



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRÍAS

Trabajo de fin de carrera titulado:
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS OPERACIONES DE LAS SALAS V.I.P.
DOMÉSTICA E INTERNACIONAL EN EL AEROPUERTO MARISCAL
SUCRE DE QUITO.

Realizado por:
ING. MARCELA PAULINA PROAÑO SANCHEZ

Como requisito para la obtención del título de
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

QUITO, AGOSTO 2012

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Marcela Paulina Proaño Sánchez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluye en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y la normatividad institucional vigente

Marcela Paulina Proaño Sánchez

CI: 1712996345

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado
**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS OPERACIONES DE LAS SALAS V.I.P.
DOMÉSTICA E INTERNACIONAL EN EL AEROPUERTO MARISCAL
SUCRE DE QUITO**

realizado por la alumna

MARCELA PAULINA PROAÑO SANCHEZ

como requisito para la obtención del título de
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ha sido dirigida por el profesor

MG. MARIO ZAMBRANO

quien considera que constituye un trabajo original de su autora.

MG. MARIO ZAMBRANO

Director

Los profesores informantes

MG. JOSÉ FLORES, y

MG. CARLOS ANDRADE

después de revisar el trabajo escrito presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

MG. JOSÉ FLORES

MG. CARLOS ANDRADE

Quito, a 20 de agosto de 2012

DEDICATORIA

Para los seres más importantes de mi vida, quienes
son mi inspiración y el motor de mi vida: Ramiro,
Mateo, Lucciana y Magus.

Los amo.

Marcela

AGRADECIMIENTO

A Dios, mis padres, mi familia, al Magister Mario Zambrano, y a todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron en la realización de esta tesis, ya sea con su guía o con sus palabras de apoyo.

Marcela

RESUMEN EJECUTIVO

Las salas VIP Doméstica e Internacional del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito evidenciaron problemas dentro de su operación debido a la falta de un plan estratégico. Las principales falencias encontradas fueron falta de definición de una estructura organizacional adecuada, falta de compromiso e identidad de los empleados, bajos niveles de satisfacción de los pasajeros, falta de control de los procesos, ausencia de medición de desempeño, entre otros. Para el efecto se propuso la optimización de sus operaciones con la finalidad de obtener una alta satisfacción de pasajeros y empleados utilizando la metodología del Balance Score Card para las etapas de diagnóstico, mejoramiento y diseño de dicho plan, enfocados en las 4 perspectivas: financiera, de los clientes, de los procesos internos y, de la formación y crecimiento; con el uso de indicadores que evalúen el desempeño de la nueva modalidad propuesta en cada aspecto. Finalmente se concluyó que los cambios propuestos en la actual gestión comienzan estableciendo un único responsable de la operación de las salas, para así buscar la satisfacción de los empleados, contando con su excelencia se puedan cristalizar las mejoras dentro de los procesos internos, y poder satisfacer al cliente, ofreciendo un servicio de alta calidad, y que todo lo anterior de como resultado final un incremento de los beneficios de los accionistas no solo a nivel financiero sino de manera global, imagen y proyección.

ABSTRACT

The domestic and international VIP lounges at the Mariscal Sucre Airport in Quito – Ecuador, showed problems within their operation due to the lack of a strategic plan. The main shortcomings found, were lack of definition of an appropriate organizational structure, lack of commitment from the employees, passenger disappointment, lack of a meticulous control in the processes, absence of measurement of performance, among others. As a consequence it was suggested the optimization of their operations with emphasis in a high passengers and employees satisfaction by using the Balance Score Card methodology, which includes the following stages: diagnosis, design and improvement of the plan. This alternative will be focusing on the 4 perspectives: financial, customers focus, internal processes and formation and growth. It will also use indicators that will help monitor and evaluate the performance of this new modality proposal in different aspects. Finally, it was concluded that these suggestion made to the management in power will be establishing a single person responsible for the operation of the chambers, and employee satisfaction. Therefore it will allowed to rely in an excellence participation to see improvements come through within internal processes, customer satisfaction, offering a high quality service, and as an end result the increase in shareholders' profits not only to financial level but in a comprehensive manner, image and a projection for the future.

Índice del contenido

INTRODUCCION.....	7
Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1. Planteamiento del problema	10
1.2. Hipótesis - Idea a defender	11
1.3. Objetivos.....	11
1.3.1. Generales.....	11
1.3.2. Específicos	12
1.4. Importancia del tema	12
1.5. Justificación de la Metodología	13
1.6. Marco teórico y metodológico	14
1.6.1. Análisis estratégico	15
1.6.2. Diagnóstico de la situación actual.....	16
1.6.3. Propuestas de mejoramiento.....	19
1.6.4. Balance Score Card (BSC).....	24
1.7. Justificación Social	28
Capítulo II: GENERALIDADES	29
2.1. Empresa Administradora – Corporación Quiport.....	29
2.1.1. Aspectos Generales	29
2.1.2. Estructura Organizacional	30
2.1.3. Importancia de la actividad comercial de la empresa	31
2.1.4. Definición de la misión de la empresa	32
2.1.5. Definición de la visión de la empresa	32
2.1.6. Definición de los valores de la empresa.....	32
2.2. Empresa Operadora ADC&HAS Management Ecuador S.A.....	33
2.2.1. Aspectos Generales	33
2.2.2. Estructura Organizacional	34
2.2.3. Importancia de la actividad comercial de la empresa	36
2.2.4. Definición de la misión de la empresa	36
2.2.5. Definición de la visión de la empresa	36
2.2.6. Definición de los valores de la empresa.....	37
2.3. Operación General del Aeropuerto Mariscal Sucre.....	37
2.3.1. Aspectos Generales	37
2.4. Sala VIP.....	40
2.4.1. Aspectos Generales	40

2.4.2.	Estructura Organizacional	41
2.4.3.	Entorno externo	43
2.4.4.	Entorno Interno	58
Capítulo III: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.....		67
3.1.	Perspectiva Financiera	69
3.1.1.	Taller lluvia de ideas	69
3.1.2.	Depuración de información obtenida	70
3.1.3.	Jerarquización de datos - Diagrama de Relación Causa – Efecto.....	71
3.1.4.	Diagrama de Pareto	76
3.2.	Perspectiva del Cliente	77
3.2.1.	Taller lluvia de ideas	78
3.2.2.	Depuración de información obtenida	79
3.2.3.	Jerarquización de datos - Diagrama de Relación Causa - Efecto.....	81
3.2.4.	Diagrama de Pareto	85
3.3.	Perspectiva de Proceso Internos	86
3.3.1.	Taller lluvia de ideas	87
3.3.2.	Depuración de información obtenida	88
3.3.3.	Jerarquización de datos - Diagrama de Relación Causa - Efecto.....	90
3.3.4.	Diagrama de Pareto	93
3.4.	Perspectiva de Formación y Crecimiento	94
3.4.1.	Taller lluvia de ideas	95
3.4.2.	Depuración de información obtenida	96
3.4.3.	Jerarquización de datos - Diagrama de Relación Causa - Efecto.....	96
3.4.3.	Diagrama de Pareto	101
Capítulo IV: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO		103
4.1.	Perspectiva Financiera	104
4.1.1.	Objetivos estratégicos	104
4.1.2.	Acciones Estratégicas.....	104
4.1.3.	Indicadores	105
4.2.	Perspectiva del Cliente	106
4.2.1.	Objetivos Estratégicos.....	106
4.2.2.	Acciones Estratégicas.....	106
4.2.3.	Indicadores	107
4.3.	Perspectiva de los Procesos Internos	107
4.3.1.	Objetivos Estratégicos.....	107

4.3.2.	Acciones Estratégicas.....	108
4.3.3.	Indicadores	109
4.4.	Perspectiva de la Formación y Crecimiento	109
4.4.1.	Objetivos Estratégicas	109
4.4.2.	Acciones Estratégicas.....	109
4.4.3.	Indicadores	110
Capítulo V: PLAN ESTRATÉGICO.....		111
5.1.	Visión y estrategia	111
5.1.1.	Misión.....	111
5.1.2.	Visión	111
5.1.3.	Principios.....	112
5.1.4.	Valores	113
5.2.	Mapa estratégico – relación causa - efecto	114
5.3.	Cálculo de la Viabilidad de las Perspectivas Planteadas	117
5.4.	Objetivos Estratégicos	121
5.4.1.	Perspectiva Financiera.....	121
5.4.2.	Perspectiva Cliente	121
5.4.3.	Perspectiva Procesos Internos	122
5.4.4.	Perspectiva Formación y crecimiento	122
5.5.	Definición y descripción de estrategias	122
5.5.1.	Perspectiva Financiera.....	122
5.5.2.	Perspectiva Cliente	123
5.5.3.	Perspectiva Procesos Internos	126
5.5.4.	Perspectiva Formación y crecimiento	151
5.6.	Cronograma propuesto de las Estrategias	155
5.7.	Costos Tentativos de la Propuesta	159
5.8.	Evaluación de la Planificación Estratégica.....	161
5.8.1.	Indicadores Perspectiva Financiera	161
5.8.2.	Indicadores Perspectiva del Cliente	161
5.8.3.	Indicadores Perspectiva Procesos Internos	162
5.8.4.	Indicadores Perspectiva Formación y Crecimiento.....	162
Capítulo VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		165
6.1.	Conclusiones.....	165
6.2.	Recomendaciones	166
Bibliografía.....		169

Índice de Tablas

Tabla 1.- Herramientas metodológicas	13
Tabla 2.- Esquema de diagnóstico de la situación actual	17
Tabla 3.- Diagramas de flujo	24
Tabla 4.- Planteamiento de propuesta de mejoramiento.....	28
Tabla 5.- Total Pasajeros ingresados a salas VIP	40
Tabla 6.- Evolución de los mercados turísticos emisores.....	50
Tabla 7.- Proveedores Salas VIP	53
Tabla 8.- Convenios Bancarios Salas VIP.....	54
Tabla 9.- Presupuesto 2012	60
Tabla 10.- Análisis Vertical Estado de Pérdidas y Ganancias al 2011	62
Tabla 11.- Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias.....	65
Tabla 12.- Perspectiva Financiera: FODA depurado.....	71
Tabla 13.- Perspectiva Financiera: Diagrama causa – efecto fortaleza.....	72
Tabla 14.- Perspectiva Financiera: Diagrama causa – efecto debilidades.....	73
Tabla 15.- Perspectiva Financiera: Diagrama causa – efecto oportunidades	74
Tabla 16.- Perspectiva Financiera: Diagrama causa – efecto amenazas	75
Tabla 17.- Perspectiva Financiera: Diagrama Pareto	76
Tabla 18.- Perspectiva del Cliente: FODA depurado	80
Tabla 19.- Perspectiva Cliente: Diagrama causa – efecto fortaleza	81
Tabla 20.- Perspectiva del Cliente: Diagrama causa – efecto debilidades	82
Tabla 21.- Perspectiva del Cliente: Diagrama causa – efecto oportunidades.....	83
Tabla 22.- Perspectiva del Cliente: Diagrama causa – efecto amenazas.....	84
Tabla 23.- Perspectiva del Cliente: Diagrama Pareto.....	85
Tabla 24.- Perspectiva Procesos Internos: FODA depurado	89
Tabla 25.- Perspectiva Procesos Internos: Diagrama causa – efecto fortaleza	90
Tabla 26.- Perspectiva Procesos Internos: Diagrama causa – efecto debilidades	91
Tabla 27.- Perspectiva Procesos Internos: Diagrama causa – efecto oportunidades.....	92
Tabla 28.- Perspectiva Procesos Internos: Diagrama Pareto.....	93
Tabla 29.- Perspectiva Formación y Crecimiento: FODA depurado	96
Tabla 30.- Perspectiva Formación y Crecimiento.- Diagrama causa – efecto fortaleza	97
Tabla 31.- Perspectiva Formación y Crecimiento: Diagrama causa – efecto debilidades	98

Tabla 32.- Perspectiva Formación y Crecimiento: Diagrama causa – efecto oportunidades	99
Tabla 33.- Perspectiva Formación y Crecimiento: Diagrama causa – efecto amenazas	100
Tabla 34.- Perspectiva Formación y Crecimiento: Diagrama Pareto	101
Tabla 35.- Acción Estratégica Perspectiva Financiera	105
Tabla 36.- Indicadores Propuestos: Perspectiva Financiera	105
Tabla 37.- Indicadores Propuestos: Perspectiva del Cliente.....	107
Tabla 38.- Indicadores Propuestos: Perspectiva Procesos Internos.....	109
Tabla 39.- Indicadores Propuestos: Perspectiva Formación y Crecimiento	110
Tabla 40.- Proyección estado de resultados marginal	119
Tabla 41.- Viabilidad del proyecto	120
Tabla 42.-Estrategia Perspectiva Cliente: Estructura Matricial.....	124
Tabla 43.- Evaluación Planeación Estratégica: Indicadores Financieros	161
Tabla 44.- Evaluación Planeación Estratégica: Indicadores del Cliente	161
Tabla 45.- Evaluación Planeación Estratégica: Indicadores Procesos Internos	162
Tabla 46.- Evaluación Planeación Estratégica: Indicadores Formación y Crecimiento	162
Tabla 48.- Evaluación Planeación Estratégica: Matriz de Seguimiento.....	164

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Teoría de las 5 Fuerzas de Porter	15
Gráfico 2.- Diagrama de Pareto	19
Gráfico 3.- Esquema propuesta de mejoramiento	20
Gráfico 4.- Cadena de Valor.....	22
Gráfico 5.- Total Pasajeros 2008 – 2011	38
Gráfico 6.- Total Movimiento de aeronaves 2008 - 2011	38
Gráfico 7.- Pax. Internacionales y Nacionales 2008 -2011	39
Gráfico 8.- % Participación de mercado Internacional & Nacional	39
Gráfico 9.- Total Pasajeros ingresados a salas VIP	41
Gráfico 10.- Organigrama Salas VIP.....	42
Gráfico 11.- Riesgo país 2011	44
Gráfico 12.- Inversión Extranjera.....	45
Gráfico 13.- Gasto total del Gobierno General.....	46
Gráfico 14.- Inflación (variación anual)	47
Gráfico 15.- Índice de desempleo en %	48
Gráfico 16.- Tipos de Ingresos Salas VIP 2011	55
Gráfico 17.- % de Pasajeros por Aerolínea	58
Gráfico 18.- Perspectiva Financiera: Diagrama Pareto	77
Gráfico 19.- Perspectiva del Cliente: Diagrama Pareto.....	86
Gráfico 20.- Perspectiva Procesos Internos: Diagrama Pareto.....	94
Gráfico 21.- Perspectiva Formación y Crecimiento: Diagrama Pareto	102
Gráfico 22.- Mapa Estratégico	115
Gráfico 23.- Líneas estratégicas	116
Gráfico 24.-Estrategia Perspectiva Procesos Internos: Cadena de Valor	127
Gráfico 25.- Estrategia Perspectiva Procesos Internos: Proceso de innovación.....	130
Gráfico 26.- Estrategia Perspectiva Procesos Internos: Proceso Operativo	131
Gráfico 27.- Estrategia Perspectiva Procesos Internos: Proceso Operativo	134
Gráfico 28.- Estrategia Perspectiva Procesos Internos: ERP	149
Gráfico 29.- Modelo CRM	150
Gráfico 30.-Cronograma Propuesto de Implantación.....	157
Gráfico 31.-Costos Propuesto de Implantación.....	159
Gráfico 32.-Costo General.....	160

INTRODUCCION

La presente investigación, centra su estudio en la operación de las salas VIP del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, cuya administración es manejada por Corporación Quiport en calidad de concesionaria autorizada y ADC&HAS Management Ecuador en calidad de operadora del mismo.

Corporación Quiport, es la encargada de la relación comercial con aerolíneas, agencias de viajes y bancos. Tiene bajo su responsabilidad el manejo de todos los ingresos que de su servicio y convenios se desprende. Además es la que provee de recursos financieros a ADC&HAS Management Ecuador para su operación.

ADC&HAS Management por su lado, tiene a cargo el suministro de bienes y servicios, así como la contratación del recurso humano necesarios para su gestión. Esta es la encomendada de normar el servicio, fijando procedimientos y políticas para su correcto desenvolvimiento.

En el Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito en la Sala VIP Internacional y Nacional presta el servicio con una atención personalizada y diferenciada a pasajeros que realizan el pago correspondiente, o cuentan con una invitación de una aerolínea, agencia de viajes autorizados, o tarjetas de crédito en convenio con Corporación Quiport. Dicho servicio es prestado las 24 horas del día bajo el concepto “self service”: bocaditos, snacks, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, sala de televisión satelital, centro de negocios, sala de descanso, conexión internet inalámbrica, y prensa nacional e internacional.

Debido a que el concepto de Sala VIP Internacional se encuentra en modesta operación, y la Sala VIP Nacional está apenas en un plan piloto, y al adolecer de varios problemas administrativos en su estructura organizacional, está dejando pasar oportunidades de fortalecimiento y crecimiento; lo cual podrá ser corregido si se efectúa en el corto plazo, un plan estratégico que permita la optimización de sus operaciones, con un enfoque nuevo hacia la satisfacción de los pasajeros.

