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 alances 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.