido a los siguientes factores:

- Las mejoras de Procesos: Las iniciativas a desarrollar según el plan estratégico estarán orientadas a ofrecer al pasajero y acompañantes las diferentes alternativas de servicios y tiendas para incrementar el ticket promedio de compra, incentivando el consumo; así como también mejorar en la atención permanente al concesionario, aspectos comerciales, comunicación, marketing, cumplimiento de contrato, resolución de problemas, mejorar los servicios de mantenimiento de las instalaciones y seguridad, facilidades de acceso e incrementar las campañas promocionales, incentivando la compra de los pasajeros y acompañantes, como por ejemplo el lanzamiento de cuponeras de ofertas para la línea de F&B y el “Instant Win” que significa “Tus compras en el aeropuerto te cumplen tus deseos” éste tiene como objetivo incrementar el ticket de promedio en los locales comerciales.
- Las promociones buscan generar un impulso de los pasajeros a visitar las tiendas con los que cuenta el aeropuerto. El impacto de las promociones establecidas en el plan estratégico se reflejará en el incremento de los ingresos, principalmente en los rubros de Duty free, Comidas y Bebidas, Retail, y salones VIPs tal como se muestra en la Tabla 10.4. Esto generará un crecimiento en las ventas, ya que con la remodelación de las instalaciones y tiendas de la zona de Duty free, permitirá el ingreso de nuevas marcas y así mejorar la oferta para los pasajeros, tener en cuenta que este rubro retribuye al 28% de los ingresos de la unidad comercial. En la línea de Retail se espera incrementar las promociones con las distintas campañas y catálogos de ofertas que permitirán incentivar a los pasajeros y

acompañantes que ingresen y realicen sus compras en el aeropuerto. Para el caso de Comidas y Bebidas se puede citar un ejemplo de cómo se incrementará las ventas a través de la próxima llegada del restaurant TANTA lo cual representará un 20% de ingresos más, teniendo en cuenta que este rubro retribuye a LAP el 10% de comisión.

- Las mejoras en las condiciones contractuales serán productos de una mejor negociación con mejores condiciones para LAP, por un mejor proceso en la licitación de las tiendas, con personal mejor preparado, principalmente del Retail y Transporte.

Tabla 10.4

Impacto del Plan Estratégico en los Ingresos de la Unidad Comercial (importes en miles de dólares)

Unidad Comercial	2016	2017	2018
Duty free	429	905	1,432
Retail y Servicios	743	1,109	1,512
Retail	652	917	1,207
Financieros	52	110	176
Servicios Diversos	39	82	129
Comidas y Bebidas	159	340	546
Servicios a Pasajeros	410	772	1,274
Transporte	95	201	320
Hotel	24	51	80
Salones VIP	177	279	493
Publicidad	59	124	196
Otros Servicios	55	117	186
Alquileres de Almacenes	120	250	392
Total Ingresos Unidad Comercial	1,860	3,376	5,156

Nota: Elaboración propia.

Impacto en los Egresos

Para llevar a cabo el plan estratégico se debe incurrir en egresos adicionales, los cuales han sido calculado tomando como referencia los gastos actuales en servicios similares que LAP ya viene incurriendo.

- Contratación de un analista financiero: esta posición tendrá como objetivo principal generar información oportuna, relevante, con indicadores claves para la gestión de la Unidad Comercial.
- Contratación de un coordinador comercial: su función estará orientada a la búsqueda de marcas “top of mind”, así como las coordinar la implementación de las promociones adicionales según el plan estratégico.
- Actividades para incrementar gasto por pasajero: alianzas estratégicas con hoteles, como por ejemplo desarrollar un Brochure Premium para informar a los pasajeros extranjeros las posibilidades de compra en el Aeropuerto, repotenciar las alianzas con los hoteles Casa Andina, Orient Express Miraflores Park Hotel, Westin, Marriot y Costa del Sol. Se mantendrá el acuerdo con Assist Card con el objetivo que los clientes aprovechen las ofertas y precios exclusivos que pueden encontrar en los locales comerciales, a su vez para que los pasajeros peruanos aprovechen el servicio de Shop & Drop que ofrece el Duty Free. Alianzas con agencias de viaje como Condor Travel, promociones cruzadas entre concesionarios que tienen otros formatos de negocio fuera del aeropuerto con la finalidad de crear sinergias y que a los turistas atendidos por estos negocios comuniquen la opción de poder realizar sus compras en el aeropuerto.

- Actividades para posicionamiento de la marca: difusión en medios y publirreportajes, con lo que se buscará tener presencia en medios para poder difundir las diferentes alternativas de negocio que tenemos en el Aeropuerto; acciones BTL, con la finalidad de recordarle al pasajero que disfrute esas horas en la que espera su vuelo, estas actividades se deben realizar en las épocas de mayor afluencia (marzo, mayo, julio, octubre, diciembre); y las redes sociales con la que se busca ganar presencia en los usuarios de smartphones.
- Incremento de concesionarios “top of mind”: estudios de demanda y motivación de comprar marcas “top of mind” de los pasajeros y de sus acompañantes.
- Incrementar satisfacción cliente incognito: charlas de servicio al cliente en forma mensual a la comunidad aeroportuaria, concesionarios, creación de catálogos para una mejora orientación de los clientes. Guías comerciales en dos idiomas.
- Remodelar tiendas comerciales: las tiendas necesitan un incentivo para su remodelación y en ese sentido se reducirá parte del importe de arrendamiento durante el tiempo que demore las remodelaciones, más que un gasto es un menor ingreso.
- Incremento de publicidad: estará orientado a impulsar la difusión de las campañas, catálogos y novedades de las tiendas del Aeropuerto fuera del Aeropuerto y de promociones entre concesionarios (venta cruzada).
- Incentivar compras por liquidación: reducción de porcentaje de ventas que se cobra a los concesionarios en productos de liquidación para impulsar la venta.

- Implementar sistema POS: en coordinación con la Gerencia de IT se implementara esta herramienta tecnología permitirá contar con información completa de todos los tickets que emiten los concesionarios con el detalle de sus productos.
- Reducir plazos de licitación: consultorías para establecer contratos modelos según los tipos de locales, clientes. Capacitación en proceso completo en la entrega de locales.
- Capacitación en uso de herramientas tecnológicas: potenciar el uso del Marketing Digital, consolidando y dando dinamismo al fan page con la finalidad de incrementar el número de fans a través de Facebook, generar engagement con el cliente, videos tips; testimoniales: viajeros y ganadores de campañas pasadas; concursos: viajero del mes, ganador del mes, reto viajero y trivias. Site comercial en nueva web de LAP, el cual contara con: guía comercial, promociones/ofertas, información de vuelos, campañas actuales, acceso al fan page de “LAP Plaza” y ofertas trimestrales de Duty free y Retail.
- Estudios del comportamiento del pasajero: se efectuarán encuestas trimestrales de perfil por tienda, por local (nacionalidad, género, edad y motivo de viaje).
- Como se puede apreciar en la tabla 10.5 los gastos de marketing proyectados por la Unidad Comercial de LAP ascienden a 510 mil dólares al 2018 y los ingresos adicionales ascienden a 205 mil dólares; para la implementación del plan estratégico se proyecta que para los años 2016, 2017 y 2018 un incremento de 46%, 41% y 40% respectivamente.

- Efectuando una comparación entre el total de gastos presupuestados sin plan estratégico y con plan estratégico, se puede apreciar un incremento de 3% en el 2016, 5% en el 2017 y de 6% para el 2018.

Tabla 10.5*Flujo de Caja proyectado de la Unidad Comercial incluyendo impacto de plan estratégico*

	PROYECTADO		
	2016	2017	2018
Ingresos	78,063	81,375	84,823
Egresos:			
Retribución al Estado Peruano	(36,308)	(37,848)	(39,452)
Tasa Regulatoria	(781)	(814)	(848)
Gastos de Personal	(2,744)	(2,799)	(2,855)
Servicios de Terceros	(3,285)	(3,351)	(3,418)
Gastos de Marketing	(490)	(500)	(510)
Mantenimiento	(649)	(662)	(675)
Otros Gastos Operativos	(1,063)	(1,084)	(1,106)
Flujo Operativo	32,743	34,317	35,959
Inversiones Presupuestadas	(40)	(60)	(50)
Flujo de Caja sin Plan sin Estratégico	32,703	34,257	35,909
Ingresos Adicionales	1,860	3,376	5,156
Egresos Adicionales:			
Retribución al Estado y Tasa Regulatoria	(884)	(1,604)	(2,450)
Contratación de un analista financiero	(18)	(19)	(20)
Contratación de un coordinador comercial	(43)	(45)	(47)
Actividades para incrementar gasto x pasajero	(35)	(20)	(20)
Incremento de concesionarios “top of mind”	(35)	(30)	(25)
Implementar sistema POS	(85)	(10)	(10)
Reducir plazos de licitación	(25)	(25)	(26)
Capacitación en uso de herramientas tecnológicas	(15)	(16)	(16)
Actividades de Marketing			
Actividades para posicionamiento de la marca	(80)	(45)	(45)
Incrementar satisfacción-cliente incognito	(57)	(57)	(57)
Incremento de publicidad y marketing digital	(50)	(60)	(60)

Estudios del comportamiento del pasajero y concesionario	(10)	(11)	(11)
Incentivar compras por liquidación	(30)	(31)	(32)
Total gastos de Marketing	(227)	(204)	(205)
Inversiones Adicionales:			
Remodelar tiendas comerciales	(200)	(250)	(350)
Flujo Neto	32,996	35,410	37,896

Nota: Elaboración propia.