El estudio se efectuará en las dependencias del Aeropuerto Mariscal Sucre, ubicadas en la ciudad de Quito, para a través de una investigación de campo que ayudará a identificar las expectativas de los clientes, para así proponer cambios en su modalidad operativa.

El problema se determina en ¿Cómo pueden, las salas VIP Nacional e Internacional del Aeropuerto Mariscal Sucre, optimizar sus operaciones a través de la implementación de un plan estratégico? En consecuencia, el objetivo general de la investigación, es el de generar un Plan Estratégico que permita solucionar los problemas de su situación operativa actual.

Para el efecto se plantean varios objetivos específicos como: proponer el mejoramiento de sus procesos operativos actuales y el uso de indicadores que evalúen el desempeño de la nueva modalidad planteada, y así demostrar la conveniencia de la implementación de un plan Estratégico basada en la técnica del Balance Score Card, enfocado en 4 aspectos: financiero, de los clientes, de los procesos internos y de la formación y crecimiento.

La investigación se iniciará planteando de manera sistemática y metódica el problema que se ha evidenciado en las operaciones de las Salas VIP, y describiendo todas las herramientas, técnicas y metodología que se utilizaran a lo largo de este trabajo. La información, se recogerá a través de encuestas, entrevistas, observaciones directas, se presentará y analizará a través de técnicas objetivas como matrices, diagramas de flujo y cuadros entre otros.

Dentro de la investigación de campo, se levantará la información relevante en torno a la cual se desenvuelven las operaciones de las Salas VIP, por un lado con la empresa encargada de la administración, Corporación Quiport, y por otro lado, la empresa operadora, ADC&HAS Management Ecuador S.A.. Internándonos ya en el estudio específico de la operación de las Salas VIP del Aeropuerto Mariscal Sucre, se realizará un análisis completo de su realidad: generalidades, los antecedentes, su entorno interno, entorno externo y el análisis financiero.

Toda la información recopilada representará el soporte con el que se construirá la planeación estratégica. La misma que arrancará con el diagnóstico de la situación actual de las salas, seguido de propuestas de mejoramiento enfocados en cuatro perspectivas: financiero, clientes, procesos internos y, formación y crecimiento, partiendo de la identificación de las necesidades del pasajero hasta llegar a la satisfacción del mismo por el nuevo servicio planteado.

En base a todo lo anteriormente investigado, y continuando con la metodología del Balance Score Card, diseñaremos un plan estratégico con el objetivo de optimizar las operaciones de las salas VIP. A fin de concluir con un informe de tipo descriptivo, que permita dentro de sí el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El capítulo I tiene por finalidad plantear el problema que se ha evidenciado en las operaciones de las Sala VIP Nacional e Internacional del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, y enmarcar su investigación de manera objetiva, metodológica y técnica a través de la utilización de herramientas apropiadas para el efecto. Además, se establecerán las hipótesis y los objetivos, generales y específicos, que perseguirá este trabajo.

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente las operaciones de las Salas VIP Nacional e Internacional del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, han evidenciado problemas dentro de su operación debido a la falta de un plan estratégico.

La encuesta de satisfacción de pasajeros que se realiza dentro del aeropuerto trimestralmente, arrojó que el servicio prestado por la salas no cumple con las expectativas esperada por ellos.

Adicionalmente, la encuesta de Great Place To Work realizada a finales del año indica que internamente los empleados de la sala VIP tiene un agudo nivel de desmotivación y una falta de identidad con la operación.

De acuerdo con el primer acercamiento de esta investigación, se detectó que existen problemas dentro de la operación respecto de sus procesos de planeación, organización, dirección y control, falencias que han afectado su actual desempeño.

Hablando preliminarmente de las falencias encontrada se puede mencionar que la estructura organizacional de las salas está constituida por dos empresas que manejan separadamente los procesos comerciales y operativos respectivamente. Debido a esto, y como efecto cascada, no existe una identidad definida de la

misma, ocasionando problemas como: re procesos, falta de actualización de procedimientos, falta de capacitación, contrataciones de personal no adecuado, alta rotación, falencias en el servicio, falta de comunicación, falta de liderazgo, etc.

1.2. Hipótesis - Idea a defender

La generación de un Plan Estratégico para el Aeropuerto Mariscal Sucre, específicamente para las salas VIP nacional e internacional, permitirá optimizar sus operaciones, con la finalidad de obtener una alta satisfacción de pasajeros y empleados.

Se partirá con el diagnóstico de la situación operativa actual de las Salas VIP, seguido del planteamiento de propuestas de mejora enfocado en cuatro perspectivas: cliente, rendimiento de procesos, formación y crecimiento y, financiero.

Esta información representará el soporte objetivo con el que se cuenta para el diseño de la planeación estratégica, la misma que utilizará como técnica principal el Balance Score Card.

1.3. Objetivos

1.3.1. Generales

Generar un Plan Estratégico para las salas VIP del Aeropuerto Mariscal Sucre, que permita optimizar sus operaciones a fin de mejorar el servicio prestado a los pasajeros.

1.3.2. Específicos

- Identificar la realidad del entorno interno y externo de la operación de las salas.
- Llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual de las salas bajo las perspectivas del Balance Score Card: financiero, clientes, procesos internos y, formación y crecimiento.
- Realizar una propuesta de mejoramiento de las falencias a nivel de las 4 perspectivas citadas anteriormente.
- Centrarnos en la creación de valor de los procesos operativos, convirtiendo a las salas VIP en la carta de presentación en otros aeropuertos.
- Satisfacer de forma clara las expectativas de los pasajeros, de manera que se logre mejorar la imagen de las salas.
- Determinación de los principales objetivos e indicadores que constituirán la base de desarrollo potencial de las salas.

1.4. Importancia del tema

El tema propuesto, presenta interés, por cuanto analiza la realidad del servicio que presta el Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, a un segmento específico de pasajeros, a través de sus salas VIP Nacional e Internacional. Identificar las falencias en el servicio y operación permitirá re diseñar la gestión actual así como hacer una proyección al Nuevo Aeropuerto de Quito, dado que el alcance de las operaciones y servicios de dicho aeropuerto es intercontinental, lo cual demandará un servicio más sofisticado en dicha área.

La imagen del servicio que se brinde representará un efecto multiplicador de desarrollo y competitividad de Quito, la capital del Ecuador para continuar

atrayendo visitantes que llegan a la ciudad ya sea por turismo, negocios o por visitas a familiares o amigos.

1.5. Justificación de la Metodología

Es más fácil alcanzar los resultados esperados cuando se utilizan herramientas apropiadas para el propósito perseguido. Es por ello que la presente investigación utiliza una serie de herramientas que facilitan el logro del objetivo que es generar un plan estratégico que optimice las operaciones de las salas VIP Nacional e Internacional del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, de manera que los resultados sean presentados objetivamente.

Las herramientas serán debidamente explicadas dentro del marco teórico y metodológico en el siguiente punto, sin embargo es importante indicar que el orden expuesto no representa la secuencia con la que serán utilizados a lo largo de la investigación:

Tabla 1.- Herramientas metodológicas

Herramientas de Diagnóstico	Diagrama de relaciones Causa – Efecto Taller lluvia de ideas Depuración de datos Matriz de jerarquización Matriz de priorización de acciones estratégicas Diagrama de Pareto
Herramienta para propuesta de mejoras	Cadena de Valor para los proceso Diagramas de flujo Indicadores para medición y evaluación
Planeación Estratégica	Balance Score Card

Elaborado por: Autora

1.6. Marco teórico y metodológico

Para realizar un plan estratégico que optimice las operaciones de las Salas VIP Nacional e internacional del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, es importante contar con un marco teórico y metodológico que apalanquen el cumplimiento de dicho objetivo; para lo cual la autora utilizará varias herramientas, técnicas y modelos.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Su principal objetivo es guiar la gestión de las organizaciones entorno a la estrategia, es decir: traducir la misma en términos operacionales, alinear a la organización con la estrategia, convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos, convertir a la estrategia en un proceso continuo y movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.¹

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.²

El análisis de la propuesta de valor, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el análisis de la cadena de valor, entre otros, son muchas de las mejores prácticas que hoy son utilizadas durante el proceso de Planeamiento Estratégico. Para el actual trabajo de investigación segregaremos dichas herramientas para: el análisis estratégico de lo interno y externo, diagnóstico de la situación actual de las salas, propuestas de mejoramientos y por último la planeación estratégica, todas enfocadas dentro de las perspectivas del Balance Score Card.

¹ (Kaplan, 2000)

² (Gomez, 1994)

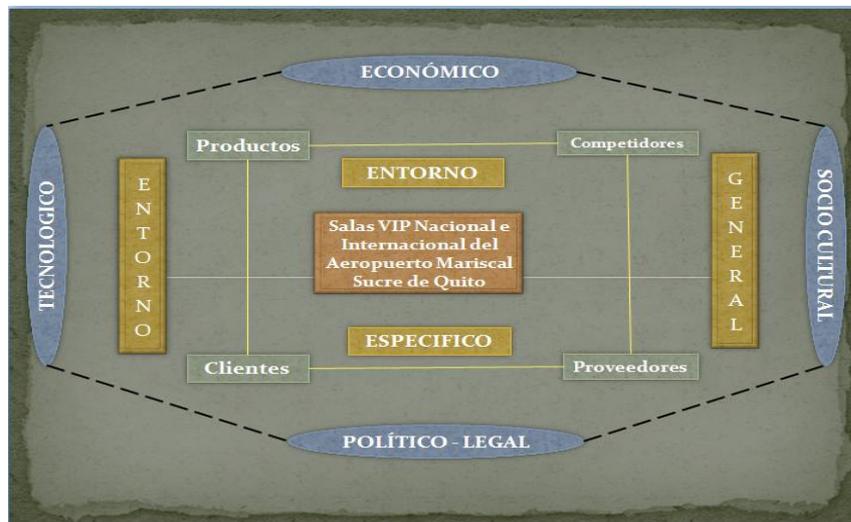
1.6.1. Análisis estratégico

El primer paso para realizar un plan estratégico implica realizar análisis estratégico que evalúe la situación actual de las operaciones de las Salas VIP, esto comprende un análisis del entorno interno y externo.

Hablando del entorno externo se parte de la teoría de las 5 Fuerzas de Porter.

*“Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos”.*³

Gráfico 1 Teoría de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 1988)

Elaborado por: Autora

El entorno externo es tan amplio que para fines didácticos, amerita discriminarlos entre generales y específicos.

El Entorno General está compuesto por factores que influyen en la empresa, independientemente de la actividad que esta realice, tales como el demográfico, económico, político, institucional, ecológico, legal, socio-cultural y tecnológico.

³ (Porter, 1988)

El Entorno Específico es el conjunto de factores que influyen de manera directa en una organización, en sus acciones y reacciones competitivas y de cooperación, en función del sector en el que actúe. Dicho en términos concretos el concepto básico del análisis del entorno es la identificación de las oportunidades y amenazas.

Por otro lado, el análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.⁴

Por otro lado, el análisis del entorno interno implica:

- Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.
- Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

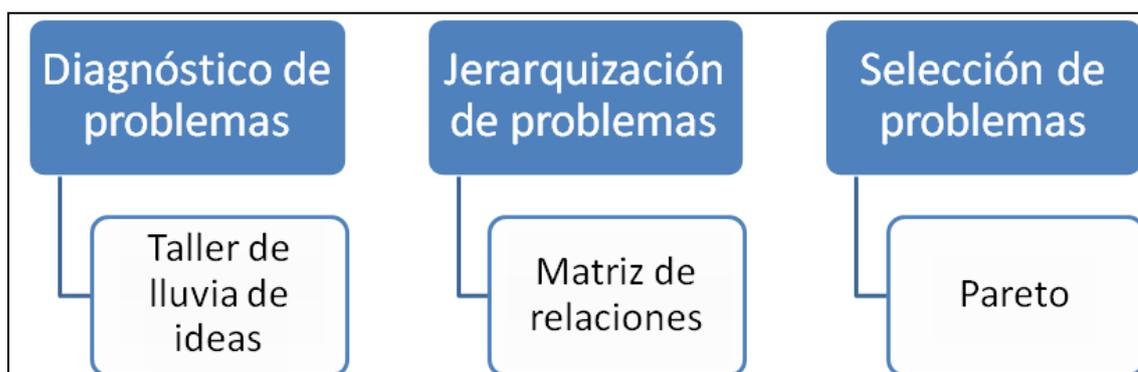
1.6.2. Diagnóstico de la situación actual

La investigación además del análisis del su entorno, comprenderá un diagnóstico de la situación actual de las operaciones de las Salas VIP del aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, para lo cual se utilizará herramientas de calidad que

⁴ (Porter, 1988)

respalden el cumplimiento del objetivo general de esta investigación, bajo el siguiente modelo:

Tabla 2.- Esquema de diagnóstico de la situación actual



Fuente: (Ciampa, 1989)

Elaborado por: Autora

Para la obtención de datos se llevan a cabo talleres cuyos participantes han sido seleccionados previamente, mediante la integración vertical de los recursos humanos la cual considera dos representantes por cada nivel jerárquico de la organización de acuerdo al organigrama funcional de la Organización, y mediante la integración horizontal, la cual considera dos representantes por cada unidad o departamento de la organización, quienes son seleccionados mediante el escogimiento de la persona más compenetrada y conocedora de los procesos internos de cada departamento y la máxima autoridad dentro del departamento.

Con todo este personal se hace el taller en el que se aplica la herramienta denominada lluvia de ideas enfocada dentro de las perspectivas del Balance Score Card, el cual es totalmente participativo y entre los colaboradores no existe el nivel jerárquico para que los problemas sean mencionados con total transparencia, y el resultado sea disponer de información válida y no sesgada.

Debemos mencionar que el tamaño y la complejidad de un departamento o unidad administrativa pueden justificar la realización de un taller de integración vertical dentro del mismo, esto es, se puede considerar a un departamento o unidad, como una empresa.

Los datos obtenidos de la lluvia de ideas deben ser depurados mediante un debate, explicaciones o interpretaciones, dados entre los proponentes de los problemas y el resto de los asistentes al taller. No deben ser considerados aquellos problemas que no tienen aceptación consensual, de su pertinencia a la problemática tratada o a las áreas de pertenencia.

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de una organización. Se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada **matriz FODA**, en la que el nivel horizontal analiza: los factores positivos y negativos.⁵

Es importante tener en mente que:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse

Con la finalidad de revisar las causas y efectos de los problemas encontrados en el FODA se utilizará el **diagrama de relaciones causa-efecto**. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943.⁶

Para dar solución a las causas que afecta el desempeño de las operaciones de las Salas VIP se aplicará el principio de Pareto que dice:

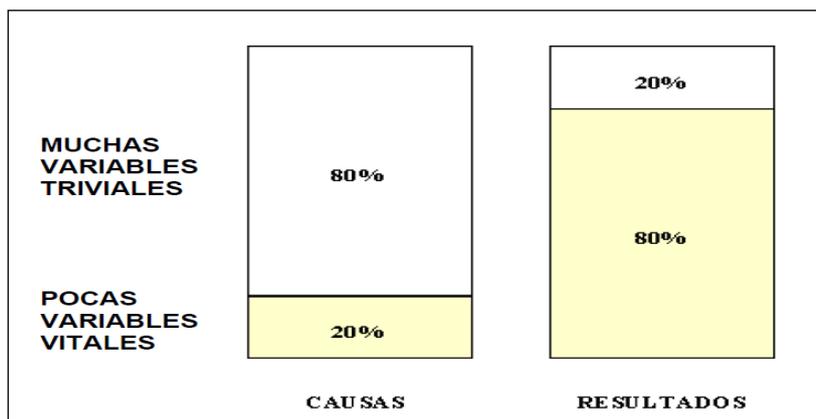
“El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades. Según este

⁵ (Steiner, 1998)

⁶ (Steiner, 1998)

concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.”⁷

Gráfico 2.- Diagrama de Pareto



Fuente: (Gomez, 1994)

Elaborado por: Autora

1.6.3. Propuestas de mejoramiento

Identificado el o los problemas a atacar a través del diagrama Pareto se propondrán acciones estratégicas dentro de cada perspectiva: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, los cuales representaran el pilar de la planeación estratégica, razón de ser del presente trabajo.

Cada acción estratégica representará la plataforma sobre la cual se identificarán los objetivos de perseguirá la planeación estratégica. Dicho en otras palabras, las acciones estratégicas son las actividades o planes que se deben ejecutar para poner en marcha los nuevos objetivos dentro del nuevo esquema de operación.

El enlace de las acciones estratégicas y los objetivos estratégicos será el siguiente:

⁷ (Soto)

Gráfico 3.- Esquema propuesta de mejoramiento



Fuente: (Kaplan R, 1996)

Elaborado por: Autora

Debido al enfoque operativo que tiene este trabajo de investigación resulta importante conocer el marco metodológico de la propuesta de mejoramiento de los procesos, como sigue a continuación:

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Es así como se ha ido operando incluso las salas VIP del aeropuerto, por lo que a nivel de esta investigación propondré un nuevo esquema basada en la gestión por procesos.

Los procesos comprenden la organización de diferentes áreas, concentrando su atención en aprovechar de mejor manera sus recursos, evitando el desperdicio y la duplicidad de funciones. Su enfoque y objetivo se basa en la búsqueda de una satisfacción completa del cliente, disponiendo de productos y servicios que cubran de manera eficiente sus necesidades.

La familia de normas de sistema de gestión de la calidad ISO 9000, define a un proceso como:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.⁸

⁸ (Ciampa, 1989)

1.6.3.1. Identificación de los Procesos en la Organización

Definición del propósito de la organización

Se debe identificar clientes, partes interesadas, requisitos y expectativas para definir resultados esperados en la organización (ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, 2004).

Definición de las políticas y objetivos de la organización

Se debe definir el mercado objetivo, desarrollar políticas y con base a éstas establecer los objetivos de la organización para los resultados deseados (ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, 2004).

Determinación de los procesos en la organización

Se debe identificar todos los procesos requeridos para elaborar los resultados deseados, determinando elementos de entrada, salidas, recursos, ejecución, medición y mejora (ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, 2004).

Determinación de la secuencia de los procesos

Se debe determinar el flujo de los procesos y sus interacciones en base a los resultados de cada proceso, características y secuencias (ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, 2004).

1.6.3.2. Mapas de Procesos

El mapa de procesos es la forma de representación gráfica de los procesos que conforman un sistema de gestión, en donde consideran sus conexiones lógicas y sus interrelaciones. El nivel de detalle de los mapas depende del tamaño de la organización y de la complejidad existente en las actividades de cada proceso, es así como puede necesitarse la utilización de mapas de proceso en cascada.⁹

⁹ (Harrington, 1997)

1.6.3.3. Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo que permite clasificar secuencialmente las actividades necesarias dentro de una empresa. Su esquema permite una clasificación en actividades de apoyo y primarias.¹⁰

Las actividades de apoyo garantizan el funcionamiento de la empresa y están conformadas por el abastecimiento de productos, el desarrollo tecnológico, los recursos humanos y la infraestructura de la empresa.

Las actividades primarias están formadas por la Logística Interna, las operaciones o producción, la logística externa, las mercancías y ventas y el servicio. Estas actividades se enfocan según la razón social de la empresa y establecen las ventajas competitivas que tienen para desarrollarse en el mercado.

Los elementos de la cadena de valor desde una perspectiva gráfica bien podrían ser los siguientes:¹¹

Gráfico 4.- Cadena de Valor



Fuente: Porter M, Ventajas Competitivas 2008.

Procesos de innovación

En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades inmanentes, potenciales, que suelen tener su origen en la misma clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas.

¹⁰ (Mariño, 2001)

¹¹ (López)

Procesos Operativos

Aquí se entregan los productos y/o servicios al cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño -desde una perspectiva cotidiana- estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc.

Procesos de venta

Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.

1.6.3.4. Diagramas de Procesos

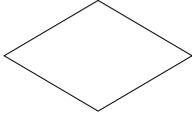
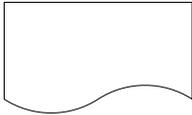
Un diagrama de proceso permite la representación gráfica de las actividades relacionadas con un proceso específico y sus interrelaciones, permite una visualización del flujo y las secuencias de las actividades, entradas y salidas requeridas en un proceso, permite visualizar además los límites existentes en un proceso. Estos diagramas deben recolectar información referente a responsables y su vinculación en las actividades.

1.6.3.5. Diagramas de Flujo

Business Process Modeling Notation o BPMN (en español Notación para el Modelado de Procesos de Negocio) es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio,¹²

¹² (Object Management Group)

Tabla 3.- Diagramas de flujo

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio/terminación: Representa el origen de una entrada o el destino de un resultado o salida, es utilizado para representar el inicio o la finalización de un conjunto de actividades
	Proceso: Representa una actividad o un conjunto de actividades
	Decisión: Representa una decisión
	Documento: Representa documentación
	Representa la secuencia en que se ejecutan las actividades y el flujo de productos, información, etc.

Fuente: Simbología utilizada para representar diagramas de proceso (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, Tejedor, 2002)

Elaborador por: Autora

Los diagramas de flujos son una representación gráfica del proceso, en el cual es posible observar la secuencia y relación de cada una de las actividades que la conforman. De igual manera, permite identificar a los responsables, señalando las funciones que deben cubrirse en función de los objetivos esperados.

1.6.4. Balance Score Card (BSC)

Una vez que se cuente con toda la información de la situación actual de las Salas VIP, y con el fin de proporcionar un nuevo enfoque a la organización se elaborará el plan estratégico basados en la herramienta del Balance Score Card.

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.¹³

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

1. FINANCIERA: la estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
2. DE CLIENTE: la estrategia para crear valor y diferenciación para los clientes.
3. PROCESOS INTERNOS: las prioridades estratégicas de distintos procesos de la empresa, que apoyan la consecución de objetivos estratégicos para clientes y accionistas.
4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

El Balanced Score Card tiene hasta 3 momentos de intervención en el proceso de la gestión de la estrategia¹⁴:

- En la Planificación, a través de la uniformización de sus conceptos permite al equipo ejecutivo tener un mismo lenguaje y entendimiento sobre la definición de los objetivos, proyectos, indicadores y metas. Esta claridad, aunque es sencilla, permitirá al equipo identificar objetivos que sean duraderos en el tiempo y sobre todo que comuniquen un constante desafío a la organización.
- En la Ejecución, el Balanced Score Card tiene en el “mapa estratégico” un elemento de gestión potentísimo. Los mapas estratégicos permiten comunicar al

¹³ (Kaplan R, 1996)

¹⁴ (Kaplan R, 1996)

resto de la organización de una manera sencilla, clara y concreta cual es la manera en que se construye valor, permitiendo a los colaboradores identificar cómo desde la ejecución contribuyen a la estrategia. Hoy ya muchas organizaciones enmarcan sus mapas estratégicos y los colocan a lado de los cuadros que describen la visión.¹⁵

- En la Evaluación, (o el control estratégico), constituye una herramienta que permite poner sobre la mesa del comité de gerencia, cuales son los focos de atención estratégica que deben ser revisados. La revisión de los elementos de gestión del Balanced Score Card, garantiza la revisión del desempeño del Plan Estratégico, haciendo que la revisión y análisis de la estrategia se constituya en un proceso continuo, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones en función a lo que es crítico para ejecutar la estrategia o adaptarla si es necesario, sin esperar la próxima jornada anual de planificación estratégica.

Implantación del BSC: (Kaplan y Norton). Modelo de las 4 fases:¹⁶

Fase 1: Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

Fase 3: Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

¹⁵ (Kaplan, 2000)

¹⁶ (Kaplan R, 1996)

Para el desarrollo de esta propuesta de plan estratégico es importante conocer lo que es la misión, visión, objetivo estratégico, su medición a través de indicadores y las metas que deben proponerse.

La misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.¹⁷

La visión es una representación de lo que debe ser en el futuro de la empresa, en el ámbito de la temática que le compete a la organización. Representan una consecuencia de los valores y principios del equipo directivo y gerencial.¹⁸

Los objetivos estratégicos representan una expectativa que se ha generado como consecuencia del análisis interno y externo con vista a la misión. La formulación de una estrategia es una actividad puramente intelectual mientras que la ejecución o implementación son de tipo operativo.¹⁹

Los objetivos estratégicos deben ser, siempre cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes y coherentes.²⁰

Asimismo, para hacer más ordenado y consistente el proceso de formulación de los planes, los objetivos estratégicos se dividen en generales y específicos. Estos últimos son una desagregación y explicitación de los elementos esenciales de los primeros. La fijación de objetivos es un proceso mental que está indisolublemente ligado al seguimiento de ciertas estrategias.²¹

Para medir el desempeño de la propuesta se acudirá a los indicadores de medición, que surge de la necesidad de poder definir si se está avanzando en la ejecución las metas y se está logrando los objetivos planteados.

¹⁷ (Soto)

¹⁸ (López)

¹⁹ (Porter, 1988)

²⁰ (Porter, 1988)

²¹ (López)

Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra. Estos indicadores deben diseñarse para asegurar los resultados de cada perspectiva. El esquema que se utilizará dentro del presente trabajo de investigación es el siguiente:

Tabla 4.- Planteamiento de propuesta de mejoramiento

Perspectiva	Objetivo Estratégico General	Objetivo Estratégico Específico	Indicador	Meta
-------------	------------------------------------	---------------------------------------	-----------	------

Elaborado por: Autora

1.7. Justificación Social

El presente estudio redundará en beneficio inicial de la empresa, sus gestores y recurso humano, de forma de cumplir con la razón fundamental de la existencia del servicio que es la satisfacción de los pasajeros, agencias de viajes, aerolíneas, bancos, pues al permitir un replanteamiento técnico de su actividad en base a un plan estratégico, le permitirá ser más eficiente y eficaz en su operación, lo que traerá como consecuencia beneficio social por el fortalecimiento de la imagen de Quito en el área de negocios o turismo, basados en el hecho que el aeropuerto es la imagen directa del país a su entorno interno y externo, la cual creará mejores situaciones económicas de desarrollo para todos. Atrayendo visitantes que llegan a la ciudad ya sea por turismo, negocios o por visitas a familiares o amigos.

CAPÍTULO II: GENERALIDADES

El Capítulo II tiene por finalidad profundizar en el contexto administrativo en el que operan las Salas VIP Doméstica e Internacional del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito; entendiéndose que su administración se encuentra manejada por la Corporación Quiport en su calidad de concesionaria autorizada y ADC&HAS Management en su calidad de operadora de las mismas. Por esta razón se realiza un acercamiento a las dos empresas responsables, para posteriormente revisar los aspectos generales de las Salas.

Con la finalidad de profundizar en las principales dimensiones del entorno externo e interno de las salas VIP Nacional e Internacional del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, se realizará un levantamiento de información que posteriormente aportará la información para el análisis estratégico.

2.1. Empresa Administradora – Corporación Quiport

2.1.1. Aspectos Generales

Corporación Quiport S.A. es una compañía privada integrada por empresas de gran experiencia: AECON Concessions, una división de AECON Construction-Group Inc. Y Airport Development Corporation del Canadá, Andrade Gutiérrez Concessoes, una división del Grupo AG, una holding en las áreas de construcción y concesiones del Brasil; y Houston Airport System Development Corporation de los Estados Unidos.

Quiport es el concesionario de los servicios aeroportuarios de Quito que incluyen las operaciones actuales en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (AIMS), así como el desarrollo, diseño, financiamiento, construcción, operación y administración del Nuevo Aeropuerto Internacional del Quito (NAIQ).

El período de concesión es por 35 años a partir del 2006, tal y como se establece en los contratos de concesión firmados entre la Municipalidad de Quito, a través de la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de

Zonas Francas y Regímenes Especiales (anteriormente conocida como CORPAQ) y Quiport. A la conclusión del período de concesión, el derecho de uso sobre los activos fijos expirará y el aeropuerto será devuelto a la Municipalidad.

Quiport opera el aeropuerto en asociación con ADC&HAS Management Ecuador, un consorcio formado por dos importantes operadores aeroportuarios del Canadá y los Estados Unidos.

Quiport aplica las más altas normas internacionales para garantizar operaciones y seguridad. También emplea resoluciones estrictas para el cuidado del medio ambiente y relaciones comunitarias con sus vecinos.

2.1.2. Estructura Organizacional

AECON, Airport Development Corporation (ADC), HAS Development Corporation (HAS-DC) y Andrade Gutierrez Concessões (AGC) - como inversionistas conforman Quiport.

INVERSIONISTAS

Aecon Construction Group

- Aecon es una de las empresas más sólidas que tiene Canadá en el campo de la construcción. Desde 1910 ha edificado cientos de carreteras, fábricas, hoteles, centros de arte, sistemas de alcantarillado, redes de distribución de gas.

Andrade Gutiérrez Concessões

- AG Concessões es un subholding del Grupo Andrade Gutiérrez, creado en 1999. Es una importante empresa brasileña con actuación internacional. Son expertos constructores de proyectos de enorme envergadura (carreteras, puertos, aeropuertos...)

Airport Development Corporation (ADC)

- En Canadá, ADC es considerada una de las mejores empresas en el área del desarrollo y de la gestión de aeropuertos. En el mundo, lleva el liderazgo en la esfera de la gerencia de grandes proyectos de infraestructura.

HAS Development Corporation (HAS-DC)

- HAS Development Corporation, afiliada al Houston Airport System de Houston, Texas, es una organización especializada en planificación, desarrollo y operación aeroportuaria. HAS-DC presta servicios profesionales de gestión aeroportuaria a nivel mundial.

La compañía, que tiene a su cargo el manejo del sistema aeroportuario capitalino, se encarga de la administración del actual aeropuerto de Quito, el Mariscal Sucre, para lo cual ha organizado su estructura en dos partes. La administración del aeropuerto está a cargo de su personal directo. Y su operación fue concesionada a una empresa con experiencia en aeropuertos a nivel mundial, es decir ADC&HAS Management Ecuador S.A.

Al hablar de su personal directo nos referimos a la estructura que ha considerado necesario para velar por el cumplimiento de sus objetivos tanto en su administración cuando en la operación. Es así que cuenta con dos equipos de apoyo en la operación del aeropuerto: financiero, comercial y seguridad ambiental.

2.1.3. Importancia de la actividad comercial de la empresa

Corporación Quiport es el concesionario de los servicios aeroportuarios de Quito que incluyen las operaciones actuales en el Aeropuerto Mariscal Sucre, así como el diseño, desarrollo, financiamiento, construcción, operación y administración del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito.

El período de concesión es por 35 años a partir del 2006, tal y como se establece en los contratos de concesión firmados entre la Municipalidad de Quito, a través

de la Empresa Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales (anteriormente conocida como Corpaq). A la conclusión del período de concesión, el derecho de uso sobre los activos fijos expirará y el aeropuerto será devuelto a la Municipalidad.

Quiport opera el aeropuerto en asociación con ADC&HAS Management Ecuador, un consorcio formado por dos importantes operadores del Canadá y los Estados Unidos.

Quiport aplica las más altas normas internacionales para garantizar operaciones y seguridad. También emplea resoluciones estrictas para el cuidado del medio ambiente y relaciones comunitarias con sus vecinos.

2.1.4. Definición de la misión de la empresa

Proporcionar servicios aeroportuarios de talla mundial, a través de la operación eficiente, segura y fiable de las instalaciones aeroportuarias, procurando la excelencia en todas las acciones a fin de lograr una sostenibilidad social, ambiental y financiera.

2.1.5. Definición de la visión de la empresa

Constituirse en una parte de calidad mundial de entrada al Ecuador y en el líder regional de la industria aeroportuaria, a través de la exitosa operación de un modelo de asociación público-privada, al tiempo de generar valor y orgullo entre sus clientes, empleados, socios, accionistas y de la nación en general.

2.1.6. Definición de los valores de la empresa

- Excelencia
- Liderazgo
- Colaboración
- Compromiso
- Integridad

2.2. Empresa Operadora ADC&HAS Management Ecuador S.A.

2.2.1. Aspectos Generales

El Gobierno Nacional, mediante Decreto Ejecutivo 885 (Diciembre 2002) transfirió la operación y administración del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito, así como la construcción, conducción y mantenimiento de la nueva Terminal aérea internacional de la capital ecuatoriana, al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a través de CORPAQ (Corporación Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito).

Tras suscribir los contratos de concesión y construcción el 16 de septiembre 2002, y el de delegación el 18 de noviembre de ese mismo año, Corporación QUIPORT asume la administración y operación del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre.

A su vez, Corporación Quiport S.A. contrató a ADC & HAS Management Ecuador S.A. como operadora del aeropuerto para administrarlo en forma conjunta con el sistema de aeropuertos de la ciudad de Houston, hasta que los trabajos de construcción del nuevo aeropuerto terminen y la operación aérea de la ciudad se transfiera a dicha Terminal.

ADC está constituida por Airport Development Corporation de Toronto-Canadá; y HAS representa a Houston Airport System de Texas.

La compañía ADC & HAS Management Ecuador S.A., se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Trigésimo Segundo del Distrito Metropolitano de Quito, el 21 de agosto del 2002, el objeto de la compañías es: Administración, Operación, Mantenimiento del Aeropuerto Internacional de la ciudad de Quito.

2.2.2. Estructura Organizacional

ADC & HAS Management, tiene como representante legal al Gerente General quien coordina las áreas que garantizan la operación del mismo.

Descripción de las principales áreas:

Áreas Operacionales

Operaciones

- Es el área responsable de garantizar las operaciones del aeropuerto de acuerdo a las reglamentaciones internacionales.

Seguridad Aeroportuaria

- Área de precautelar la seguridad ante actos de interferencia ilícita contra la aviación nacional e internacional y entornos físicos del aeropuerto en coordinación directa con las entidades de apoyo al Plan de Emergencia y al Programa de Seguridad.