10.2.4 Determinación de la tasa de descuento para la comparación de flujos proyectados.

Para determinar la tasa de descuento se tomará en cuenta el ratio de rentabilidad sobre el capital de Fraport, empresa matriz y operadora, pues se espera que sea la cantidad mínima requerida por el accionista mayoritario de Alemania.

Según la figura 10.1 la Rentabilidad sobre el Capital de Fraport AG es 8.65%.

Figura 10.1*Información Financiera de Fraport AG***Fraport AG (FRA.DE)** - XETRA**49,04** ↓ **0,38(0,78%)** 23 de sep 17:35**Estadísticas clave**

Co

Datos ofrecidos por [Capital IQ](#), excepto donde se indique lo contrario.

MEDIDAS DE VALORACIÓN	
Capitalización de mercado (inter-día) ⁵ :	4,53MM
Valor de empresa (24/09/2016) ³ :	7,96MM
P/E últimos 12 meses (ttm, inter-día):	16,74
Precio/Beneficio anticipado (fye 31/12/2017) ¹ :	N/A
Ratio PEG (5 esperado de año) ¹ :	N/A
Precio/Ventas (ttm):	1,75
Precio/valor contable (Dinero total por acción (cmr)):	1,34
Valor/Ingresos de la empresa (ttm) ³ :	3,05
Valor/EBITDA de empresa (ttm) ⁶ :	9,52

DESTACADOS FINANCIEROS	
Año fiscal	
Año fiscal finalizado:	31 de dic
Trimestre más reciente (Dinero total por acción (cmr)):	30/06/2016
Rentabilidad	
Margen de beneficios (ttm):	10,38%
Margen de explotación (ttm):	19,49%
Efectividad de la gerencia	
Retorno sobre activos (ttm):	3,59%
Retorno sobre capital (ttm):	8,65%

Nota: Información Financiera de Fraport AG tomado de <https://es.finance.yahoo.com/q/ks?s=FRA.DE>

Riesgo País

Como el proyecto se va a llevar a cabo en el Perú hay que adicionar un elemento por el riesgo de invertir en nuestro país en ese sentido se le debe sumar el riesgo país, que al 23 de Febrero del 2016 como indica la figura 10.2 se encuentra en 276 puntos básicos que equivale a 2.76%.

Figura 10.2

Puntos básicos de Riesgo País

Nota: Riesgo País tomado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-02-24-2.pdf>

Entonces el COK del proyecto $8.65\% + 2.76\% = 11.41\%$

10.2.5 Diferencia de flujos de caja con plan estratégico y sin plan estratégico.

Habiendo obtenido la tasa de descuento se calcula el valor presente del flujo incremental.

Tabla 10.6

Diferencia en el flujo neto con y sin ejecución del plan estratégico

Proyección	2016	2017	2018
Flujo de caja neto sin plan estratégico	32,703	34,257	35,909
Flujo de caja neto con plan estratégico	32,996	35,410	37,89
Diferencia de Flujo con y sin plan	293	1,153	1,987
Tasa de descuento - COK	11.41%		
VALOR ACTUAL NETO	2,629		

Nota: Elaboración propia.

La Tabla 10.6 muestra el resumen de dos flujos proyectados, el flujo con plan estratégico ha incorporado el impacto en los ingresos y los egresos lo que se espera obtener e incurrir para la implementación del plan estratégico. La tabla 10.6 también muestra el flujo de caja incremental entre las proyecciones que se obtienen con y sin plan estratégico. Se puede apreciar que el valor presente del flujo incremental, aplicando una tasa de descuento de 11.41% resulta USD 2'629,000 por lo que puede considerarse que la implementación del plan estratégico para la Unidad Comercial de LAP es beneficiosa y genera valor.

Conclusiones

1. Las acciones a corto plazo pueden resultar contrarias a los intereses de largo plazo sin una visión y una misión que ayude a guiar la toma de decisión. Esto se ha podido comprobar con el análisis del enfoque (enfoque en la rentabilidad) que actualmente sostiene la Unidad Comercial. Por tal motivo se hace necesario que esta unidad tenga su propia misión y visión, para poder sostener este nuevo enfoque en el pasajero y no se confunda tampoco con los intereses de la Unidad Aeronáutica.
2. La principal amenaza de la Unidad Comercial de LAP es el incumplimiento de la entrega de los terrenos por parte del Estado Peruano, de acuerdo a lo establecido en el contrato de concesión, ya que limita el crecimiento de la Unidad Comercial y de todo el aeropuerto en general. Esta amenaza impacta desde el punto de vista en que al no definirse cuándo se realizará la entrega, hay una incertidumbre respecto a los contratos con los concesionarios.
3. Ante la oportunidad del aumento del tráfico de pasajeros, la Unidad Comercial de LAP amerita una planificación estratégica a largo plazo que afiance su ventaja competitiva, es decir que realice acciones multi disciplinarias que le permitan integrar a diferentes áreas (Administración, Marketing., Finanzas, Contabilidad, Mantenimiento, logística, etc.) para en conjunto aprovechar aquella oportunidad.
4. Basada en la visión y misión corporativa, enfocada principalmente a su unidad aeroportuaria, la visión y misión de la Unidad Comercial de LAP se centra en ser la mejor plaza de Sudamérica teniendo como ventajas competitivas la innovación, calidad en el servicio y eficiencia en la gestión comercial.
5. Luego de la evaluación de las cinco fuerzas competitivas podemos concluir que la Unidad Comercial de LAP muestra una posición neutral con una tendencia atractiva.

Por otra parte es importante mencionar que la gran fuerza competitiva que muestra la Unidad Comercial de LAP son las barreras de entrada, esta fuerza está determinada por los altos costos de ingreso así como también las restricciones gubernamentales.

6. De acuerdo a los resultado obtenidos de la matriz del perfil competitivo se puede concluir que la Unidad Comercial de LAP es competitivo frente a los aeropuertos Santiago y Quito, así mismo es importante mencionar que la Unidad Comercial de LAP sostiene fuerzas competitivas de seguridad, variedad comercial, calidad de servicio y posición financiera
7. Como resultado de la Matriz EFI se pudo identificar que la gran fortaleza de la Unidad Comercial de LAP es el alto tránsito de clientes nacionales e internacionales, al contar con un público cautivo que debe transitar por el aeropuerto. Por otro parte es importante mencionar que la gran debilidad de la unidad comercial es el ticket promedio de compra por pasajero.
8. Del análisis de los objetivos estratégicos se pudo determinar que la Unidad Comercial de LAP debe enfocar sus esfuerzos en el incremento de sus ingresos, mejorando la rentabilidad enfocándose en las necesidades de los pasajeros y visitantes del aeropuerto.
9. Del análisis de las distintas matrices se puede apreciar que todas coinciden en el resultado, que son: Desarrollo de producto y/o penetración de mercado. Para la selección de la estrategia se consideró dos escenarios, para lo cual la estrategia de Desarrollo de Producto, responde de mejor manera ante esta variable.
10. La implementación del BSC le permitirá a la Unidad Comercial de LAP, contar con indicadores de gestión que medirán el grado de cumplimiento de objetivos planteados.

Recomendaciones

- Formalizar la implementación del plan estratégico apoyado desde el directorio y la gerencia general, incorporando a las diversas áreas de LAP principalmente con infraestructura, mantenimiento, legal y finanzas.
- Evaluar si los colaboradores de la Unidad Comercial tienen las capacidades suficientes para poder llevar a cabo la implementación del Plan Estratégico, de preferencia con una empresa especialista en evaluación de competencias.
- Monitorear el cumplimiento de los avances mensualmente para asegurar que se lleven las tareas se lleven a cabo y así evitar que requiera más tiempo de lo planeado
- Definir claramente las tareas y actividades claves tanto de la unidad comercial como las demás áreas para evitar “teléfonos malogrados” es decir que todos sepan adecuadamente que es lo que tienen que hacer.
- Conformar el equipo de planeación estratégica que debe estar conformado por la gerencia comercial y las dos coordinadoras de Duty free y Comidas y bebidas que deben tener la jerarquía y poder de convocatoria.
- Comunicar el plan estratégico tanto interna como externamente. Para ello se debe valer de las diversas medias con las cuentas LAP principalmente su red social interna llamada Kantay.

ANEXO 1

Entrevista a experto de tendencias políticas

Consolidación de entrevista a: CPC. Nidia Vílchez Yucra

Cargo: Docente de Maestría en USIL, Ex Congressista y Ex Ministra del Ministerio de Vivienda

Fecha: 03/06/2016

Entrevistadores: Joshep Gil, Oscar Pinedo

¿Cuál es su opinión de la coyuntura política actual?