Servicio de Salvamento y Extinción de Incendios

- Área encargada de salvaguardar las vidas humanas en caso de un incidente o accidente dentro del aeropuerto, así como de establecer los procedimientos a seguir en emergencias de aviación, reabastecimientos de combustible y enfriamiento de trenes de aterrizaje.

Mantenimiento

- Es el área responsable de garantizar la operatividad y la seguridad de las operaciones y del personal, mediante el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura aeroportuaria en terminales, pista, calle de rodaje, plataformas y vía perimetral.

Planificación y Construcción

- Área responsable de desarrollar y coordinar la ejecución de proyectos, establecer lineamientos para contratistas y fiscalizar obras.

Salud, Seguridad Industrial y Ambiente

- Área encargada de precautelar la salud de los empleados, minimizar riesgos, tomar medidas correctivas y concienciar a la gente de que la Salud, Seguridad Industrial y Ambiente, es una responsabilidad compartida.

Servicio al Cliente

- Área responsable de solventar las inquietudes, requerimientos y necesidades de los usuarios brindándoles una permanencia placentera en el aeropuerto.

Áreas de Apoyo

Administración y Finanzas

- Es el área responsable de planificar, administrar y controlar los recursos financieros asignados para operaciones varias del Aeropuerto, minimizando costos, optimizando recursos y controlando presupuestos.

Recursos Humanos

- Es el área responsable de dirigir, controlar y evaluar los procesos de selección, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, compensaciones, beneficios y relaciones con los trabajadores, de acuerdo a las políticas de la compañía, leyes laborales y tributarias, para garantizar personal calificado en el mejor ambiente de trabajo.

Información y Tecnología

- Es el área responsable de la planificación, administración y control de la automatización del Aeropuerto, mediante la implementación de

Sistemas informáticos, networking, y frecuencias de comunicación y telefonía.

2.2.3. Importancia de la actividad comercial de la empresa

La compañía ADC & HAS Management Ecuador S.A. como empresa proveedora de servicios para el concesionario Corporación Quiport S.A., cumple con su objetivo de administrar, operar, y brindar mantenimiento al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito como del Nuevo Aeropuerto, el cual se encuentra en construcción.

2.2.4. Definición de la misión de la empresa

“Somos la Operadora del Aeropuerto de Quito dedicada a exceder las expectativas de sus clientes.”

2.2.5. Definición de la visión de la empresa

- **A corto plazo** operar el AIMS, manteniendo los estándares de calidad dentro de las condiciones limitantes existentes, así como planificar una transición exitosa del NQIA.
- **A mediano plazo**, abrir el nuevo aeropuerto superando el nivel de calidad alcanzado en el aeropuerto actual.
- **A largo plazo**, convertirnos en una empresa que brinde asesoramiento a otros aeropuertos.

2.2.6. Definición de los valores de la empresa

- **Negocio:** Operar con eficiencia financiera, procurando el autofinanciamiento de las facilidades.
- **Seguridad:** Mantener un ambiente seguro en nuestras operaciones.
- **Ambiente:** Operar el Aeropuerto de una manera responsable con el ambiente.

- **Gente:** Proporcionar un lugar de trabajo saludable y motivador.
- **Clientes:** Proporcionar una experiencia de aviación positiva a los viajeros y arrendatarios.
- **Nuevo Aeropuerto:** Crear una plan de transición para el nuevo aeropuerto.
- **Calidad en Procesos:** Operar con un enfoque de calidad de procesos.

2.3. Operación General del Aeropuerto Mariscal Sucre

2.3.1. Aspectos Generales

Quito, la capital del Ecuador continúa atrayendo visitantes que llegan a la ciudad ya sea por turismo, negocios o por visitas a familiares o amigos. Como resultado, el aeropuerto ha experimentado un crecimiento anual en el total de pasajeros, alcanzando un promedio de 6.17% en los últimos cuatro años.²²

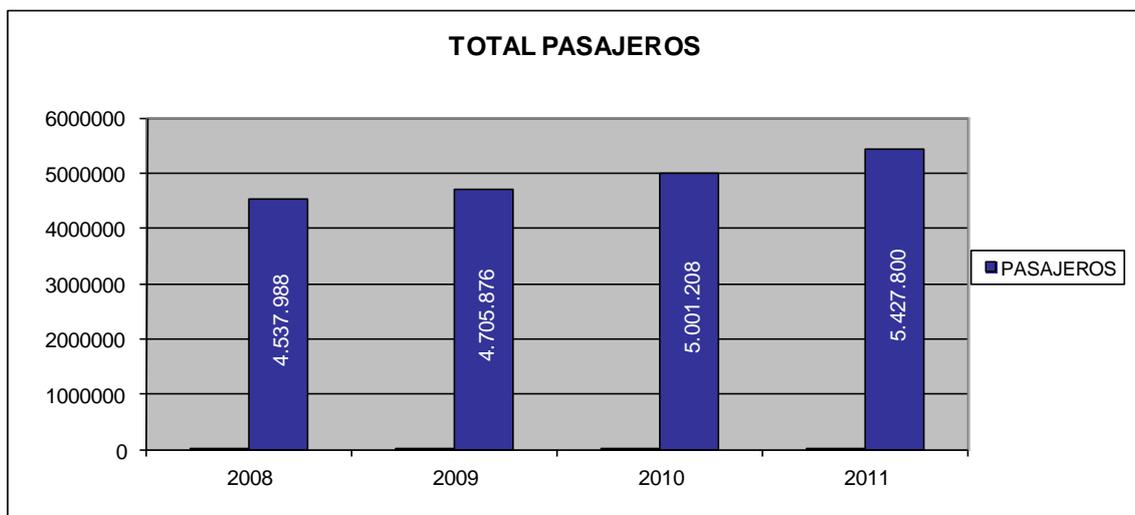
El 2011 contribuyó a mantener esta tendencia, pues el año inició con excelentes cifras en el crecimiento de tráfico de pasajeros; la tendencia positiva se mantuvo a lo largo del año en relación tanto al número de pasajeros nacionales como internacionales.

El total de pasajeros creció en un 8.53%, es decir, un aumento de 426.592 pasajeros en relación al 2010. Esta tasa de crecimiento fue mayor que la evidenciada entre el 2009 y el 2010, la misma que alcanzó un 6.28%.²³

²² Anuario Quiport 2011 pág 21

²³ Ibidem

Gráfico 5.- Total Pasajeros 2008 – 2011

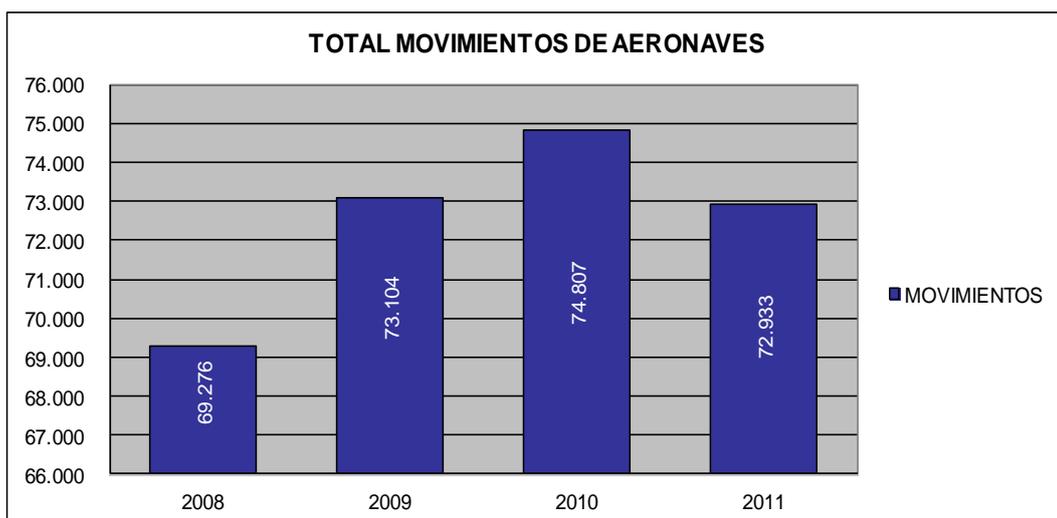


Fuente: Anuario Quiport 2011

Elaborado por: Autora

En cuanto al número total de movimientos de aeronaves, el 2011 experimentó una disminución 2.51% en relación al 2010, alcanzando un total de 72.933 movimientos.

Gráfico 6.- Total Movimiento de aeronaves 2008 - 2011



Fuente: Anuario Quiport 2011

Elaborado por: Autora

En el 2011 el tráfico aéreo estuvo básicamente dividido entre un 68% de vuelos nacionales y un 32% de vuelos internacionales. Esta división es consistente con

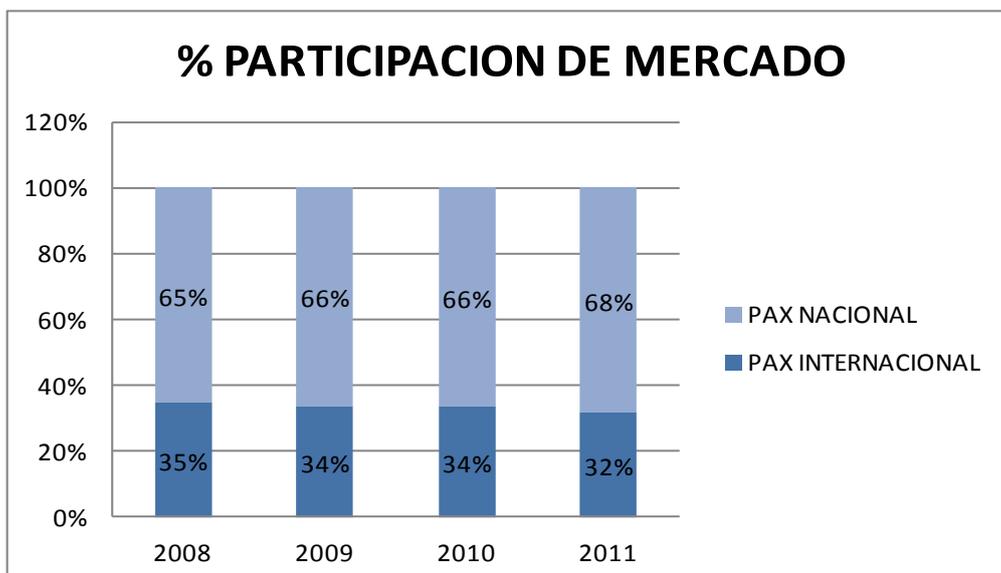
la tendencia evidenciada en el mercado en los últimos cuatro años, con el tráfico nacional ganando una porción mayor del mercado, convirtiéndose en el principal elemento que ha impulsado el crecimiento del número total de pasajeros.

Gráfico 7.- Pax. Internacionales y Nacionales 2008 -2011



Fuente: Anuario Quiport 2011
Elaborado por: Autora

Gráfico 8.- % Participación de mercado Internacional & Nacional



Fuente: Anuario Quiport 2011
Elaborado por: Autora

2.4. Sala VIP

2.4.1. Aspectos Generales

Desde el 10 de enero de 2007, la Corporación Quiport en convenio con Diners Club Internacional, pusieron en marcha el concepto de Sala VIP en el aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, lugar que cuenta con un área extensa, un salón re adecuado, que tiene como finalidad el brindar más comodidad a los pasajeros.

El servicio incluye una atención personalizada y diferenciada a pasajeros que realizan el pago correspondiente, o cuentan con una invitación de una aerolínea, agencia de viajes autorizados, o tarjetas de crédito en convenio con la Corporación Quiport.

Es importante mencionar que desde el 2007 se arrancó exclusivamente con la sala internacional, y hasta finales del 2011, diciembre, el concepto de sala VIP Nacional ingresó como un plan piloto.

Por lo expuesto anteriormente, se cuenta únicamente con estadísticas de los pasajeros admitidos a nivel internacional. Su comportamiento ha experimentado un crecimiento promedio del 5% en los últimos 4 años, el mismo que no parte de una proyección sino más bien se ha ido modificando áreas y servicios en la marcha.

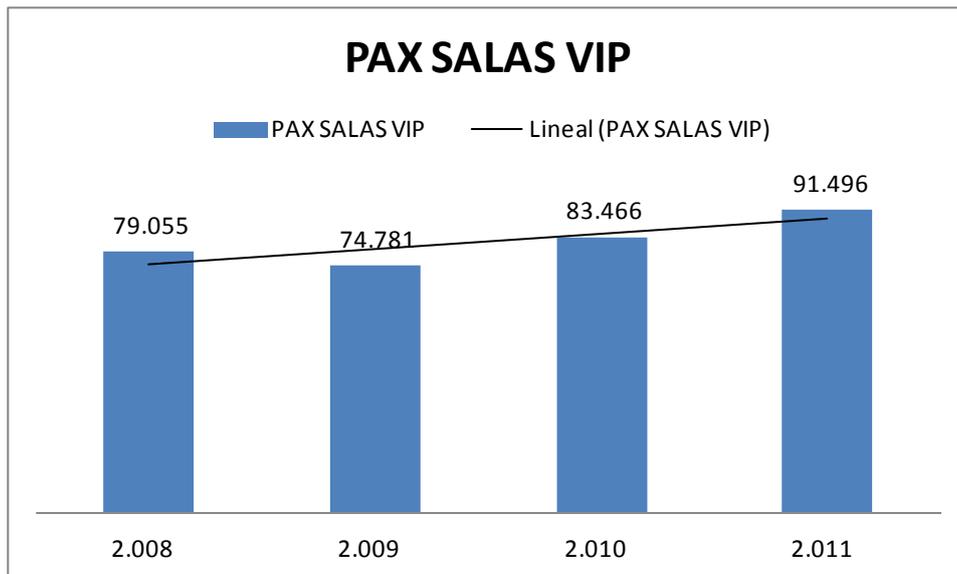
Tabla 5.- Total Pasajeros ingresados a salas VIP

	TOTAL PAX			
	2.008	2.009	2.010	2.011
CORTESIAS QUIPORT	333	327	190	-
INGRESOS PAGADOS	15.869	12.324	11.983	9.292
CONVENIOS BANCARIOS	6.113	9.924	12.821	15.045
AGENCIA DE VIAJES	8.247	10.734	14.449	20.808
AEROLINEAS	48.493	41.472	44.023	46.351
TOTAL PASAJEROS	79.055	74.781	83.466	91.496

Fuente: Anuario Quiport 2011

Elaborado por: Autora

Gráfico 9.- Total Pasajeros ingresados a salas VIP



Fuente: Anuario Quiport 2011

Elaborado por: Autora

Por otro lado, hablando del servicio, este es prestado las 24 horas del día bajo el concepto “self service”:

- Ambiente cómodo y agradable
- Sandwiches y bocaditos variados
- Bebidas gaseosas, jugos, aguas sin gas y con gas.
- Bebidas alcohólicas (máx. 3 por pasajero)
- Televisiones con cable
- Sala de fumadores
- Área de niños
- Baños
- Duchas con agua caliente
- Internet wireless
- Sala de descanso
- Área de Business center

2.4.2. Estructura Organizacional

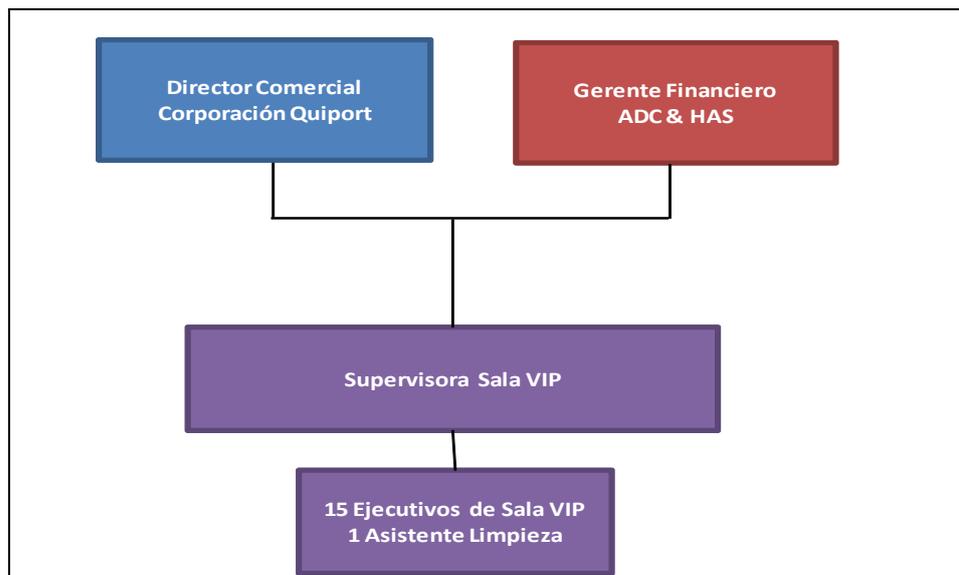
La Corporación Quiport, en su calidad de administradora es la única encargada de la relación comercial con aerolíneas, agencias de viajes y bancos. Tiene bajo su responsabilidad la fijación de los precios de entrada a la sala, por lo que tiene

a su cargo el manejo de todos los ingresos que de su servicio y convenios se desprende. Además es la que provee de recursos financieros a ADC&HAS Management Ecuador para su operación.

ADC&HAS Management por su lado, en su calidad de operadora, tiene a cargo el suministro de bienes y servicios, así como la contratación del recurso humano necesarios para su operación. Esta es la encargada de normar el servicio, fijando procedimientos y políticas para su correcto desenvolvimiento.

Para mayor comprensión a continuación podemos encontrar su organigrama orgánico funcional:

Gráfico 10.- Organigrama Salas VIP



Elaborado por: Autora

Entendiendo que tanto el Director Comercial de la Corporación Quiport como el Gerente Financiero de ADC&HAS Management S.A. conforman una especie de comité de gestión. Es a este comité de gestión a quienes debe reportar el supervisor de Sala VIP en la parte operativa. No existen reuniones periódicas de revisión de resultados ni procedimientos.

2.4.3. Entorno externo

2.4.3.1. Entorno Externo General

Hablando del entorno general, se revisarán aquellos componentes o aspectos que ejercen una influencia indirecta tales como lo político legal, económico, socio cultural y tecnológico.

2.4.3.1.1. Entorno Político - Legal

El marco institucional ecuatoriano ha operado en un entorno histórico y socioeconómico caracterizado por las diferencias territoriales, fuertes niveles de pobreza y desigualdad.

Los avances en materia de reforma institucional han resultado escasos, en comparación con el resto de la región andina, donde la reforma política y del sistema judicial, así como el avance de la descentralización y de las libertades económicas, han avanzado en mayor medida. Esto se debe en gran parte a las dificultades que existen en el país para formar consensos políticos duraderos.

La asamblea es el eje del plan político del gobierno, con la que modificó la Constitución vigente desde 1998 y cortar el poder que ejercen los desprestigiados partidos políticos en la estructura estatal.

Es esta situación lo que ha originado un grave conflicto entre los poderes constituidos en el campo legislativo y los objetivos constituyentes, y lo que coloca a Ecuador en el grupo de países de alto riesgo político para las inversiones internacionales en el mundo. Así se lo puede evidenciar en el gráfico¹² del nivel de riesgo de los países de la región tomado del Centro de Estudios Latinoamericanos.

Gráfico 11.- Riesgo país 2011



Fuente: Cesla.com

La perspectiva política del Ecuador para el 2012 revela un año de mucho movimiento, partiendo del hecho de que será un período de campaña electoral.

El entorno político y social para este año se mantiene bajo una alta inestabilidad, lo cual tiene un efecto negativo en la apertura a las inversiones extranjeras, el alto riesgo país aleja la inversión. A pesar de que la nueva ley que permite a los extranjeros con cualquier tipo de visa participar en la inversión, aún no existen ni los controles ni las garantías para este modo de operación.

Este tipo de apertura extranjera podría tener algún efecto positivo, en tanto en cuanto dicha apertura no signifique el ingreso de capitales indeseables, producto del narcotráfico o de empresas ilícitas. Dentro de los aspectos positivos, podríamos citar, la generación de fuentes de empleo y comercio, lo que estimulará un desarrollo más acelerado.

Gráfico 12.- Inversión Extranjera

INVERSION EXTRANJERA DIRECTA 2007-2010 Y RESERVAS INTERNACIONALES BRUTAS. \$MILLONES		
País	IED Neta	Reservas Intern. May 11
Brasil	125.071	333.017
México	59.266	131.174
Chile	28.234	32.770
Perú	23.904	46.353
Colombia	20.784	38.818
Panamá	8.230	...
El Salvador	2.723	3.323
Bolivia	1.946	10.677
Ecuador	1.683	3.884

Fuente: CEPAL

Resulta importante señalar que para el Aeropuerto Mariscal Sucre, el año 2010 y 2011, significaron un período de renegociaciones con el Municipio y la Contraloría, y que fue una fase larga, debido al cambio interno de autoridades. Y que siendo un año electoral, de no mantenerse dichas dignidades, podría ocasionar un re proceso en el “Acuerdo de Alianza Estratégica” entre la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito y Quiport.

El propósito principal de dicho acuerdo, era ajustar el contrato original de la concesión al marco de la Nueva Constitución Ecuatoriana. Entre los puntos relevantes podemos señalar: reconocimiento de la contribución pública al proyecto del Nuevo aeropuerto, distribución de los beneficios económicos de acuerdo a cada contribuyente. Las tasas cobradas en el Aeropuerto Mariscal Sucre fue distribuida de la siguiente forma: 26% para la municipalidad, y la diferencia de la concesionaria.

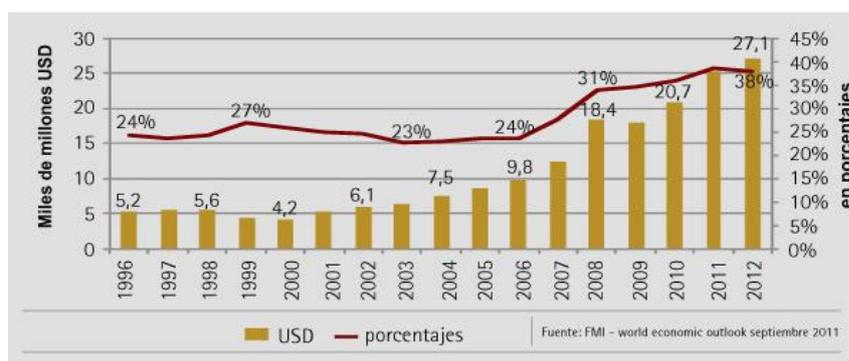
El marco legal en el que se apalanca la operación del aeropuerto es el Contrato de Concesión, que otorga a Quiport el derecho y obligación, entre otras cosas, de operar, administrar, manejar y mantener el Aeropuerto Actual y proporcionar los Servicios Aeroportuarios en el Aeropuerto Actual, y desarrollar, operar, administrar, manejar, mejorar y

mantener el Nuevo Aeropuerto y proporcionar los Servicios Aeroportuarios en el Nuevo Aeropuerto durante un período de 35 años.

2.4.3.1.2. Entorno Económico

En términos generales la economía ecuatoriana en el 2011 ha mostrado una política expansiva del gasto público, cuyo objetivo era generar crecimiento económico y con esto la recuperación del ingreso per cápita. Sin embargo, esta política no ha sido efectiva para disminuir los niveles de desempleo que se han mantenido entre el 7% y el 8%. Por otro lado, ha empujado a la demanda interna de tal forma, que se incrementó el consumo de productos importados, afectando a la balanza comercial y a la cuenta corriente, que cada año son más negativas.

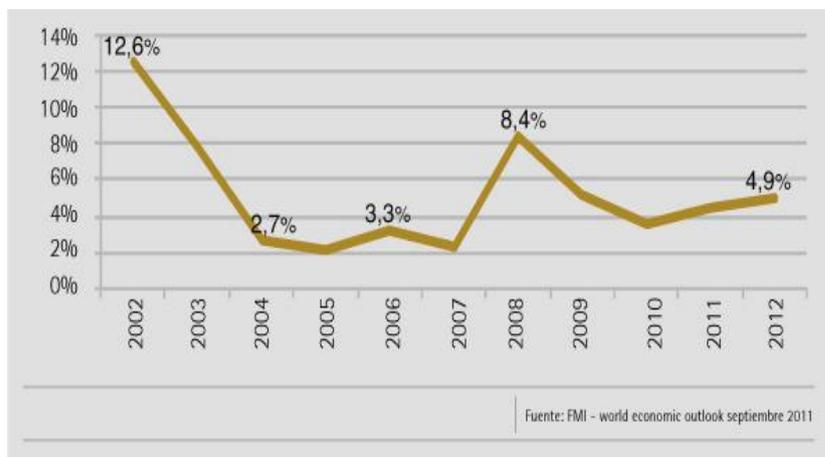
Gráfico 13.- Gasto total del Gobierno General



Fuente: Inec

El aumento de la demanda interna por encima de la producción interna, junto al alto valor de los productos agrícolas y materias primas en el mundo, también han incidido en que el nivel de precios observados en la economía ecuatoriana, ubicándose en 4,9% en el 2011, y que se proyectan para 2012 en 5,14%.

Gráfico 14.- Inflación (variación anual)



Fuente: Inec

El gobierno ecuatoriano, en su afán de evitar la salida de divisas y proteger la balanza de pagos, incrementó el impuesto a la salida de capitales al 5% y planteó impuestos y aranceles para productos importados.

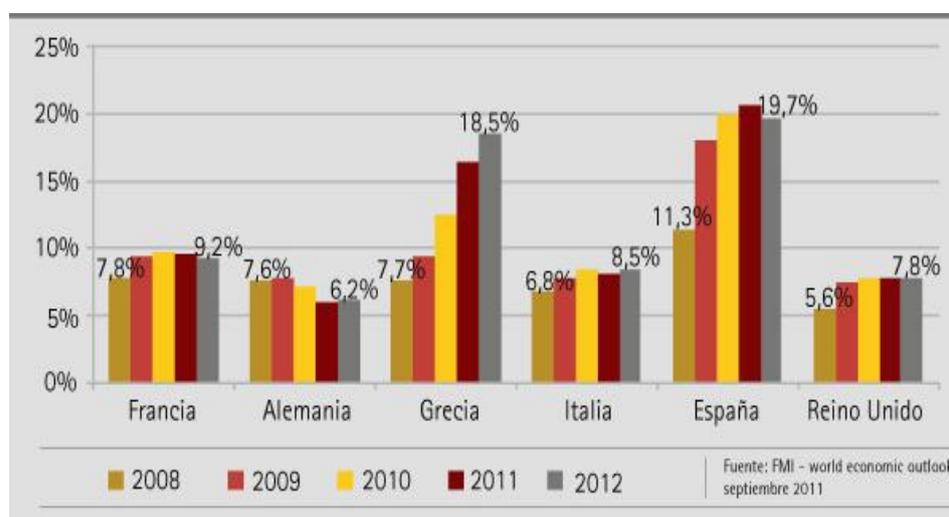
La economía ecuatoriana continuará creciendo durante el 2012, a niveles similares al de los demás países de América Latina. Los riesgos que afronta la economía están planteados en el sector externo y en la salida eventual de capitales.

La inflación esperada también es similar al de los países latinoamericanos y se explica por la continuidad de las políticas de expansión del gasto público y por el aumento en el precio de los commodities a nivel mundial. De esta forma se espera que se mantengan altos los precios de los productos de exportación como el petróleo, banano, camarón y flores, que fluctuarán entre los niveles observados durante 2011. La inversión por su parte proyecta un incremento del 5.33% para el 2012.

De acuerdo al FMI (World Economic Outlook) la economía mundial experimentará una leve recuperación durante el 2012, crecerá 3,16%

frente al 2,9% esperado en el 2011. Mientras que la Unión Europea crecerá en 1,4% durante 2012. Un crecimiento insuficiente para reducir los niveles de desempleo, en especial, en naciones como España (20,7%), Italia (8,2%), Grecia (16,5%), Reino Unido (6,8%) y Francia (9,5%). El panorama se agrava más si se considera que en países como Italia y España existirá una importante desaceleración, afectando incluso a las economías europeas más grandes.

Gráfico 15.- Índice de desempleo en %



Fuente: Inec

El panorama en América Latina es diferente al del resto del mundo, esto debido a que se mantienen altos los precios de los productos agrícolas, energía y materias primas, que conforman parte de sus principales productos de exportación. De esta forma el crecimiento esperado para la región en 2012 se ubica en un 4%, el cual, si bien es inferior al crecimiento del 2010 (6,1%) y 2011 (4,5%), es mayor a la tasa de crecimiento mundial, lo que demuestra que después de las economías asiáticas las economías latinoamericanas sostienen a la actividad económica mundial.

La desaceleración esperada se debe a que los continuos flujos de inversión que ha recibido la región sumado a la devaluación del dólar, ha presionado a que las monedas latinoamericanas se aprecien afectando el

desempeño de los sectores exportadores. De esta forma las políticas de control de cambios empiezan a aplicarse en países como Brasil, Argentina y Venezuela, lo que presiona al alza de los precios y desacelera el crecimiento de las economías latinoamericanas.

2.4.3.1.3. Entorno Socio cultural

El entorno socio cultural que afecta indirectamente a las operaciones de las Salas VIP Nacional e Internacional, comienza con los datos macro del Ecuador. La población del Ecuador en el 2011 en base al Censo de Población realizado por el INEC se estima en 14'483 499 habitantes²⁴, con una tasa de crecimiento del 1,95%, distribuidos en un 50,4% de mujeres y un 49,56% de hombres.

La población del Ecuador está compuesta con una amplia diversidad étnica, un 71,9% por mestizos, 7,4% de montubios, 7,2% afro ecuatorianos, 7,0% indígenas, 6,1 % blancos.

La situación de la educación en el Ecuador es dramática, caracterizada por los siguientes indicadores: persistencia del analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa y material didáctico.

Entre las causas de la repetición de los alumnos tenemos: pedagógicas, familiares, personales, económicas, salud, geográficas y otras.

Una gran proporción de la población sigue viviendo en condiciones de pobreza y de extrema pobreza. Hasta el 25 % de la población padece condiciones de extrema pobreza. Los ciudadanos indígenas y afro ecuatorianos sufren más que nadie la pobreza y la exclusión social.

²⁴ www.inec.gob.ec

Por otro lado, resulta conveniente señalar que el entorno socio cultural de las Salas VIP están compuestas por personas extranjeras que entran del país sea por negocios, turismo o vacaciones.

Según datos proporcionados por la Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador en el año 2010 los principales mercados entrantes fueron: Estados Unidos, Colombia y Perú.

Tabla 6.- Evolución de los mercados turísticos emisores

Entradas			
PRINCIPALES MERCADOS	2009	2010	Var% 2010/2009
Estados Unidos	242.096	249.062	2,9
Colombia	160.116	203.914	27,4
Perú	150.548	154.184	2,4
España	56.400	59.029	4,7
Chile	25.195	28.473	13,0
Argentina	22.675	30.648	35,2
Canadá	22.489	23.865	6,1
Gran Bretaña	25.030	22.453	-10,3
Alemania	24.841	25.010	0,7
Venezuela	29.416	31.558	7,3
Cuba	27.065	26.994	-0,3
Francia	19.810	20.272	2,3
Brasil	14.395	15.083	4,8
Italia	14.759	15.070	2,1
Éxico	13.695	15.757	15,1
Holanda	10.690	10.247	-4,1
Australia	8.241	9.169	11,3
Suiza	8.786	8.885	1,1
China	7.844	6.876	-12,3

Fuente : Anuario de Migración Internacional - INEC (2010)

Haciendo referencia al turismo en el año 2011, éste ha crecido un 8% en relación al año 2010. El Ministerio de Turismo este año tiene la aplicación del Plan Integral de Marketing Turístico 2010–2014, que contempla posicionar al Ecuador, a escala mundial, como líder del turismo consciente y sostenible. Las proyecciones apuntan que en el 2012 vendrán a Ecuador 1'214 mil turistas extranjeros.

2.4.3.1.4. Entorno Tecnológico

En cuanto a lo relacionado con esta variable, el Aeropuerto Mariscal Sucre cerrará sus puertas a finales de este año para trasladarse a sus nuevas instalaciones en Tababela, las mismas que prometen ser un aliado estratégico para el desarrollo de la ciudad de Quito y Ecuador. Por esta razón, en cuanto a la infraestructura actual del mismo no se tiene planificados cambios sustanciales, sino más bien de mantenimiento. Ese mismo espíritu se debe replicar para las el área de comunicaciones y tecnología.

Sin embargo es importante señalar que el entorno actual al que nos enfrentamos viene de la modernización del aeropuerto. Quiport implementó una infraestructura con tecnología de punta, basada en estándares internacionales, que ofrece agilidad en el proceso de chequeo de pasajeros nacionales e internacionales, en cada una de las aerolíneas.

Dicho sistema se lo conoce como CUTE/CUS (sistema Común de Usuarios), constituye una plataforma de uso común y multiacceso, que permite a las compañías aéreas utilizar los counters de manera flexible, trabajando en su propio sistema. Este sistema opera desde el 2003, cuenta con un total de 35 counters, con dos puestos de trabajo para cada uno y totalmente equipados con computadores personales, impresoras de pases a bordo y etiquetas de equipajes magnéticas y los teclados con lectores magnéticos para pasaportes.

A este sistema se suman los sistemas que permiten dar a conocer los estados de los vuelos de forma visual (FIDS: Flight Information Display

System & BIDS Baggage Information Display System), auditiva (Simon Says) y el sitio web (Simon Surf). Dicha información se despliega en 61 pantallas, ubicadas estratégicamente para el conocimiento del público en general.

La plataforma tecnológica, antes mencionada, permite garantizar la operación del aeropuerto bajo estándares de los grandes aeropuertos internacionales del mundo.