Parece evidente que el empujón final del anti fujimorismo y la decisión de Verónica Mendoza, líder de la izquierda, de pedir el voto para PPK, ha cambiado las cosas. Los encuestadores señalan que antes había voto nulo (probablemente de izquierda) que ahora va a PPK. En Lima ha subido hasta 6 puntos este candidato. El cambio de estrategia de PPK, que pasó a un ataque frontal contra Keiko y denunció que con ella volverá la dictadura y Perú se convertirá en un narco estado, también está haciendo efecto, sobre todo por el último debate del domingo, que PPK ganó según las encuestas.

La manifestación masiva contra Fujimori del martes, en la que se movilizó de nuevo toda la sociedad que rechazó a su padre, pero también los jóvenes, que fueron quienes la promovieron, también ha podido influir.

¿Cómo cree que afectará a las inversiones la incertidumbre en la elección del nuevo presidente?

Los dos candidatos y su plan de gobierno representan un mismo modelo económico, el cual tenderá a la continuidad de las inversiones con aliados estratégicos. Son tres grandes

barreras las que afectan el desarrollo de la economía peruana: El mercado global de commodities mineros. La caída del crecimiento en la demanda de China, los riesgos nacionales como las protestas anti mineras y la actividad militante en el sur este del país. Estos temas continuarán perjudicando a la inversión extranjera, pero no se espera que aumenten en los próximos años.

¿Cuál de los dos candidatos tiene una mejor política económica y fiscal?

Ambos candidatos tienen políticas económicas similares, políticamente la tarea es la de tender puentes para llegar al consenso, cumplir con las tareas programáticas en cuanto a los programas sociales, servicios básicos y vivienda. Según lo plantea el equipo técnico de PPK, sobre política fiscal, se espera reducir el IGV para incrementar la base tributaria; por otro lado Fuerza Popular plantea exonerar de impuestos a los emprendedores y aumentar el impuesto a las grandes empresas. Reitero que ambas propuestas son similares.

¿Podría incrementar la inflación?

Cualquiera que fuese el ganador, la decisión política para el próximo presidente será el de rodearse del mejor equipo técnico y profesionales destacados con experiencia en la gestión pública que sepa ajustar clavijas a los puntos débiles. Solo con gente que sabe manejar el estado se pueden lograr los objetivos presupuestales. A su vez deberá convocar a personas que no son de su entorno transmitiendo desde el ejecutivo la independencia en la toma de decisiones. Ya no estamos para aprender en el camino, con partidos aventureros que son elegidos para beneficio de los propios.

¿Cómo ve la participación del Perú en la alianza del pacifico y el tratado trasatlántico?

Es una ventana hacia el mundo, ya que es una oportunidad para fortalecer los mercados internacionales, para q el Perú pueda ser más competitivo, incrementando sus exportaciones con las facilidades que dan los tratados de libre comercio. En ese sentido,

nuestra realidad es la de trabajar en un esfuerzo público-privado que nos permita caminar hacia la pobreza cero, impulsando la educación, la innovación y el emprendedurismo.

¿Cuál es su opinión de la demora en la entrega de los terrenos para la expansión del aeropuerto Jorge Chávez?

En el 2011, en la gestión del Presidente García, se dejó encaminada la negociación para la entrega de los terrenos, pero la falta de voluntad política de parte del actual gobernante y el entrampamiento del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, hizo que estos cinco años se vea perjudicado los trabajos de la ampliación del aeropuerto. Se debe formar una Comisión con pro inversión para las adendas en el contrato de concesión, para garantizar la seguridad jurídica. De igual manera se debe nombrar una Gerencia que sepa gestionar y como política de la institución mantener a los funcionarios del ministerio en un 70 por ciento para darle continuidad a los proyectos que se llevan en dicha cartera.

¿Qué beneficios trae para el Perú la exoneración de la visa Schenguen?

La eliminación de la visa Schenguen es un paso importante para el Perú, ya que va a permitir que muchos peruanos puedan visitar a sus familiares, tratarse medicamente o cursar estudios de post grado entre otras. Las embajadas deberán gestionar con los diferentes estados de la comunidad europea, la difusión de los atractivos turísticos del país. El rol de PromPeru y del Mincetur es el de promocionar la marca Perú como país, y llevarla a todo el mundo, y para que pueda ser real se deben firmar convenios con estados y empresas, como fue el convenio firmado con España para la fluidez de profesionales, en la cual España aprovecha más. Por último se de crear y/o fortalecer los programas de incentivación para viajar en el interior del Perú, con la finalidad de generar crecimiento en la industria del Turismo.

¿Cuál es su opinión y cuál es el panorama sobre la inseguridad ciudadana?

Los principales riesgos para corporaciones extranjeras que operan o que están interesadas en trabajar en el Perú serán el malestar social y las amenazas a la seguridad principalmente en el sureste del país. Existen organizaciones rurales que perturban el desarrollo de grandes inversiones a cargo de grandes corporaciones, tal como ocurrió con el proyecto Tía María en Arequipa.

Sabemos que estas protestas tienen como causa la solicitud de más regalías y beneficios de proyectos mineros, así como también la oposición a proyectos por temas ambientales. Hechos que son aprovechados por los pseudo líderes que por su fin propio y ambiciones políticas levantan a la población en contra de la inversión privada.

En el 2011 se eligió a un militar, el cual encabezó la Comisión de Seguridad Nacional, los resultados a puertas de terminar su gobierno fueron adversos, incrementándose la ola de crímenes, asaltos y otros.

Hoy debe haber prioridad en la seguridad ciudadana. El ejército tiene que salir con funciones y roles específicos. La implementación de estrategias que combatan a la delincuencia significa inversión y decisión política para ponerla en marcha.

ANEXO 2

Entrevista a experto de Unidad Comercial de LAP

Consolidación de entrevista a: Jorge Villacorta

Cargo: Senior Manager de la Unidad Comercial de LAP

Fecha: 10/05/2016

Entrevistadores: Joshep Gil, Oscar Pinedo, Alonso Celis

¿Qué ventajas tiene el centro comercial del Aeropuerto con respecto a los demás centros comerciales de lima?

Para la mayoría de los concesionarios que operan en el Aeropuerto, sus locales comerciales situados en el Aeropuerto terminan siendo sus mejores locales pues les generan mayores ventas, respecto a los que operan en otros centros comerciales, debido a la gran afluencia de público durante todos los días del año; en un día común la alta afluencia de público llega hasta las 10 horas.

¿Cuáles son los principales problemas que actualmente tiene la unidad de negocio comercial de LAP?

Primero la falta de espacio donde puedan ingresar más concesionarios, siendo una las limitantes para ello los exigentes requisitos técnicos mínimos que LAP tiene la obligación de cumplir según el contrato de concesión firmado con el estado peruano.

Una muestra de ello es el patio de comidas que tiene una capacidad para 480 personas, existe momentos del día en que está completamente lleno, esta nos lleva a que tengamos que ser más eficiente.

Otro problema es el acceso para el abastecimiento de productos de los concesionarios que operan en la zona restringida (Duty free por ejemplo) en donde solo pueden ingresar productos en el horario de: 7.00 am a 8.00 am, 2.30 pm a 4.00 y de 1.00 am a 4.00 am. Esta limitación conlleva a que en algunas ocasiones las tiendas tengan problemas de abastecimiento sobre todo cuando la afluencia de pasajeros se incrementa por vuelos demorados.

Cabe señalar que el actual centro comercial fue construido sobre un terminal aeroportuario, es decir, no estaba diseñado originalmente así, entonces puedes observar que las operaciones comerciales se mezclan con las operaciones aeroportuarias, lo que no sucederá en el nuevo terminal donde el diseño si contemplará un gran centro comercial.

También se puede mencionar que operar en el Aeropuerto las 24 horas del día requiere ser atendido por mayor personal en tres turnos, lo que conlleva a mayores costos laborales de los concesionarios.

¿Cómo va operar la Unidad Comercial de LAP en los próximos 3 años con las limitaciones de espacios mencionado?

Ese es el gran desafío que tenemos, como poder seguir operando con las mismas áreas que tienes y así mismo maximizar el rendimiento por metro cuadrado.

Se vienen evaluando diversas medidas como por ejemplo dividir algunos locales comerciales que son bastantes extensos en dos tiendas, para tener una mayor propuesta ante el incremento de pasajeros que se viene dando; por ejemplo, el restaurante de 4D tiene 485 m² y tiene un rendimiento bajo por m² entonces se viene evaluando dividir el local en dos, con un restaurante de menos área y una nueva tienda con una propuesta adicional. También cambiar el formato del patio de comidas retirando el mobiliario existente y empezar a manejar el tema de barras.

En la zona internacional del aeropuerto existe tres restaurantes: Manacarú (247 m²), la Bombonniere (140 m²) y Huashca Smoking and Sushi Bar (275 m²); la Bombonniere teniendo una menor área genera mayores ingresos. Por el contrario, el local de Huashca genera menor venta debido a que tiene una zona de fumadores y estamos en una época donde el fumar ya no es bien visto, la personas viajan en familia y prefieren ya no entrar a restaurantes donde fuman, entonces ahí es donde se evalúa y se llega a la conclusión de que esta categoría no va y hay que cambiar de concepto. Por otro lado, la bandera de nuestro país es la gastronomía entonces mejor es proponerle al visitante extranjero que antes de irse de nuestro país consuma nuestra comida.