2.4.3.2. Entorno Externo Específico

Dentro del análisis del entorno externo específico, se analizará todos los factores que afectan a las operaciones de las Salas VIP Nacional e Internacional tales como sus proveedores, competencia, clientes y productos o servicios sustitutos; es decir aquellos componentes que configuran su entorno competitivo. Recalcando que, el alcance de la investigación es el Aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito.

2.4.3.2.1. Proveedores

Los proveedores de las Salas VIP Nacional e Internacional tienen una relación con ADC&HAS Management Ecuador S.A., operadora del Aeropuerto Mariscal Sucre, quienes han definido un procedimiento de compras.

El procedimiento de compras actualmente es el siguiente:

- Al inicio de cada mes, la Supervisora Sala VIP revisa los registros de productos consumidos para elaborar la Orden de Adquisición y/o Requisición de Bodega respectiva para reabastecer la Sala VIP. Dicho registro no es revisado periódicamente y confrontado con una kardex.

- Esta orden de adquisición es enviada al Departamento de Adquisiciones, quienes debido a que el suministro de alimentos y bebidas, así como el mantenimiento de los equipos es regular, mantienen una base de proveedores recurrentes. Se tiene una variedad de proveedores para cada necesidad, por ejemplo:

Tabla 7.- Proveedores Salas VIP

PROVEEDOR	BIEN O SERVICIO
Gategourmet	Bocaditos
Promax	Snacks
Flores Llerena	Arreglos florales
Arca Ecuador	Gaseosas
Nestlé	Café, té, jugos

Elaborado por: Autora

Básicamente, las compras de la sala VIP se las realizan con un sistema de compras históricas a proveedores recurrentes. La rotación y el inventario de los productos no tienen control. Los pedidos se los realiza en base a la experiencia de las supervisoras de las Salas.

La relación con los proveedores es buena y delineada por las políticas de pago que mantiene la operadora. Se maneja un crédito de 15 a 30 días dependiendo del proveedor.

Sincronizar a todos los proveedores, los pedidos, las entregas toma tiempo, y debido a que no se mantiene un control de inventarios, el riesgo de sobre abastecimiento o desabastecimiento es latente. Para los casos en los que los pedidos no llegan a tiempo, el personal compra los suministros en el supermercado más cercano.

2.4.3.2.2. Clientes

La sala VIP del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, a través de la Corporación Quiport, específicamente el área comercial, en acuerdo con varias entidades bancarias, resolvió que los pasajeros cuya categoría de tarjeta sea BLACK o Shpaera, tengan ingreso gratuito a los servicios de la Sala, lo que implica que el pasajero no cancela, pero la Corporación Quiport le factura directamente al establecimiento.

Dentro de esta modalidad podemos encontrar a las siguientes entidades con los siguientes tipos de tarjetas de crédito:

Tabla 8.- Convenios Bancarios Salas VIP

ENTIDAD BANCARIA	Tipo de Tarjeta
Diners Club del Ecuador	Shpaera
Banco Bolivariano	Bankard
Banco de Guayaquil	American Express
Produbanco	Visa Black
Pichincha	Visa Black
Pacífico	Visa Black

Elaborado por: Autora

Otra modalidad de cliente de la sala, representan las agencias de viajes y las aerolíneas con quienes también se tiene firmado un acuerdo parecido al anteriormente mencionado con los bancos. En este caso, el pasajero presenta un pase de cortesía otorgado por estas empresas. El registro de estos pasajeros origina un reporte el cual es la base de la facturación a las aerolíneas y agencias de viajes directamente.

Las agencias en convenio son: Euroviajes, Grupo Global, Metropolitan Tourin, Seitur, Priority Pass.

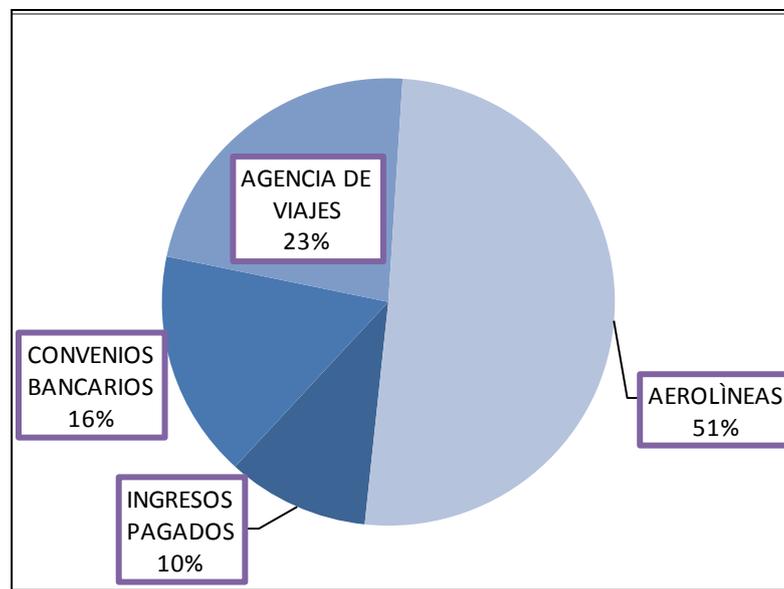
Las aerolíneas con las que se trabaja son: Lan, Avianca, Continental Airlines, Copa, Delta, Iberia, KLM, Lacs, Lan, Aerogal, Taca.

Otro tipo de clientes, es aquel que desea ser tratado con distinción en la sala VIP e ingresa a la misma y paga personalmente por dicho servicio, siempre y cuando existe disponibilidad de espacio, pues los clientes con las modalidades de ingreso citadas anteriormente son los que tiene preferencia.

Es importante indicar que la sala VIP Internacional tiene una capacidad para 130 pasajeros y la Nacional para 42 pasajeros, y tendrán preferencia aquellos que vengan por convenio previamente firmado.

Para tener una idea de la afluencia de clientes de cada modalidad ver gráfico 17.

Gráfico 16.- Tipos de Ingresos Salas VIP 2011



Fuente: Anuario Quiport 2011
Elaborado por: Autora

De esta manera, se puede evidenciar la importancia de las alianzas estratégicas dentro del movimiento de las salas. En primer lugar están los pasajeros que entran por los acuerdos con aerolíneas con el 51%,

seguido de los pases de cortesía otorgados a pasajeros por las agencias de viaje con el 23%; los convenios bancarios, es decir pasajeros con tarjetas exclusivas el 16% y por decisión propia de pago el 10%.

2.4.3.2.3. Productos

En este caso puntual, el servicio “self services” que ofrece la Sala VIP Internacional del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, dentro de un ambiente privado y privilegiado no tiene productos sustitutos de iguales características. Sin embargo dentro de un contexto diferente, que es la espera en las salas de pre embarque general, puede encontrar al menos los snacks o comida rápida de igual manera. Sin embargo, la privacidad, el ambiente cómodo y agradable, la sala de descanso, el business center, la televisión con cable no los puede encontrar en otro sitio.

2.4.3.2.4. Competidores

Al hablar de los competidores de las salas VIP debemos separar la Nacional de la internacional. La nueva y recientemente inaugurada Sala VIP Nacional tiene competencia directa con las salas de Tame y Aerogal.

2.4.3.2.4.1. Competidores Sala VIP Nacional

Tame, tiene una sala VIP y su acceso se lo realiza a través de una tarjeta de membresía anual, creada para ejecutivos que realizan viajes de negocios o trabajo que desean un trato preferencial con un servicio personalizado.

Dichas tarjetas tienen beneficios tales como:

- Espacio confirmado en nuestros vuelos nacionales (excepto Galápagos, Cali, vuelos Internacionales y en días feriados).
- Embarque preferencial.

- Asignación de asientos en las primeras filas (detrás de Business Class, en los vuelos que apliquen).
- Acceso a salas VIP donde podrá esperar con comodidad exclusiva, Internet, televisión por cable, bebidas, bocaditos, prensa y revistas.
- Acceso al programa de viajero frecuente.

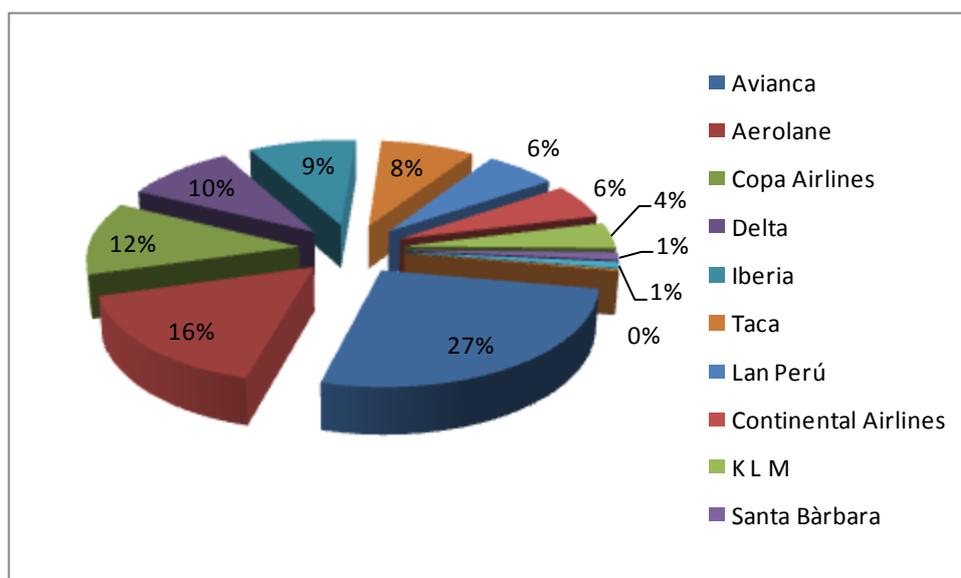
Es importante destacar que la Sala VIP de Tame es un espacio físico amplio con mayor capacidad que la Sala VIP Nacional del Aeropuerto Mariscal Sucre.

Por otro lado, tenemos a la sala VIP de Aerogal que maneja de igual manera una modalidad de tarjeta, cuya suscripción es anual y sus beneficios son:

- Uso de sala VIP internacional en Quito y Guayaquil, para el tarjeta-habiente (acompañantes deberán cancelar el valor por su uso en sala). Uso de salas VIP nacionales. En counter, el momento del check-in, se entregará un cupón de acceso a la sala VIP internacional, el mismo que se presentará el momento de ingreso a sala.
- Los pasajeros VIP internacional tendrán prioridad de cupo al realizar su reserva.
- Los pasajeros deberán presentarse 1 hora 30 minutos antes de la salida del vuelo directamente al counter de AEROGAL.
- Para el check-in se asignará una columna claramente identificada exclusivamente para pasajeros VIP internacional.
- Pre asignación de asientos al momento de la reserva.
- Prioridad al abordar.
- Se permitirá como equipaje 30 kilos por pasajero.
- El equipaje tendrá una etiqueta para identificarlo claramente y que su entrega sea ágil.

En este punto es conveniente tener una idea del porcentaje de pasajeros nacionales que maneja TAME, Aerogal y el nicho de mercado del AIMS de una total de pasajeros que han salidos de Quito con destino local de 1.392 000 aproximadamente:

Gráfico 17.- % de Pasajeros por Aerolínea



Fuente: Datos Estadísticos Salas VIP 2011

Elaborado por: Autora

2.4.3.2.4.2. Competidores Sala VIP Internacional

La Sala VIP Internacional del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, son exclusivas y en esa área no existen competidores.

2.4.4. Entorno Interno

El análisis interno de las Salas VIP Nacional e Internacional del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito proporcionará información importante sobre los recursos y capacidades específicas de la organización, es decir sus activos financieros, físicos y humanos que utiliza para desarrollar su actividad.

2.4.4.1. Recursos financieros

Todos los recursos financieros que se manejan dentro de las salas provienen del Acuerdo de Operación y Mantenimiento que rige entre el Concesionario, la Corporación Quiport, y el Operador, ADC&HAS Management Ecuador S.A.

Anualmente ADC&HAS prepara el presupuestos general para el desarrollo de todos los servicios que presta el operador, el mismo que es aprobado por Quiport, y a partir de ello se liberan mensualmente los fondos solicitados. Cabe recalcar que al hablar de todas las áreas, se incluye a las necesidades de las Salas.

El presupuesto de los gastos o necesidades de las salas VIP basado en los gastos históricos con un incremento promedio del 5% que obedece a factor inflacionario.

El presupuesto está dividido en las siguientes categorías:

- Categoría 1: Sueldos y Salarios, incluye beneficios sociales, otros beneficios, capacitación, reclutamientos.
- Categoría 2: Costos de operación, incluye todas las necesidades operativas para la sala como alimentos, bebidas, mantenimiento.
- Categoría 3: Suministros y otros equipos (excluye AF).
- Categoría 4: Gastos Generales, incluye gastos servicios básicos.

Los datos presentados a continuación para referencia son del presupuesto original del año 2012:

Tabla 9.- Presupuesto 2012

CA	CATEGORY	SUBCATEGORY	Total
1	SALARIES & BENEFITS	Salarios /Salaries	108.160
		Beneficios Legales/Legal Benefits	61.032
		Otros beneficios /Other Benefits	32.597
	Total SALARIES & BENEFITS		201.789
Total 1			201.789
2	OPERATING & OTHER COST (CFR, MTCE)	Vehículos & Transportación/Vehicles & Transportation	3.125
		VIP Lounge	248.104
	Total OPERATING & OTHER COST (CFR, MTCE)		251.229
Total 2			251.229
3	SUPPLIES & OTHER NON CAPITAL EQUIPMENT	Suministros/Supplies	1.140
		Total SUPPLIES & OTHER NON CAPITAL EQUIPMENT	
Total 3			1.140
Total general			454.158

Fuente: Presupuesto 2012 ADC&HAS Management
 Elaborado por: Autora

A nivel presupuestario, para el año 2012 no se ha destinado ningún valor para remodelaciones o adecuaciones significativas, debido principalmente a que en el mediano plazo se realizará el traslado a las nuevas instalaciones en Tababela.

2.4.4.2. Recursos físicos

Los recursos físicos de la sala, hablando de su infraestructura representan un espacio destinado para una sala de pre embarque privilegiado que no tiene costos de renta mensual.

El espacio físico de la sala nacional tiene capacidad para 42 personas y cuenta con 64 metros cuadrados, el espacio está dedicado para el front desk, una sala de espera y espacio para los snacks. No tiene un área destinado para descanso o centro de negocios. Es importante recalcar que

el tiempo de utilización de las instalaciones por los pasajeros que salen del terminal es menor al de la Nacional, tiene un tiempo máximo de 30 minutos, salvo casos en los que exista un retraso y el pasajero decida esperar más.

Hablando de la Sala VIP Internacional tiene una capacidad de para 130 pasajeros que salen del terminal con destino al exterior del Ecuador. Dicho espacio físico cuenta con 250 metros cuadrados. Las áreas con la que cuenta son: front desk, sala de espera, sala de descanso, área de negocios o internet, barra libre y snacks, sala de juegos para niños, cocina. Como factor determinante para el tiempo de estadía de los pasajeros, podemos señalar que el proceso de salidas del país toma más tiempo, por lo que permanecen aproximadamente un promedio de 60 minutos haciendo uso de las instalaciones.

2.4.4.3. Recursos humanos

Los recursos humanos de servicio VIP son parte del área operacional del Aeropuerto, son aquellos con los que cuentan las salas han sido definidos después de levantar un perfil para cada cargo. Operativamente hablando, para las dos salas se cuenta con un supervisor y 9 ejecutivos para la sala VIP Internaciones y 6 para la sala nacional.