Por otro lado, si tú me preguntas cuál es el perfil de pasajero de la zona pública y de la zona doméstica, te puedo decir acá el cliente principal es el peruano, la zona doméstica es peruana, la zona internacional esta peruano y extranjero, pero si sumas el principal cliente sigue siendo el principal el peruano.

Los que más han impulsado el crecimiento del área aeroportuaria son los vuelos nacionales. Lo que sucede es que tienes un pasajero nacional que está prefiriendo venirse en un avión que, en un bus, pero también tienes el tema que ese pasajero que viene no quiere consumir, no consume por ejemplo una gaseosa que puede costar un poco más que en la calle. Se tiene que empezar a evaluar por ejemplo si le agrego un triple a una gaseosa si me lo compra en vez de vender solo la gaseosa. De los 3 espacios que tenemos identificados como zona internacional, nacional y pública el que menos ingresos recibimos y más pasajeros tienen es la zona nacional porque solo tenemos pocos locales. Regresando al mismo punto, podemos generar mayores ingresos por metro cuadrado entonces hay proyectos que no son muy costosos en el tiempo, no demandan mucha inversión y más bien te van a permitir tener más oferta comercial porque ahí es un tema que te pongas a pensar cómo poder generar más ingresos.

¿Qué estudios del pasajero se realizan antes que ingresen un nuevo concesionario al Aeropuerto?

Primero identificamos quién es el pasajero, qué es lo que quiere eso lo podemos hacer con un levantamiento de evaluaciones propias y también a través de terceros como Arellano Marketing.

En el área comercial analizamos el tema de gasto por pasajero, es decir si tus pasajeros aumentan, tu gasto por pasajero debería aumentar pero si tu gasto por pasajero aumenta proporcionalmente con el pasajero entonces como que realmente no estamos logrando lo que queremos y eso puede ser porque no estamos captando a todo ese pasajero que está ahí porque hay pasajeros que no te va a comprar nada.

¿Teniendo en cuenta la limitación de espacios y la tendencia del uso de los Smart Phones, que tan factible es que se implemente e-commerce como una alternativa para que el pasajero compre por este canal?

El uso de aplicativos puede funcionar más para la zona del Duty free y Retail que para la zona de comidas, uno de las cualidades que debería tener es la información de la nacionalidad del pasajero para poder ofrecer los productos como licores, perfumes chocolates, vestuarios según sus perfiles. Según las evaluaciones que se han realizado el uso de aplicativos para las ventas en el aeropuerto serían básicamente para pasajeros frecuentes.

¿Qué tan competitivos son los precios en las tiendas del Aeropuerto de Lima en comparación con otros aeropuertos de Sudamérica?

Los precios de las tiendas del aeropuerto de Lima son competitivos en relación al aeropuerto de Santiago, Quito y Buenos Aires, por su parte el aeropuerto de Bogotá tiene ligeramente mejores precios, sin embargo, el tema también pasa por como vendes tus productos y que ofreces, en ese sentido, nuestro país ofrece una serie de productos propios

como el pisco, la comida, la alpaca que muy probablemente no lo va a encontrar en otro aeropuerto eso es lo que nos diferencia.

¿Qué tan posicionado esta la marca “Enjoy, Shop and Fly”?

La marca “Enjoy Shop and Fly” demoró su lanzamiento y a pesar que cuenta con su propia difusión y promoción, cuando quiso posicionarse se encontró con la marca LAP que es muy fuerte por lo que su posicionamiento es débil, se espera para el futuro crear una marca comercial fusionada con la marca del operador del aeropuerto que es LAP.

¿Cómo se incentiva la venta de productos al pasajero nacional que viene a embarcarse y no a comprar?

La venta de comidas al pasajero en el aeropuerto no es complicada ya que es una necesidad fisiológica, por su parte la venta de productos es por impulso, se le ofrece diversas promociones, productos que quizá pensaba llevar a su destino y no lo ha comprado, es decir, una compra no planificada, la oferta está bastante orientada a un viajero. Los acompañantes por ejemplo no compran ropas, joyas, licores en el aeropuerto, pero si compran comidas y bebidas.

¿Cuáles son los factores claves para que las tiendas en el Aeropuerto sean exitosas?

Es importante la calidad de servicio que se brinda a los pasajeros, que se cuente con un adecuado abastecimiento, las cajas suficientes para atender rápidamente a un pasajero que esta apremiado por el tiempo de su vuelo, variedad de productos y al ser un aeropuerto donde concurre bastantes extranjeros al menos una persona por tienda hable inglés y en ese sentido la Unidad Comercial de LAP ya viene trabajando con los diversos concesionarios para su implementación.

¿Cómo trabaja con los concesionarios el tema de los precios para las promociones en aeropuertos?

Antes de entrar a tallar en los precios se evalúa los motivos por los cuales no están incrementando sus ventas, es decir, si es tema mala atención, personal inapropiado etc. La reducción de precios en acuerdo con LAP solo se da por temas coyunturales en situaciones difíciles.

¿Qué mejoras se vienen realizando en la zona comercial del Aeropuerto?

Actualmente se viene realizando mejoras en la zona del Duty free ampliándolo en 1000 m2 y los pasajeros pasarán a las tiendas directamente ante una vez realizada su trámite de migraciones y antes de trasladarse a su sala de embarque; se les ofrece una amplia y variada oferta de perfumes, ropas, chocolates, licores en un ambiente que viene siendo remodelado y que estará a la altura de los mejores aeropuertos del mundo. Las tiendas de comidas y bebidas se van a someter a concurso y se espera ampliar el abanico de ofertas que el mercado viene ofreciendo, sin embargo, traer marcas de mayor prestigio implica que ellos nos ofrezcan menores porcentajes de ingresos con lo cual ya no cumple con las metas de ingresos y de rentabilizar los metros cuadrados. Adicionalmente cambiar de concesionario implica sacrificar algunos meses de ventas de las tiendas pues entre la adjudicación, desinstalación de la tienda actual y la instalación de la nueva tienda, el proceso de adjudicación de los locales comerciales puede durar hasta 9 meses, también debido a los exigentes requisitos que se deben cumplir LAP según las obligaciones asumidas en contrato de concesión firmado con el Estado Peruano.

ANEXO 3

Entrevista a experto de tendencias tecnológicas

Consolidación de entrevista a: MBA Ubaldo Lescano

Cargo: Director General de Odisea.pe - Creatividad Digital;
docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad
UPC del programa de Diplomado de Marketing Digital;
coach del programa Starup Weekend Lima y
conferencista de temas acerca del mundo digital.

Fecha: 05/05/2016

Entrevistadores: Alonso Celis

¿Qué es el mundo digital, dónde se encuentra, cuáles son sus características y quiénes habitan en él?

El mundo digital comprende todo lo relacionado a la tecnología y el uso de esta por los seres humanos con el objetivo de satisfacer una necesidad. Podemos decir que cada día que pasa, vivimos en un mundo más tecnológico o digital; acciones sencillas como manejar un carro, tomar un taxi, conversar con un amigo han cambiado drásticamente y ahora las realizamos a través o con el apoyo de dispositivos digitales, aparatos como nuestros celulares que están llenas de aplicaciones que descargamos de internet.

El mundo digital busca hacer de este mundo uno más sencillo y práctico para sus habitantes, es por eso que muchos de los desarrollos digitales buscan mejorar una experiencia, facilitar la realización de una tarea o generar nuevas emociones. Un ejemplo de cómo ha avanzado la tecnología son los vehículos, con el avanzar de los días el manejo manual va quedando de lado ya que ahora los carros nuevos vienen con sensores de seguridad

que miden el aire de las llantas, advierten cuando conduces mal, frenos automáticos, luces que se prenden solas, timones inteligentes, climatización automática e incluso memoria en los asientos para que siempre estés cómodo. Todo esto se maneja desde el timón o desde una pantalla touch ubicada en el tablero. Es decir toda la experiencia de conducir se ha vuelto mucho más placentera, segura y fácil.

Una característica importante del mundo digital es que siempre está evolucionando, nunca se queda estático y cada vez más hay nuevas versiones que salen, nuevos modelos, nuevas formas de hacer algo, etc. Lo bueno de esto es que hay tantas personas trabajando en nuevas soluciones que ahora está al alcance de todos y a un precio accesible; lo malo es que lo nuevo no dura mucho como nuevo ya que rápidamente es reemplazado por otro producto. Hay mucha tecnología que no sirve realmente y no responden de una forma inteligente a las necesidades de las personas.

Por lo general las personas de las nuevas generaciones como los millenials, son los que más seguros y cómodos se encuentran dentro de un ambiente digital ya que ellos han nacido dentro de este contexto y les es fácil interactuar entre un mundo físico y uno virtual. Generaciones como los Baby Boomers que vendrían a ser nuestros padres, tienen una actitud más celosa y reacia a lo digital, esto porque crecieron bajo otro modelo. Es por eso que las innovaciones digitales que las empresas desarrollan tienen que tener muy en claro a su target, ya que no todos estamos igualmente preparados o dispuestos.

¿Cómo es este consumidor digital, qué le gusta, cuáles son sus hábitos?