2.4.4.4. Análisis Financiero

Debido a que a nivel financiero, no se cuenta con la información por centro de costos para el Balance General y las cuentas que la conforman, se realizará el análisis financiero a partir del Estado de Pérdidas y Ganancias únicamente, para lo cual se realizará los siguientes análisis:

- Análisis Vertical.- para revisar concentración de cuentas
- Análisis Horizontal.- para revisar el comportamiento de las cuentas en el tiempo

2.4.4.4.1. Análisis Vertical

Tabla 10.- Análisis Vertical Estado de Pérdidas y Ganancias al 2011

VALORES FACTURADOS	TOTAL 2008		TOTAL 2009		TOTAL 2010		TOTAL 2011	
CORTESIAS QUIPORT	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%
ASISTENCIAS PERSONALIZADAS	\$ 2.940	0,25%	\$ 2.180	0,15%	\$ 4.640	0,28%	\$ 0	0,00%
INGRESOS PAGADOS	\$ 235.095	19,91%	\$ 244.300	17,02%	\$ 235.020	14,11%	\$ 185.840	10,16%
CONVENIOS BANCARIOS	\$ 91.695	7,77%	\$ 198.480	13,83%	\$ 256.420	15,40%	\$ 300.900	16,44%
AGENCIA DE VIAJES	\$ 123.705	10,48%	\$ 161.010	11,22%	\$ 288.980	17,35%	\$ 416.160	22,74%
AEROLÍNEAS	\$ 727.395	61,60%	\$ 829.440	57,78%	\$ 880.460	52,86%	\$ 927.020	50,66%
TOTAL INGRESOS SAL VIP	\$ 1.180.830	100,00%	\$ 1.435.410	100,00%	\$ 1.665.520	100,00%	\$ 1.829.920	100,00%
GASTOS SALA VIP HISTORICOS								
VIP Sueldos y Salarios-Sala VIP /Payroll	\$ 175.161	14,83%	\$ 200.511	13,97%	\$ 230.772	13,86%	\$ 252.435	13,79%
VIP Beneficios Legales	\$ 26.193	2,22%	\$ 28.240	1,97%	\$ 51.001	3,06%	\$ 33.593	1,84%
VIP Otros Beneficios	\$ 13.781	1,17%	\$ 17.057	1,19%	\$ 14.294	0,86%	\$ 21.564	1,18%
VIP Capacitación y Desarrollo	\$ 479	0,04%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%
Total 1 SALARIOS, BENEFICIOS Y OTROS BENEFICIOS	\$ 215.613	18,26%	\$ 245.808	17,12%	\$ 296.067	17,78%	\$ 307.592	16,81%
VIP Movilizacion Sala VIP/Vehicl & Transport	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 208	0,01%	\$ 1.200	0,07%
VIP Mantenimiento de Equipos/VIP Lounge	\$ 2	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 120	0,01%	\$ 600	0,03%
VIP Alimentos y Bebidas Sala Vip/VIP Lounge	\$ 169.500	14,35%	\$ 158.696	11,06%	\$ 141.046	8,47%	\$ 167.220	9,14%
VIP Decor, Promoc, Publicidad/VIP Lounge	\$ 17.723	1,50%	\$ 18.752	1,31%	\$ 7.622	0,46%	\$ 6.450	0,35%
VIP Otros Equipos Sala VIP/VIP Lounge	\$ 879	0,07%	\$ 1.781	0,12%	\$ 1.807	0,11%	\$ 6.600	0,36%
VIP Suministros Sala VIP/VIP Lounge	\$ 5.503	0,47%	-\$ 4.956	-0,35%	\$ 1.638	0,10%	\$ 1.680	0,09%
VIPMantenimiento Sala Vip/VIP Lounge Maintenance	\$ 2.841	0,24%	\$ 0	0,00%	\$ 11.001	0,66%	\$ 4.000	0,22%
Total 2 Total OPERATING & OTHER COST (CFR, MTCE]	\$ 196.449	16,64%	\$ 174.274	12,14%	\$ 163.442	9,81%	\$ 187.750	10,26%
VIP Sala Vip/Accessories & Small Tools	\$ 0	0,00%	\$ 850	0,06%	\$ 957	0,06%	\$ 830	0,05%
Mantenimiento	\$ 25.657	2,17%	\$ 22.186	1,55%	\$ 31.693	1,90%	\$ 0	0,00%
Total 3 SUPPLIES & OTHER NON CAPITAL EQUIPMEN	\$ 25.657	2,17%	\$ 23.036	1,60%	\$ 32.651	1,96%	\$ 830	0,05%
TOTAL GASTOS SAL VIP	\$ 437.719	37,07%	\$ 443.118	30,87%	\$ 492.160	29,55%	\$ 496.172	27,11%
UTILIDAD	\$ 743.111	62,93%	\$ 992.292	69,13%	\$ 1.173.360	70,45%	\$ 1.333.748	72,89%

Fuente: Balances Quiport
Elaborado por: Autora

Ingresos:

Como se puede observar en la tabla 10, el ingreso se encuentra diversificado por los valores facturados a: aerolíneas, agencias de viajes y convenios bancarios con 51%, 23% y 16 % respectivamente en el año 2011.

El comportamiento a través de los años a nivel de los ingresos, evidencia una dependencia de la facturación a aerolíneas con un promedio del 50%. Sin embargo es importante recalcar que la facturación a las aerolíneas ha duplicado su participación del 11% en el 2008 al 23% en el 2011. Por otro lado, los ingresos derivados de los convenios bancarios también han incrementado su contribución del 8% en el 2008 al 16% en el 2011.

Egresos:

Desde el año 2008 hasta el 2011, se puede evidenciar una mayor concentración de los egresos a nivel de la línea de salarios, beneficios y otros beneficios, con un promedio de participación el 17%; su comportamiento muestra una ligera tendencia decreciente. Es importante revisar que la cuenta de capacitación y desarrollo no ha presentado movimiento alguno en estos 4 años, lo cual ha repercutido en el desenvolvimiento del personal, problema que fue detectado dentro del análisis de la situación actual de las salas.

Los otros costos operativos mantienen el segundo rubro más importante en función de su concentración, con un promedio del 12,21%, mostrando también una tendencia a la baja. Dentro de este grupo de cuentas tenemos todas aquellas que se refieren a la operación de las salas, tales como la adquisición de alimentos y bebidas con el 9% y el mantenimiento de las mismas con el 1% para el 2011. Lo cual redunda en las debilidades evidenciadas dentro del capítulo III.

El análisis vertical del las cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias muestran una utilidad del 73% para el año 2011, la misma que a través del tiempo ha mantenido una tendencia a la alza importante. A nivel financiero las operaciones han reflejado resultados favorables, que no van de la mano con la calidad y el nivel de satisfacción del pasajero, problema que persiste y que resulta objeto de este trabajo.

2.4.4.2. Análisis Horizontal

El análisis horizontal, pretende demostrar el comportamiento que han tenido las cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias a través del tiempo, entre el año 2008 y 2011. Para el efecto se realizará una comparación anual de los años 2009 versus 2010 y 2010 versus 2011, estableciendo sus variaciones a nivel de cantidades y porcentajes.

Los resultados alcanzados se describen a continuación:

Tabla 11.- Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias

	TOTAL 2009	TOTAL 2010	Variación Absoluta	Variación Relativa	TOTAL 2010	TOTAL 2011	Variación Absoluta	Variación Relativa
VALORES FACTURADOS								
CORTESIAS QUIPORT	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0,00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0,0%
ASISTENCIAS PERSONALIZADAS	\$ 2.180	\$ 4.640	\$ 2.460	112,84%	\$ 4.640	\$ 0	-\$ 4.640	-100,0%
INGRESOS PAGADOS	\$ 244.300	\$ 235.020	-\$ 9.280	-3,80%	\$ 235.020	\$ 185.840	-\$ 49.180	-20,9%
CONVENIOS BANCARIOS	\$ 198.480	\$ 256.420	\$ 57.940	29,19%	\$ 256.420	\$ 300.900	\$ 44.480	17,3%
AGENCIA DE VIAJES	\$ 161.010	\$ 288.980	\$ 127.970	79,48%	\$ 288.980	\$ 416.160	\$ 127.180	44,0%
AEROLÍNEAS	\$ 829.440	\$ 880.460	\$ 51.020	6,15%	\$ 880.460	\$ 927.020	\$ 46.560	5,3%
TOTAL INGRESOS SAL VIP	\$ 1.435.410	\$ 1.665.520	\$ 230.110	16,03%	\$ 1.665.520	\$ 1.829.920	\$ 164.400	9,9%
GASTOS SALA VIP HISTORICOS								
VIP Sueldos y Salarios-Sala VIP /Payroll	\$ 200.511	\$ 230.772	\$ 30.261	15,09%	\$ 230.772	\$ 252.435	\$ 21.663	9,4%
VIP Beneficios Legales	\$ 28.240	\$ 51.001	\$ 22.761	80,60%	\$ 51.001	\$ 33.593	-\$ 17.408	-34,1%
VIP Otros Beneficios	\$ 17.057	\$ 14.294	-\$ 2.763	-16,20%	\$ 14.294	\$ 21.564	\$ 7.270	50,9%
VIP Capacitación y Desarrollo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0,00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0,0%
Total 1 SALARIOS, BENEFICIOS Y OTROS BENEFICIOS	\$ 245.808	\$ 296.067	\$ 50.259	20,45%	\$ 296.067	\$ 307.592	\$ 11.525	3,9%
VIP Movilizacion Sala VIP/Vehicl & Transport	\$ 0	\$ 208	\$ 208	0,00%	\$ 208	\$ 1.200	\$ 992	477,7%
VIP Mantenimiento de Equipos/VIP Lounge	\$ 0	\$ 120	\$ 120	0,00%	\$ 120	\$ 600	\$ 480	400,0%
VIP Alimentos y Bebidas Sala Vip/VIP Lounge	\$ 158.696	\$ 141.046	-\$ 17.650	-11,12%	\$ 141.046	\$ 167.220	\$ 26.174	18,6%
VIP Decor, Promoc, Publicidad/VIP Lounge	\$ 18.752	\$ 7.622	-\$ 11.129	-59,35%	\$ 7.622	\$ 6.450	-\$ 1.172	-15,4%
VIP Otros Equipos Sala VIP/VIP Lounge	\$ 1.781	\$ 1.807	\$ 25	1,43%	\$ 1.807	\$ 6.600	\$ 4.793	265,3%
VIP Suministros Sala VIP/VIP Lounge	-\$ 4.956	\$ 1.638	\$ 6.594	-133,06%	\$ 1.638	\$ 1.680	\$ 42	2,5%
VIPMantenimiento Sala Vip/VIP Lounge Maintenance	\$ 0	\$ 11.001	\$ 11.001	0,00%	\$ 11.001	\$ 4.000	-\$ 7.001	-63,6%
Total 2 Total OPERATING & OTHER COST (CFR, MTCE)	\$ 174.274	\$ 163.442	-\$ 10.831	-6,22%	\$ 163.442	\$ 187.750	\$ 24.308	14,9%
VIP Sala Vip/Accesorios & Small Tools	\$ 850	\$ 957	\$ 107	12,58%	\$ 957	\$ 830	-\$ 127	-13,3%
Mantenimiento	\$ 22.186	\$ 31.693	\$ 9.507	42,85%	\$ 31.693		-\$ 31.693	-100,0%
Total 3 SUPPLIES & OTHER NON CAPITAL EQUIPMENT	\$ 23.036	\$ 32.651	\$ 9.614	41,74%	\$ 32.651	\$ 830	-\$ 31.821	-97,5%
TOTAL GASTOS SAL VIP	\$ 443.118	\$ 492.160	\$ 49.042	11,07%	\$ 492.160	\$ 496.172	\$ 4.012	0,8%
UTILIDAD	\$ 992.292	\$ 1.173.360	\$ 181.068	18,25%	\$ 1.173.360	\$ 1.333.748	\$ 160.388	13,7%

Fuente: Balances Quiport

Elaborado por: Autora

Los resultados del análisis horizontal, permiten observar los siguientes comportamientos:

- Los ingresos reflejaron un incremento del 16% entre el año 2009 y 2010, sin embargo para el año 2011, dicha tendencia disminuyó en 6 puntos.
- Los egresos entre el año 2009 y 2010 muestran un incremento del 11 %, sin embargo para el 2011 no evidencia mayor variación. A nivel financiero se podría valorar este fenómeno como una reducción de costos, sin embargo, en el capítulo III de este trabajo, podemos revisar que dichos ahorros en categorías como mantenimiento – operación y sueldos – salarios, han afectado el nivel de calidad del servicio, desempeño del personal y por ende el nivel de satisfacción del pasajero.
- El comportamiento de la utilidad, también presenta un incremento del 18% entre el 2009 y 2010, pero para el año 2011 refleja una disminución de 4 puntos, obteniendo una variación del 14% entre el año 2010 y el 2011

CAPÍTULO III: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

El Capítulo III tiene por finalidad llevar a un diagnóstico de la situación actual de las salas VIP Nacional e Internacional del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, utilizando herramientas técnicas que nos permitan una apreciación objetiva del desenvolvimiento de las mismas como es el análisis FODA.

El análisis estratégico representa un paso fundamental previo a la elaboración de un plan estratégico basado en la metodología del Balance Score Card. El mismo que sigue un esquema ordenado acorde a las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y, de formación y crecimiento.

De manera general se puede indicar que el esquema metodológico planteado en el capítulo I, Planteamiento del problema, empieza con la utilización de un taller de lluvia de ideas, depuración de la información obtenida, jerarquización de la misma hasta culminar en un análisis Pareto, todo clasificado en las 4 perspectivas antes mencionadas.

En este punto es importante aclarar a qué se orienta cada perspectiva:

1. **FINANCIERA:** la estrategia de crecimiento y la rentabilidad vista desde la perspectiva del accionista.
2. **DE CLIENTE:** la estrategia para crear valor y diferenciación para los clientes.
3. **PROCESOS INTERNOS:** las prioridades estratégicas de distintos procesos de la empresa, que apoyan la consecución de objetivos estratégicos para clientes y accionistas.
4. **FORMACIÓN Y CRECIMIENTO:** las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización buscando la satisfacción de los empleados.

Al hablar del taller de lluvia de ideas se puede indicar que para la obtención de datos se seleccionaron una persona por cada nivel de la organización, quienes tienen relación directa con la operación de las Salas VIP, en este caso:

- Gerente Financiero
- Coordinador Comercial
- Supervisora Salas VIP
- Ejecutivos de las Salas VIP Nacional e Internacional (4)

Adicionalmente, se consideró otros representantes importantes tanto de agencias de viajes, aerolínea, proveedores que podían aportar desde diferentes perspectivas, y considerando que cada uno es un intermediario y a veces incluso pasajero que utiliza dicho servicio.

Es importante aclarar que se indicó que para efectos del taller todos deben enfocarse en la perspectiva en análisis con el fin de poder recopilar información valiosa que aporte a este análisis.

Por otro lado, de forma de depurar la información obtenida, se fueron discutiendo objetivamente uno a uno con el fin de consensuar acerca de ellos, de su importancia e impacto sobre la actual operación de las Salas VIP Nacional e Internacional del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito

A continuación y través de una matriz de causa efecto, se jerarquizan los datos obtenidos, con el fin de ordenar por importancia cada aspecto encontrado.

Y por último, apoyándose en la teoría de Pareto se identificaran el 20% de las causas que resuelvan el 80% del problema de la operación de las salas VIP en cada perspectiva.

3.1. Perspectiva Financiera

El aspecto financiero de las salas VIP en general muestran que las salas VIP del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, cuentan con una rentabilidad y solvencia adecuadas para el desempeño de las operaciones. Es vital recalcar que el objetivo principal de esta investigación se centra en la parte operativa, debido a la alta rotación del personal y constantes quejas de pasajeros; por lo cual la parte financiera se verá beneficiada del resultado de la reingeniería de las otras perspectivas.

A partir del análisis FODA se levanta la información desde la perspectiva financiera bajo el siguiente esquema:

3.1.1. Taller lluvia de ideas

Hablando de la perspectiva financiera, en general todos los participantes coincidieron que para los accionistas, es decir la Corporación Quiport, las salas VIP generan ingresos y una rentabilidad interesante para el proyecto de concesión.

Resulta ser una unidad de negocio independiente en la parte financiera. Al ser casi un monopolio dentro del Aeropuerto Mariscal Sucre y al ser manejada directamente por la operadora y la concesionaria, cuenta con muchas ventajas, con la autonomía en la fijación de precios, además de las ventajas de inversión y fondeo que de sus convenios con bancos, agencias de viajes, aerolíneas, proveedores se desprenden.

De igual manera, la oportunidad de tejer alianzas estratégicas con otras entidades ha dado a la operación de las salas VIP resultados rentables, tal es el caso de la dotación de inmobiliario a través del canje con publicidad con Diners Club del Ecuador.

Desde el punto de vista del accionista, la preocupación no viene por el lado de la operación de las salas VIP, sino por la parte externa, específicamente el sistema político del Ecuador en año de elecciones, que podría cambiar

las condiciones financieras del contrato de concesión, lo cual podría afectar el resultado final del proyecto.

Por esta razón resulta importante, garantizar la permanencia de la operación de las salas, toda vez que está es la carta de presentación para la corporación no solo a nivel local sino también a nivel internacional con proyección.

A pesar de que las salas tienen una tranquilidad financiera derivada del proyecto de concesión, resulta importante indicar que los ingresos de pasajeros están atados en este aeropuerto a una infraestructura fija, cuya capacidad no se puede exceder. Sin embargo, al manejar el espacio físico de todo el aeropuerto debido a la concesión, y en base a resultados e información técnica se podría mostrar la necesidad de revisar dicha infraestructura.

Por lo pronto dentro del actual aeropuerto no se tienen planes de cambio en ese sentido, pero con proyección al nuevo Aeropuerto esta podría ser materia de una propuesta interesante.

Finalmente, dentro del taller de lluvia de ideas, se manifestó la necesidad de un seguimiento y control de gastos, de inventario usado y consumido a fin de poder establecer para cada sala acciones correctivas. Mantener un control presupuestario resulta vital, para revisar anualmente la fijación de los precios y su respectiva comparación con otros aeropuertos locales y a nivel regional, así como optimizar la operación y los recursos en general.