Con el desarrollo y masificación del internet se creó una excelente oportunidad en donde las empresas pueden ofrecer sus productos y servicios a miles de millones de personas alrededor del mundo. Esto junto al desarrollo de dispositivos tecnológicos que permiten estar conectados 24/7 a los usuarios y la creación de las redes sociales que le permiten a las

personas comunicarse de una manera muy fácil e instantáneamente, pues la forma de consumir cambió.

El consumidor actual está mucho más informado. Un ejemplo de esto es que antes si uno deseaba comprar algo iba a la tienda y confiaba en lo que el vendedor le diga y si deseaba comparar esta información debía ir y hacer lo mismo en otra tienda.

Actualmente si uno desea comprar algo, desde su celular puede acceder a la web para leer reviews de otros compradores, investigar cuáles son las mejores marcas, cómo están los precios, qué características y diferencias tienen un modelo del otro y mucho más, todo esto sin salir de su casa.

Otro cambio importante fue generado por las redes sociales; gracias a ellas el consumidor está empoderado y presenta un comportamiento activo; es decir, si un producto no le gustó, lo hace público a través de sus redes sociales para compartir su malestar con toda su red de contactos, incluso puede escribirle directamente a la empresa esperando una respuesta inmediata. Esto antes no se podía hacer.

Otra característica importante del nuevo consumidor es que al estar sobre expuesto a tanta información de forma diaria, se volvió muy selectivo y, al mismo tiempo, leal a las marcas que le gustan. Por esta razón, las marcas con historias emocionantes y experiencias distintas generan mayor conexión.

Además, el consumidor digital ya no usa medios tradicionales, es decir, no ven televisión, no escuchan radio y leen cada vez menos. En su reemplazo están casi permanentemente conectados a una red social, entreteniéndose con juegos o tomándose selfies. Es por eso que en el mundo digital, se recomienda generar no publicidad, sino contenido que sea suficientemente atractivo para captar su atención.

¿Cuáles son las tendencias digitales de mayor importancia en los últimos 3 años?

En el mundo digital existen muchas tendencias pero las más relevantes diría que son el internet y “big data”, el mobile, las redes sociales, el e-commerce y el concepto smart. Todas ellas han cambiado nuestros estilos de vida y nuestras preferencias, por lo que se mantienen vigentes y evolucionando.

¿Cuéntanos cómo ha afectado el internet al mundo, qué ventajas o desventajas representa?

El internet es el medio de comunicación más importante actualmente ya que te permite interactuar, de forma simultánea y sin importar los factores del tiempo o espacio; es decir, que uno puede estar en Lima en su oficina en una teleconferencia con un cliente que está en otra parte del mundo y al mismo tiempo respondiendo un correo electrónico a un colaborador y chateando con un amigo. El internet rompió muchas limitaciones y se convirtió en algo que no podemos concebir no tenerlo.

El internet es, además, la mayor fuente de información ya que todo lo que queremos saber lo encontramos y/o lo buscamos en google u otro buscador de internet; es la fuente a quien recurrimos en primer lugar, ya sea para buscar una dirección, el precio de las entradas de cine, algún dato histórico, una receta, etc. Tendemos a preguntárselo a internet.

Incluso podemos decir que también se ha convertido en el canal operativo más eficiente y eficaz actualmente. A través de internet podemos comprar cosas, vender, reservar, entre muchas otras funciones que antes nos implicaba mayor esfuerzo y tiempo. No sólo fue bueno para las personas sino también para las empresas ya que les permitió llegar a nuevos mercados los cuáles les hubiera sido imposible acceder de otra forma.

Como vemos el internet tiene muchas cosas positivas, sin embargo también tiene aspectos negativos. Uno de ellos es que las personas están sobre expuestas, es decir que el

acceso a la información personal de cada uno está al alcance de todos, lo que para muchos se ha convertido en una intromisión a la privacidad.

Otro factor negativo es la veracidad de las cosas; al buscar información libremente, puedes encontrar información de calidad como también información falsa y/o carente de verdad. Finalmente uno tiene que filtrar e identificar qué información es buena y útil para sus propósitos.

Además podemos mencionar la piratería, el sedentarismo, e incluso existe una enfermedad de adicción al internet que se debe evitar.

¿Qué es el “big data” y cuál es su aporte u/o uso por las empresas?

El Big Data o también conocido como Datos Masivos hace referencia a la gran cantidad de información que está disponible en internet, por lo general información no estructurada. Este concepto implica las acciones de captura de los datos, la administración y el procesamiento o análisis de los mismos con el apoyo de sistemas especializados.

Existen empresas como Amazon que ha sabido aprovechar esto de una forma muy inteligente, generando perfiles de consumidores, patrones de búsqueda, publicidad personalizada, entre otras actividades que les ha ayudado a incrementar sus ventas. El objetivo del “big data” es poder encontrar información relevante dentro de toda la información que se maneja diariamente, sobre todo en las redes sociales, con el objetivo de poder implementar estrategias comerciales más agresivas y tomar mejores decisiones.

¿Cómo avanza la tendencia del mobile, qué otros cambios se vienen con respecto este dispositivo?

La tendencia del mobile es una de las más fuertes ya que es la que ha generado mayores cambios de comportamiento. El smarphone o móvil inteligente es el dispositivo

tecnológico que hizo posible todo esto y es una evolución del celular que utilizábamos para comunicarnos hacia un control o mando general que nos ayuda a realizar todo, desde comunicarnos, acceder a internet, realizar operaciones matemáticas, ver videos, escuchar música, etc. Incluso hoy se está desarrollando aplicativos como billeteras electrónicas y medio de pagos con dinero electrónico que estará en nuestros Smartphone muy pronto, haciendo que ya no tengamos que llevar billetera o cartera ya que todo estará en nuestros dispositivo. El mobile es una tendencia sin límites porque se complementa muy bien con el internet y las redes sociales, por ejemplo ya muy pocas personas acceden a internet por computadoras de escritorio y/o laptops, ya que su presencia en internet se realiza a través de un Smartphone. En lo personal esta tendencia es la más importante ya que va de la mano con otras.

¿Cómo ha sido el desarrollo de las redes sociales, cuál es impacto como parte de las estrategias de marketing?

Las redes sociales son el invento que más le ha sacado el jugo las empresas ya que estas siempre han existido mucho antes de la era digital. Una red social es un conjunto de contactos para cualquier que sea el propósito, ya sea red de amigos, colaboradores, proveedores etc. Ya en la era digital, la tendencia empezó con Fotolog, Hi5, Myspace y Linked In, las cuales ganaron rápidamente simpatizantes que disfrutaban de contactarse con la mayor cantidad de personas. Sin embargo no fue hasta que llegó Facebook en donde el fenómeno de compartir su vida se globalizó. Esto se incrementaría con la llegada de Twitter, You Tube, Vimeo entre otras.

El cambio sucedió cuando además de personas también uno podría contactarse con empresas, y estas a su vez mostrar su lado más humano por así decirlo.

Actualmente existen muchas redes sociales nuevas, unas más especializadas y segmentadas que otras. Facebook sigue siendo la principal red aunque ya mucho están pronosticando su caída. Sin duda es una tendencia que muy fuerte y va a seguir presente a través de nuevas redes como Tinder y Snapchat que están dirigidas a los adolescentes, o la red social de Pinterest que se ha vuelto muy popular por la manera en mostrarte y compartir la información, haciéndola atractiva sobre todo para el público femenino.

¿Cuál es la tendencia con el e-commerce?

El e-commerce o el comercio electrónico es la capacidad de realizar compras o ventas, con la ayuda de un dispositivo tecnológico como una computadora, una Tablet o un celular, a través de internet. Existen varios métodos de pago pero el más común a nivel mundial es la tarjeta de crédito. Esta tendencia se fue desarrollando a la par del internet y del avance en los dispositivos tecnológicos, siendo hoy fuertemente practicada en los países desarrollados. Incluso muchas empresas sólo tienen presencia en internet, sin ninguna tienda física.

El e-commerce ayudó mucho a los emprendedores y empresas pequeñas ya que les dio una plataforma de venta y promoción de sus productos que trascendía el factor geográfico ya que una persona de otro país puede realizar una compra sin necesidad de venir hasta el país en donde se vende. Los múltiples beneficios fueron aprovechados también por las empresas grandes invirtiendo en tecnología y creatividad para brindar a sus clientes una buena experiencia de compra electrónica.

El resultado es que muchas personas ya se han acostumbrado a este formato, por lo que no sienten la necesidad de ir a una tienda. Por esta razón el cambio más reciente que se está dando relacionado al e-commerce no está en la experiencia de compra online, sino en la experiencia de compra off line. Por eso las empresas están invirtiendo en sus tiendas físicas

para volverlas interactivas con sus tiendas online y de esta forma generar una experiencia nueva y única.

¿Qué implica el concepto SMART y qué beneficios comerciales se pueden aprovechar de él?

El concepto Smart implica conectividad y tecnología superior aplicada a la vida de las personas. Esto quiere decir que diferentes dispositivos electrónicos como una refrigeradora al ser Smart, implican que está conectados a internet y opera con una computadora interna de mayor capacidad que le permite realizar otros tipos de operaciones como la autogestión de energía y temperatura así como el identificar que la cubeta de hielo está baja y automáticamente mandar la orden de producir más. Este concepto ha sido escalado a pensar en una casa Smart, una ciudad Smart e incluso un mundo Smart. Esto quiere decir que las ciudades podrían auto gestionarse para tener una mayor productividad a un bajo costo, generando una reducción del impacto en el medio ambiente.

Comercialmente se ha aplicado sobre todo al diseño de los dispositivos electrónicos, pero ya hay centros comerciales que aplican este concepto Smart y que le brindan a los clientes distintos beneficios como información personalizada, ofertas especiales de acuerdo a los gustos de cada uno, asistencia de parqueo, resguardo de niños, etc. La idea es de generar una mejora en la experiencia.

ANEXO 4

Entrevista a experto de Unidad Comercial de LAP

Consolidación de entrevista a: Arturo Vera

Cargo: Gerente Comercial de LAP

Fecha: 20/04/2016

Entrevistador: Oscar Pinedo

¿Con qué herramientas de gestión cuenta actualmente el área comercial?

En coordinación con la Gerencia de Planeamiento Financiero se prepara un presupuesto anual donde se establece las metas de ingresos de las diferentes líneas de negocios, así como los recursos asignados para gastar. Este presupuesto es el principal objetivo en el cual está enfocado todo el personal.

Tenemos también indicadores como el “spend rate” o gasto por pasajero en el aeropuerto, rendimiento por metro cuadrado que es la venta total de los concesionarios entre el área que ocupa.

¿En qué situación se encuentra el aeropuerto de Lima en comparación con nuestros pares de Bogotá y Quito?

Hace ocho años contábamos con un aeropuerto moderno, espacioso y prácticamente nuevo, sin embargo, actualmente los aeropuertos de Bogotá y Quito cuenta con terminales nuevos y nos han sacado cierta ventaja, sobre todo el aeropuerto de Bogotá cuyo tráfico doméstico duplica al nuestro y cuenta con dos terminales.

¿El aeropuerto de Bogotá cuenta con tiendas cuyas marcas no tiene el aeropuerto de Lima?

Si, varias como Louis Vuitton, Tous, Mac, Juan Valdez Café, Victoria Secret entre otros, que cuentan con una tienda en Bogotá. En Lima existan muchas franquicias que desean ingresar, como KFC y Hard Rock con sus suvenires, sin embargo, los espacios con los que contamos son limitados, y ya sabes que este problema lo tendremos hasta que tengamos un nuevo terminal.

¿Tiene definido una visión propia para la Unidad Comercial de LAP?

No, el área comercial no cuenta con una misión propia, sino que se desenvuelve dentro de la visión, misión y valores de LAP como compañía.

¿Qué opina de la siguiente visión para la Unidad Comercial de LAP: “Ser la plaza comercial aeroportuaria de Sudamérica más atractiva en innovación y servicio, altamente eficiente en la gestión comercial, satisfaciendo las expectativas de los concesionarios y operadores”?

Si bien es cierto que la gestión de la unidad comercial tiene una interacción directa con los diversos concesionarios, pero no se debe omitir a los pasajeros, las diversas tiendas que existen en el aeropuerto buscan cubrir la demanda que tiene ellos, por lo que a la visión que señalas se le debe adicionar los pasajeros.

¿Cuál es el principal desafío de la Unidad Comercial?

El propósito principal de los pasajeros y visitantes al venir al aeropuerto es embarcarse a su vuelo y/o despedirse de sus familiares y amigos o si esta de llegada salir rápido del aeropuerto, es decir no viene con predisposición de comprar al aeropuerto, algo muy diferente cuando va a un centro comercial, entonces es ahí donde nosotros gestionamos para

hacerle llegar una propuesta comercial y pueda adquirir diversos productos como artesanía, perfumes, licores, chocolates, recuerdos, restaurantes; tratamos tener productos o modelos exclusivos, es decir que solo aquí en el aeropuerto lo encuentren.

Pero el desafío más importante es el de rentabilizar lo máximo posibles los espacios comerciales y tenemos que ser creativos porque es escaso.

¿El tráfico de pasajeros nacionales viene creciendo a tasas de 10% anuales, que propuestas se tiene para estos potenciales clientes?

El espacio que se cuenta en la zona nacional para las tiendas es poquísimo, también hay que tener en cuenta que el tiempo de estadía del pasajero nacional es en promedio de dos horas y su poder adquisitivo es menor que el de internacional. Se sabe que estos usuarios mayormente consumen comidas y bebidas en la zona pública, por lo que venimos gestionando el reemplazo de algunos concesionarios o desdoblado algunas tiendas, cuyos ingresos nos generarían mayores ingresos, pues tienen buena aceptación del público.

ANEXO 5

**Estudio de Satisfacción de Pasajeros y Acompañantes y Aerolíneas y Concesionarios en
el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (Junio 2016)**

Empresa responsable de la INNOVAPUCP – Universidad Pontificia Católica del
investigación: Perú
Fecha: Junio 2016

FICHA TÉCNICA

FORMA DE MEDICIÓN DE NIVEL DE SATISFACCIÓN

La siguiente escala de puntuación del 1 al 5, donde 1 es Muy Insatisfecho, 2 es Insatisfecho, 3 es Ni satisfecho/Ni insatisfecho, 4 es Satisfecho y 5 es Muy satisfecho, se usó para la obtención de los porcentajes de satisfacción /insatisfacción así como el top two box, el bottom two box y la media, como sigue:

SEGMENTOS

SALIDA

NACIONAL -

INTERNACIONAL

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS CONCESIONARIOS COMERCIALES

29. Ordene del más importante al menos importante los aspectos relacionados a los concesionarios comerciales.
30. ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con los aspectos relacionados a los concesionarios comerciales?

ASPECTOS EVALUADOS	SALIDAS NACIONALES				SALIDAS INTERNACIONALES					
	Ranking	Top Two Box (%)	Bottom Two Box (%)	Base Media	Ranking	Top Two Box (%)	Bottom Two Box (%)	Base Media		
Calidad de atención del personal que le brindó el servicio	1	92.1	3.4	4.2	89	1	89.4	3.2	4.3	94
Conformidad con el producto/servicio brindado	2	83.1	12.4	4.0	89	2	81.9	10.6	4.1	94
Limpieza del establecimiento comercial	3	85.4	5.6	4.1	89	4	96.8	1.1	4.5	94
Conservación y buen estado del mobiliario del concesionario comercial	4	85.4	4.5	4.2	89	3	97.9	2.1	4.5	94
Tiempo de atención	5	89.9	4.5	4.3	89	6	96.8	3.2	4.5	94
Presentación del personal que le brindó el servicio	6	94.4	3.4	4.3	89	5	94.7	2.1	4.4	94
SATISFACCIÓN EN GENERAL CON LOS CONCESIONARIOS COMERCIALES		93.3	3.4	4.3	89		93.6	3.2	4.4	94

SUGERENCIAS: SALIDAS INTERNACIONALES

En general, ¿que sugerencias le daría a LAP para mejorar su servicio de atención a sus instalaciones?

SEGMENTOS

LLEGADA NACIONAL - INTERNACIONAL

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS CONCESIONARIOS COMERCIALES

15. Ordene del más importante al menos importante los aspectos relacionados a los concesionarios comerciales
16. ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con los aspectos relacionados a los concesionarios comerciales?

SUGERENCIAS: LLEGADAS INTERNACIONLES

46. En general, ¿que sugerencias le daría a LAP para mejorar su servicio de atención a sus instalaciones?

SERVICIO DE
CONSULTORÍA

Estudio de satisfacción de Pasajeros y Acompañantes en el AIJCh
Junio 2016

SEGMENTO TRÁNSITO

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS CONCESIONARIOS COMERCIALES

15. Ordene del más importante al menos importante los aspectos relacionados a la concesionarios comerciales.

16. ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con los aspectos relacionados a la concesionarios comerciales?

SUGERENCIAS

34. En general, ¿que sugerencias le daría a LAP para mejorar su servicio de atención a sus instalaciones?

SERVICIO DE
CONSULTORÍA

Estudio de satisfacción de Pasajeros y Acompañantes en el AIJCh
Junio 2016

SEGMENTO ACOMPañANTES

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS CONCESIONARIOS COMERCIALES

20. Ordene del más importante al menos importante los aspectos de los **concesionarios comerciales**.
21. ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con los aspectos de los **concesionarios comerciales**?

SUGERENCIAS

43. En general, ¿que sugerencias le daría a LAP para mejorar su servicio de atención a sus instalaciones?

SUGERENCIAS

43. En general, ¿que sugerencias le daría a LAP para mejorar su servicio de atención a sus instalaciones?

CONCESIONARIOS COMERCIALES

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LAP

1.- Respecto a los **servicios que ofrece LAP**, ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con los siguientes aspectos?

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL ÁREA COMERCIAL DE LAP

7.- En cuanto a los **servicios prestados por el área comercial de LAP**, ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con los siguientes aspectos?

NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE

12.- ¿Cuál es el valor de satisfacción que le genera a su negocio las siguientes actividades de marketing realizadas por LAP?

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE OTROS ASPECTOS DEL SERVICIO PRESTADO POR LAP

17.- Respecto a **otros aspectos del servicio prestado por LAP**. En general, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con los siguientes aspectos?

CALIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL AEROPUERTO

22.- En general, ¿Cómo califica a Lima Airport Partners en la administración del aeropuerto?

CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN CON LAP

25.- En general ¿Cómo califica la relación que mantienen ustedes como concesionario comercial con la gestión (administración) del aeropuerto a cargo de LAP?

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON EL AEROPUERTO INTERNACIONAL JORGE CHÁVEZ

27.- En general ¿Cómo califica su nivel de satisfacción con respecto al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez?

SUGERENCIAS AL AEROPUERTO INTERNACIONAL JORGE CHÁVEZ

29.- ¿Qué aspectos en general considera que deberían mejorarse? (RESPUESTA MÚLTIPLE)

ANEXO 6

Entrevista a Representantes de Concesionarios

Objetivos General:

Conocer la percepción de los concesionarios respecto a las fortalezas y debilidades, perspectivas y alcances futuros de la plaza comercial de LAP y de su servicio.

Objetivos Específicos:

- Identificar las fortalezas que tiene la Unidad Comercial de LAP
- Identificar las debilidades que presenta actualmente la Unidad Comercial LAP
- Identificar la opinión de los concesionarios con respecto a las iniciativas que se proponen en la TESIS
- Identificar las mejoras que se pueden realizar en el servicio ofrecido por LAP

Entrevista N° 1: “Renzo Costa”

Consolidación de entrevista a: Angie Alva

Cargo: Administrador de Tienda Renzo Costa - Aeropuerto

Fecha: 20/11/2016

Entrevistadores: Joshep Gil, Oscar Pinedo, Alonso Celis, Dante Suazo

Desarrollo:

1. ¿Qué ventajas le ofrece la plaza comercial LAP a su negocio?

Bueno, la principal ventaja es la afluencia de público nacional y extranjero, ya que lo que quiere la empresa es que se sepa que existe una marca peruana que se dedica

a trabajar desde hace muchos años en cuero; considero que nuestra presencia en el aeropuerto es una oportunidad para que se muestre la marca, es un punto a favor.

Punto en contra es que los pasajeros extranjeros asumen que todas las tiendas se encuentran dentro de la modalidad de productos libres de impuestos, por lo que siempre les tenemos que aclarar que hay una zona libre de impuestos y otra que no. Así como también, los pasajeros nacionales tienden a asumir que nuestros precios son más caros que en nuestras demás tiendas, cuando nuestra política es mantener los precios uniformes en todos nuestros locales, detalle que desconocen.

2. ¿Cómo califica el servicio que le ofrece la Unidad Comercial de LAP: Buena, Regular, Mala? ¿Por qué?

Podría decir que regular, porque así como nos facilita en los servicios para el abastecimiento de la tienda, la seguridad y limpieza, también tenemos temas pendientes en la atención de las solicitudes para el correcto funcionamiento de algunos servicios que nos prestan. En nuestro caso, para la tienda hemos tenido algunas dificultades con los servicios de aire acondicionado, creo que es la única tienda que no tiene; además, el servicio de internet es demasiado lento.

3. ¿Cómo calificaría los horarios de ingreso para el abastecimiento de la mercadería: Muy Buena, Buena, Mala, Muy Mala? ¿Por qué?

Es buena, es la única tienda de nuestra marca que atiende 24 horas y el aeropuerto nos da las facilidades en cuanto al abastecimiento de los productos, proveedores y personal de la tienda.

4. ¿Qué opina de las actividades de Marketing realizadas por LAP? ¿Cuál es la que más recuerda que le ha dado resultados?

La verdad, que en la actualidad no nos beneficia mucho las iniciativas comerciales de LAP. Las promociones que ofrece nuestra tienda, son planificadas y alcanzadas por nuestro equipo de marketing, los cuales diseñan ofertas diferenciadas para los clientes que desean comprar en el aeropuerto. Desde mi percepción creo que se realizan más acciones de marketing para las tiendas de comida.

5. ¿Actualmente participan de algún catálogo de promociones, volantes, o campañas promocionales gestionadas por la Unidad Comercial de LAP? ¿Cuáles? / ¿Le gustaría participar de algunos?

Actualmente estamos en el catálogo que publicita LAP, pero no participamos de las campañas promocionales. Como tienda si es un punto a favor la inclusión en diversos medios impresos y que nos incluyan en el catálogo, pero el resultado no es efectivo porque el cliente no lo lee.

Cabe señalar que los clientes que ingresan a la tienda son porque conocen de la marca, han oído de ésta o les llama la atención los productos que ofrecemos. En su mayoría son clientes nacionales los que concretan la compra.

6. ¿Se siente identificado con la marca LAP, y la marca “Enjoy, Shop & Fly”? ¿Por qué?

La verdad, sabemos que LAP es la empresa que se encarga de la administración del aeropuerto y aquí vemos a diario la marca, y hemos sido testigos de cómo va mejorando la infraestructura del aeropuerto e incentivando la calidad de servicio en todas las tiendas. La otra marca no hemos escuchado mucho ni los clientes lo valoran.

7. ¿Consideraría beneficioso el desarrollo de una marca exclusiva para la plaza comercial?

Sería bueno, porque se familiarizaría como un centro comercial en el aeropuerto. A nivel de precios, yo creo que los clientes pensarían q los precios pueden ser iguales que las otras tiendas de otros centros comerciales.

8. ¿En qué aspectos cree que la Gestión de la Unidad Comercial de LAP debe mejorar: Infraestructura, mix comercial, seguridad, otros, por qué?

Yo creo que se debería fortalecer las promociones de cada tienda, que se vea en los paneles y en las vitrinas, que se realice mayor difusión de las tiendas y sus promociones. La comunicación entre los coordinadores de LAP debería ser constante con las tiendas, intercambiando información de gran importancia como estudios de preferencias y satisfacción del consumidor. Además, se debería mejorar el tiempo de atención en las solicitudes que nos aquejan. Por ultimo si van a desarrollar campañas promocionales que sean efectivas y que se tangibilize en las ventas.

Entrevista N° 2: “Pikeos”

Consolidación de entrevista a: Angie Audante
Cargo: Administrador de Restaurante Pikeos - Aeropuerto
Fecha: 20/11/2016
Entrevistadores: Joshep Gil, Oscar Pinedo, Alonso Celis, Dante Suazo

Desarrollo**1. ¿Qué ventajas le ofrece la plaza comercial LAP a su negocio?**

Creo que la principal ventaja es la afluencia del público lo que genera una mayor ganancia para la empresa ya que tenemos varios visitantes tanto nacionales como internacionales que desean disfrutar de un almuerzo o cena que no sea del modelo fast food, por esta razón están dispuestos a consumir propuestas como Pikeos. Además el que estemos abiertos las 24 horas nos brinda una ventaja de poder operar o y ofrecer nuestros productos en tres diferentes turnos, mañana, tarde y madrugada.

Dentro del mismo aeropuerto existen mejores espacios que otros. Por ejemplo, antes estábamos en el Outlet pero decidimos cambiarnos a esta zona del aeropuerto ya que identificamos que el flujo de personas es más grande. Gracias a ello actualmente este local es el que le genera mayores ventas.

2. ¿Si tuvieras que definir el tipo de público que asiste al Pikeos, cómo sería?

En su mayoría son extranjero que ya han estado en Perú y su vuelo de regreso sale de Lima. Ya conocen algunos platos peruanos y están familiarizados con algunas marcas

banderas como Cuzqueña. Los precios de Pikeos no son bajos, por lo que la mayoría de comensales que tenemos son de nacionalidades extranjeras.

3. ¿Se siente satisfechos con el servicio que ofrece LAP respecto a los servicios básicos: seguridad, aire acondicionado, recojo de residuos sólidos, puntos de red y de energía, entre otros? ¿Por qué?

Yo creo que los servicios que brindan están muy bien, algo a destacar es que constantemente personal del aeropuerto vienen a preguntar si todo está bien. En cuanto a la seguridad, siempre se preocupan por que no haya ningún peligro, sobre todo que al estar dentro de un aeropuerto estamos más expuestos a riesgos de mayor magnitud.

En cuanto a servicios, la gestión de la limpieza es muy buena. En los tres turnos en los que atiende Pikeos, tanto en la mañana, tarde y madrugada, el personal de limpieza está presente todo el tiempo. Asimismo nunca hemos tenido problema con el recojo de los residuos y cuando hemos tenido alguna acumulación de éstos, llamamos y la vienen a recoger de inmediato.

Esto finalmente da como resultado una buena apariencia tanto para todos los pasajeros del aeropuerto como para todos los que trabajamos en él.

Caso contrario pasa con el aire acondicionado, este debe mejorar ya que se acerca el verano y como trabajamos en cocina hace bastante calor. Ya nos hemos puesto en contacto pero se están demorando con esta solicitud.

4. ¿Cómo calificaría los horarios de ingreso para el abastecimiento de la mercadería: Muy Buena, Buena, Mala, Muy Mala? ¿Por qué?

Sí, no hemos tenido problemas al respecto, LAP nos brinda facilidades con casi 3 a 4 veces por semana para que nuestros proveedores vienen a dejarnos mercadería sin problemas. Todos los accesos y permisos funcionan muy bien.

5. ¿Qué opina de las actividades de Marketing realizadas por LAP? ¿Cuál es la que más recuerda que le ha dado resultados?

Me parece que hace poco sacaron unas promociones de Pikeos en su catálogo y en su página web y funcionó muy bien ya que para los clientes les es fácil ubicar estas ofertas. Sin embargo falta más comunicación de LAP hacía con nosotros ya que faltaría conocer más de por ejemplo cuándo se renueva el catálogo, cuándo cambian los cupones, etc. De por sí nosotros no realizamos muchas promociones por lo que juntarnos a iniciativas lideradas por LAP creemos que nos podría ayudar mucho a aumentar las ventas. Por ejemplo promociones que incentiven el consumo en horarios para nosotros bajos sería algo bastante atractivo.

6. ¿Se siente identificado con la marca LAP, y la marca “Enjoy, Shop & Fly”? ¿Por qué?

Sí creo que todos conocen o identifican rápidamente a LAP, la otra no tanto. De hecho es importante que exista una marca como el nombre de un centro comercial porque gracias a ella podría venir más gente, aunque más creo que es un beneficio para los pasajeros que para los concesionarios. Toda idea que ayude a incentivar aún más el flujo de pasajeros es buena.

7. ¿En qué aspectos, en general, crees que la Gestión de la Unidad Comercial de LAP debe mejorar: Infraestructura, mix comercial, seguridad, otros, por qué?

Algo que me parece curioso es la decoración del aeropuerto ya que este es la primera cara para los extranjeros; por ejemplo, el 31 de Octubre, varias tiendas decoraron con la temática de Halloween cuando se pudo haber explotado más el día de la canción criolla que está más relacionado con el Peru y vende mejor al país como destino. En general creo que se pierde grandes oportunidad de dar una mejor primera cara del Perú.

Sería genial si se promueve una decoración de las zonas comunes, los pasadizos y en general, de todos los concesionarios tomando las fechas festivas del año pero con un valor agregado peruano.

Entrevista N° 3: “Starbucks”

Consolidación de entrevista a: Lorena Limo Herrera

Cargo: Encargada de Tienda Starbucks de Aeropuerto

Fecha: 19/11/2016

Entrevistador: Oscar Pinedo, Dante Suazo, Joseph Gil y Alonso Celis

Desarrollo

1. ¿Qué ventajas le ofrece la plaza comercial de LAP en el Aeropuerto para el desarrollo de su negocio?

La tienda de Starbucks que opera en el Aeropuerto es una de las que más mayor venta tiene la marca en el Perú y ello se debe a la gran afluencia de público no solamente nacionales sino principalmente del extranjero que tienen la oportunidad de conocer su misma cultura Starbucks, pero de otro país. También está la ventaja de poder atender las 24 horas del día pues el aeropuerto nunca cierra.

2. ¿Cómo califica el servicio que ofrece la Unidad Comercial de LAP: muy buena, buena, mala, muy mala? ¿Por qué?

En general siempre tenemos apoyo del coordinar comercial, siempre no ayuda con nuestras solicitudes. Por ejemplo, necesitamos que los residuos sólidos se recojan con mayor frecuencia que la establecida, ya que contamos con poco espacio en la tienda, es ahí cuando recurrimos a LAP y normalmente nos atienden rápido enviando a los encargados de limpieza para su recojo inmediato.

Otro problema que tenemos es con respecto al aire acondicionado, muchas veces los clientes se quejan que no sienten que haya aire acondicionado adecuado, algo que se

acrecienta en los meses de verano. Lo reportamos, pero en este caso si nos demoran en atendernos.

El servicio de internet es lento y los clientes lo perciben así, estos problemas son comunicados a LAP y les tomas varios días solucionarlos.

Todos estos problemas son reportados a los coordinadores de LAP gestionen su solución con las áreas correspondientes de LAP (IT, Mantenimiento).

El problema de los residuos la atención es rápido, pero cuando hubo problemas con el internet fue todo un trámite y se demoraron alrededor de 4 días en solucionarlo.

Si reconocemos en general para cualquier trámite que tengamos que hacer LAP nos brinda las facilidades.

3. ¿Comparado con las tiendas que tienen en los centros comerciales los requisitos de seguridad, seguridad ocupacional son más exigentes las requeridas en LAP?

Sí, en cualquier otro local tiene sus normas, regulaciones de la Municipalidad, pero acá estamos regidos a otro ente que es LAP que es más minucioso y exigente para los requisitos de salubridad, se preocupan bastante por el cliente del extranjero, son bien cuidadosos en ese aspecto.

4. ¿Respecto a los horarios de ingreso para el abastecimiento de los insumos, son adecuados, restrictivos o limitados? ¿Por qué?

No tenemos problemas con el abastecimiento por parte de nuestros proveedores, no hemos tenido problema para su ingreso digamos por temas de seguridad, si son rigurosos, pero mientras todo este en regla no hay inconvenientes; diferente por ejemplo lo que nos sucede en otros centros comerciales donde existe horarios establecidos para el ingreso de mercaderías,

En los centros comerciales el abastecimiento se lleva a cabo bien temprano antes que abra la atención al público. En el Aeropuerto como nunca cierra el horario para el ingreso de los insumos es más flexible.

5. ¿Qué opina de las actividades de Marketing realizadas por LAP, cree que los pasajeros pueden ubicar sus promociones fácilmente tanto en el catálogo de precios y/o en su página web? ¿Cuál es la promoción que le ha dado mejores resultados?

Tenemos bastante retención de clientes gracias a las cuponeras que está en el patio de comidas, los pasajeros lo utilizan con frecuencia. Todas nuestras actividades de marketing son coordinadas con el personal del área comercial de LAP y luego comunicado a los que atendemos en Starbucks. En la web de LAP si ubicamos nuestras promociones.

Es posible mejorar las promociones, por ejemplo, las promociones según las fechas festivas es una buena opción, en la temporada baja como el verano se puede incentivar más la venta de bebidas frías con mayores promociones. Hay épocas del año donde el aeropuerto esta con menores vuelos, como el mes de setiembre. También manejamos nuestras propias promociones como el 2x1 para algunas bebidas que se dan dos veces al mes.

6. ¿Estaría de acuerdo en realizar promociones de ventas cruzadas?

Hasta ahora no hemos realizado ese tipo de promociones, siempre han sido solo promoción de Starbucks. Respecto a efectuar promociones de ventas cruzadas tendríamos que evaluar con nuestra área de marketing.

7. ¿Consideraría beneficios el desarrollo de una marca exclusiva para la plaza comercial LAP?

Pienso que podría ayudar a identificar con un mini centro comercial dentro del aeropuerto. Para ubicar las tiendas de Starbucks se le relaciona con el centro comercial al que pertenecen como Starbucks Plaza Norte, Starbucks Jockey Plaza. Por lo sí creo puede ayudar relacionarlo a un centro comercial con un nombre específico, ahora se menciona con el aeropuerto.

8. ¿En qué aspectos cree que la Gestión de la Unidad Comercial de LAP debe mejorar: Infraestructura, Mix comercial, Seguridad, otros, ¿por qué?

En general no he tenido ningún problema con LAP, pero si algo que se puede mejorar es acercarse más a menudo a las tiendas, de vez en cuando veo al Sr. Villacorta, pero se podría monitorear más, para verificar todos los aspectos de cómo están operando las tiendas, calidad de servicio, limpieza, normas de higiene, seguridad.

Uno de los aspectos más relevantes es la seguridad, nos han robado artículos de merchandising, queremos poner cámaras, pero tenemos muchas trabas por parte de LAP y recién hace poco nos ha dado el visto bueno.

Bibliografía

- David, Fred R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica, Décimo Cuarta Edición, Editorial PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). Dirección de Marketing, Decimocuarta Edición, Editorial PEARSON EDUCACIÓN, México.
- D'Alessio Ipinza, Fernando A. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, Editorial Pearson Educación, México.

Referencias electrónicas

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018. Recuperado de:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf
- Banco Mundial. (2016). Comunicado de Prensa. Recuperado de:
<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2016/01/26/world-bank-lowers-2016-forecasts-for-37-of-46-commodity-prices-including-oil>.
- Fondo Monetario Internacional. (2016). Perspectivo de la Economía Mundial. Recuperado de:
<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/01/pdf/texts.pdf>.
- Gestión. (2015) – Sin Visa Schengen, viajes entre Perú y Europa aumentarían 50% en dos años. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/sin-visa-schengen-viajes-entre-peru-y-europa-aumentarian-50-dos-anos-2135110>
- CANATUR, portal del turismo (2015). Recuperado de:
<http://www.portaldeturismo.pe/index.php/canatur>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). Plan Estratégico Nacional de Turismo Recuperado de: http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf
- Memoria Anual de Nuevo Pudahuel 2015
<http://vinci-antiguo.fusionadns.cl/sites/default/files/memoria-np-2015-mop.pdf>

- Annual Report 2015 Quiport
https://issuu.com/quiport/docs/memoria_anual_2015_issuu
- IATA Asociacion de Transporte Aéreo Internacional
www.iata.org
- The Moddie Davitt Report
<https://www.moodiedavittreport.com/>
- Correos electrónicos con el Sr. Peter Fleming – Aviation Marketing Director
(OPAIN)