3.1.2. Depuración de información obtenida

Una vez discutidas y consensuadas todas las ideas levantadas en torno a esta perspectiva se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 12.- Perspectiva Financiera: FODA depurado

		FORTALEZA	DEBILIDAD	
PERSPECTIVA FINANCIERA		Manejo global de toda la operación del aeropuerto debido a su calidad estratégica de concesionario y operador.	No se realiza seguimiento y evaluación financiera a través de indicadores	
		Unico proveedor del servicio VIP dentro del Aeropuerto sin discriminar la preferencia de aerolínea	Débil cultura presupuestaria	
		Publicidad y promoción gratuita debido a convenios bancarios, agencias y aerolíneas con las que se opera.	Control de uso y consumo de inventarios deficiente	
		Financiamiento directo del concesionario y producto de alianzas estrategicas		
		Altos índices de rentabilidad		
		Eficiente gestión de cobros		
		Precios comodos		
			OPORTUNIDAD	AMENAZA
			Garantizar la permanencia del servicio VIP dentro del aeropuerto	Sistema político con alta volatilidad
			Precios acorde a aeropuertos dentro de la región Andina y localmente en Ecuador	Cambio de condiciones financieras de contrato de concesión.
		Alianza estrategicas directas con instituciones bancarias y proveedores	Potencialización del aeropuerto de Latacunga.	
		Proyección de manejo de salas VIP internacional		

Fuente:

Elaborado por: Autora

3.1.3. Jerarquización de datos - Diagrama de Relación Causa – Efecto

A través de una matriz de relaciones causa efecto, se jerarquizan los datos levantados, dando como resultado las siguientes matrices:

Tabla 13.- Perspectiva Financiera: Diagrama causa – efecto fortaleza

FORTALEZAS	CAUSA EFECTO	Manejo global de toda la operación del aeropuerto debido a su calidad estratégica de concesionario y operador.	Unico proveedor del servicio VIP dentro del Aeropuerto sin discriminar la preferencia de aerolínea	Publicidad y promoción gratuita debido a convenios bancarios, agencias y aerolíneas con las que se opera.	Financiamiento directo del concesionario y producto de alianzas estratégicas	Altos índices de rentabilidad	Eficiente gestión de cobros	Precios cómodos	SUMATORIA
	Manejo global de toda la operación del aeropuerto debido a su calidad estratégica de concesionario y operador.		1	1	1	1	1	1	6
	Unico proveedor del servicio VIP dentro del Aeropuerto sin discriminar la preferencia de aerolínea	1		1	1	1		1	5
	Publicidad y promoción gratuita debido a convenios bancarios, agencias y aerolíneas con las que se opera.	1	1		1				3
	Financiamiento directo del concesionario y producto de alianzas estratégicas	1	1	1		1			4
	Altos índices de rentabilidad			1			1		2
	Eficiente gestión de cobros					1			1
	Precios cómodos	1	1						2
								23	

Fuente: (Steiner, 1998)
 Elaborado por: Autora

Tabla 14.- Perspectiva Financiera: Diagrama causa – efecto debilidades

DEBILIDADES	CAUSA EFECTO				
	No se realiza seguimiento y evaluación financiera a través de indicadores	Débil cultura presupuestaria	Control de uso y consumo de inventarios deficiente	SUMATORIA	
	No se realiza seguimiento y evaluación financiera a través de indicadores		1	1	2
	Débil cultura presupuestaria	1		1	2
Control de uso y consumo de inventarios deficiente	1	1		2	
				6	

Fuente: (Steiner, 1998)
 Elaborado por: Autora

Tabla 15.- Perspectiva Financiera: Diagrama causa – efecto oportunidades

OPORTUNIDADES	CAUSA EFECTO					SUMATORIA	
	Garantizar la permanencia del servicio VIP dentro del aeropuerto	Precios acorde a aeropuertos dentro de la región Andina y localmente en Ecuador	Alianza estrategicas directas con instituciones bancarias y proveedores	Proyección de manejo de salas VIP internacional			
	Garantizar la permanencia del servicio VIP dentro del aeropuerto				1		1
	Precios acorde a aeropuertos dentro de la región Andina y localmente en Ecuador	1			1		2
	Alianza estrategicas directas con instituciones bancarias y proveedores	1	1		1		3
Proyección de manejo de salas VIP internacional		1	1		2		
					8		

Fuente: (Steiner, 1998)

Elaborado por: Autora

Tabla 16.- Perspectiva Financiera: Diagrama causa – efecto amenazas

AMENAZAS	CAUSA EFECTO				SUMATORIA	
	Sistema político con alta volatilidad	Cambio de condiciones financieras de contrato de concesión.	Potencialización del aeropuerto de Latacunga.			
	Sistema político con alta volatilidad		1	1		2
	Cambio de condiciones financieras de contrato de concesión.	1		1		2
Potencialización del aeropuerto de Latacunga.	1	1		2		
					6	

Fuente: (Steiner, 1998)

Elaborado por: Autora

3.1.4. Diagrama de Pareto

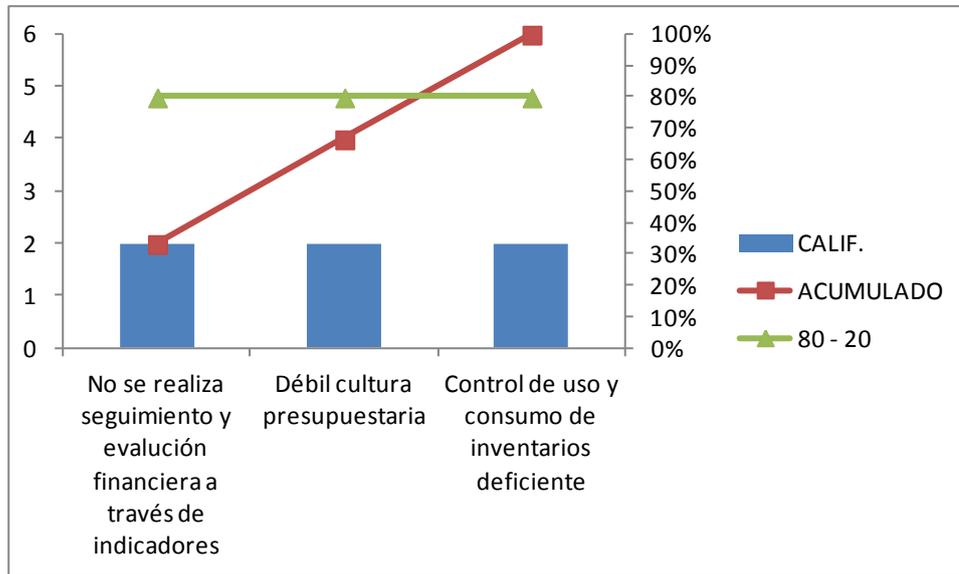
Siguiendo con la teoría de Pareto identificaremos el 20% de las causas que resuelvan el 80% del problema de la operación de las salas VIP dentro de la perspectiva financiera, que como ya se lo mencionó anteriormente resulta importante pero no aspecto central de este trabajo de investigación.

Tabla 17.- Perspectiva Financiera: Diagrama Pareto

ITEM	FORTALEZAS				OPORTUNIDADES				DEBILIDADES				AMENAZAS			
	FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM	FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM	FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM	FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM
1	Manejo global de toda la operación del aeropuerto	6	29%	29%	Alianza estrategicas directas con instituciones bancarias y proveedores	3	38%	38%	No se realiza seguimiento y evaluación financiera a través de indicadores	2	33%	33%	Sistema político con alta volatilidad	2	33%	33%
2	Unico proveedor del servicio VIP dentro del Aeropuerto sin discriminar la preferencia de aerolínea	5	24%	52%	Precios acorde a aeropuertos dentro de la región Andina y localmente en Ecuador	2	25%	63%	Débil cultura presupuestaria	2	33%	67%	Cambio de condiciones financieras de contrato de concesión.	2	33%	67%
3	Financiamiento directo del concesionario y producto de alianzas estrategicas	4	19%	71%	Proyección de manejo de salas VIP internacional	2	25%	88%	Control de uso y consumo de inventarios deficiente	2	33%	100%	Potencialización del aeropuerto de Latacunga.	2	33%	100%
4	Publicidad y promoción gratuita debido a convenios bancarios, agencias y aerolíneas con las que se opera.	3	14%	86%	Garantizar la permanencia del servicio VIP dentro del aeropuerto	1	13%	100%								
5	Altos índices de rentabilidad	2	10%	95%												
6	Eficiente gestión de cobros	1	5%	100%												
	TOTAL	21	100%		TOTAL	8	100%		TOTAL	6	100%		TOTAL	6	100%	

Fuente: (Steiner, 1998)
Elaborado por: Autora

Gráfico 18.- Perspectiva Financiera: Diagrama Pareto



Fuente: (Steiner, 1998)
 Elaborado por: Autora

3.2. Perspectiva del Cliente

La información que proporcionó la encuesta de satisfacción de los pasajeros, fue motor para considerar un cambio urgente dentro de la operación de las salas VIP. Es importante recalcar, que a nivel directivo se ha reconocido que la operación no arrancó de un estudio de las necesidades de los pasajeros, por lo que el servicio prestado ha sido deficiente.

Dicho en otras palabras, no se ha gestionado de manera adecuada las necesidades y prioridades de los pasajeros, y no se le ha dado el grado de importancia que se debe, puesto que localmente en la ciudad de Quito y dentro del Mariscal Sucre es un monopolio. Sin embargo, no debemos olvidar que su imagen a nivel de la satisfacción de los pasajeros representa una carta de presentación para la corporación a nivel nacional e internacional en otros proyectos. Sin dejar de lado que este aspecto está estrechamente relacionado, con la parte financiera, del recurso humana y de los proceso, lo cual alerta aún más de su impacto.

A partir del análisis FODA se levanta la información desde la perspectiva del cliente bajo el siguiente esquema:

3.2.1. Taller lluvia de ideas

Siendo los clientes una pieza clave de la cadena del análisis de la situación actual en el Balance Score Card, se consideró importante la participación de las aerolíneas, agencias de viajes ya que ellos representan un enlace directo con los pasajeros. Por otro lado, considerar que cada uno de los asistentes en algún momento ha tomado un servicio VIP en el aeropuerto de Quito o en cualquier parte del mundo resulta trascendente.

De la ejecución del taller de lluvia de ideas se desprendió que dentro de la actual operación no se consideró, en su momento, una propuesta de valor para el cliente basado en imagen, atributos y calidad por lo cual a pesar de operar y generar ingreso, a diario se tiene muchas quejas.

La gama de clientes que frecuentan las salas es variada y sus necesidades también, no se ha realizado un levantamiento de sus requerimientos y contrastarlos con lo que realmente se ofrece.

Se coincide en que el servicio prestado tiene baja calidad, mala tecnología y baja funcionalidad.

Dentro de la baja calidad del servicio, destacaron ideas como: falta variedad de alimentos y bebidas, falta de un área adecuada para niños, falta de información sobre el servicio. El servicio que se pretende ofrecer es diferenciado y personalizado y los ejecutivos de las salas están orientados en varias actividades por lo que en la realidad no se llega a cumplir con el giro del negocio, además de la falta de identidad y compromiso del empleado.

De igual forma, hablando de la mala tecnología, resaltaron ideas como falta de un sistema de comunicación entre el personal y el pasajero a la hora de embarcar. Las salas no cuentan con un centro de negocios que permita aprovechar el tiempo de espera en las instalaciones y continuar con el trabajo. Las familias que ingresan no cuentan con un espacio suficiente.

La generalidad de los asistentes coinciden en que para ser una única sala VIP dentro del Aeropuerto capitalino, su infraestructura tiene una capacidad reducida, y que no son consideradas áreas importantes la de los niños ya que es apenas un rincón en actuales condiciones.

Debemos rescatar que se cuenta con el aval de ser parte de un aeropuerto certificado y una plataforma de clientes selectos que proyectan la imagen de las mismas local e internacionalmente, lo cual representa un efecto multiplicador para la corporación en otros proyectos a nivel mundial y con influencia al nuevo aeropuerto de Quito.

Por último, también destacó el hecho de la falta de seguimiento y evaluación periódica de la satisfacción del pasajero a través de indicadores que permitan tomar acciones correctivas oportunas de ser el caso.

3.2.2. Depuración de información obtenida

Una vez discutidas y consensuadas todas las ideas levantadas en torno a esta perspectiva se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 18.- Perspectiva del Cliente: FODA depurado

		FORTALEZA	DEBILIDAD	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Grupo de clientes selecto		Infraestructura física inadecuada	
	Aeropuerto certificado		Falta variedad de bebidas y alimentos	
	Unico proveedor del servicio VIP dentro del Aeropuerto sin discriminar la preferencia de aerolínea		Infraestructura tecnológica deficiente	
	Precios comodios		Imagen del servicio deteriorada	
			Atributos del servicio sin identificar adecuadamente	
			Calidad del servicio cuestionada	
			Falta de seguimiento y evaluación de la satisfacción del pasajero a través de indicadores	
			OPORTUNIDAD	AMENAZA
		Carta de presentación para el Aeropuerto Mariscal Sucre y el NQIA		Disminución de atractivos turísticos y negocios en la ciudad y el país
		Alianzas estrategicas con bancos, agencias de viajes, aerolíneas y proveedores claves que fortalecen la imagen de las salas		Potencialización del aeropuerto de Latacunga.
	Potenciar a las salas como las mejores del país y Latino America		Cambio de condiciones financieras de contrato de concesión.	
	Atraer a clientes de la sala VIP Nacional de Tame y Aerogal			

Fuente: (Steiner, 1998)

Elaborado por: Autora

3.2.3. Jerarquización de datos - Diagrama de Relación Causa - Efecto

A través de una matriz de causa efecto, se jerarquizan los datos levantados, dando como resultado las siguientes matrices:

Tabla 19.- Perspectiva Cliente: Diagrama causa – efecto fortaleza

FORTALEZAS	CAUSA EFECTO					SUMATORIA	
	Grupo de clientes selecto	Aeropuerto certificado	Unico proveedor del servicio VIP dentro del Aeropuerto sin discriminar la preferencia de aerolínea	Precios comodis			
	Grupo de clientes selecto		1				1
	Aeropuerto certificado	1					1
	Unico proveedor del servicio VIP dentro del Aeropuerto sin discriminar la preferencia de aerolínea	1			1		2
Precios comodis			1		1		
					5		

Fuente: (Steiner, 1998)
Elaborado por: Autora

Tabla 20.- Perspectiva del Cliente: Diagrama causa – efecto debilidades

CAUSA EFECTO		Infraestructura física inadecuada	Falta variedad de bebidas y alimentos	Infraestructura tecnológica deficiente	Imagen del servicio deteriorada	Atributos del servicio sin identificar adecuadamente	Calidad del servicio cuestionada	Falta de seguimiento y evaluación de la satisfacción del pasajero a través de indicadores	SUMATORIA
DEBILIDADES	Infraestructura física inadecuada				1	1	1	1	4
	Falta variedad de bebidas y alimentos				1	1	1	1	4
	Infraestructura tecnológica deficiente				1	1	1	1	4
	Imagen del servicio deteriorada	1	1	1		1	1	1	6
	Atributos del servicio sin identificar adecuadamente	1	1	1	1		1	1	6
	Calidad del servicio cuestionada	1	1	1	1	1		1	6
	Falta de seguimiento y evaluación de la satisfacción del pasajero a través de indicadores	1	1	1	1	1	1		6
									36

Fuente: (Steiner, 1998)
 Elaborado por: Autora

Tabla 21.- Perspectiva del Cliente: Diagrama causa – efecto oportunidades

OPORTUNIDADES	CAUSA EFECTO					SUMATORIA	
	Carta de presentación para el Aeropuerto Mariscal Sucre y el NQIA		Alianzas estratégicas con bancos, agencias de viajes, aerolíneas y proveedores claves que fortalecen la imagen de las salas	Potenciar a las salas como las mejores del país y Latino America	Atraer a clientes de la sala VIP Nacional de Tame y Aerogal		
	Carta de presentación para el Aeropuerto Mariscal Sucre y el NQIA		1	1	1		3
	Alianzas estratégicas con bancos, agencias de viajes, aerolíneas y proveedores claves que fortalecen la imagen de las salas	1		1			2
	Potenciar a las salas como las mejores del país y Latino America	1					1
Atraer a clientes de la sala VIP Nacional de Tame y Aerogal	1	1			2		
					8		

Fuente: (Steiner, 1998)
 Elaborado por: Autora

Tabla 22.- Perspectiva del Cliente: Diagrama causa – efecto amenazas

AMENAZAS	CAUSA EFECTO	Disminución de atractivos turísticos y negocios en la ciudad y el país	Potencialización del aeropuerto de Latacunga.	Cambio de condiciones financieras de contrato de concesión.	SUMATORIA
	Disminución de atractivos turísticos y negocios en la ciudad y el país		1		1
	Potencialización del aeropuerto de Latacunga.	1		1	2
	Cambio de condiciones financieras de contrato de concesión.	1			1
					4

Fuente: (Steiner, 1998)
 Elaborado por: Autora

3.2.4. Diagrama de Pareto

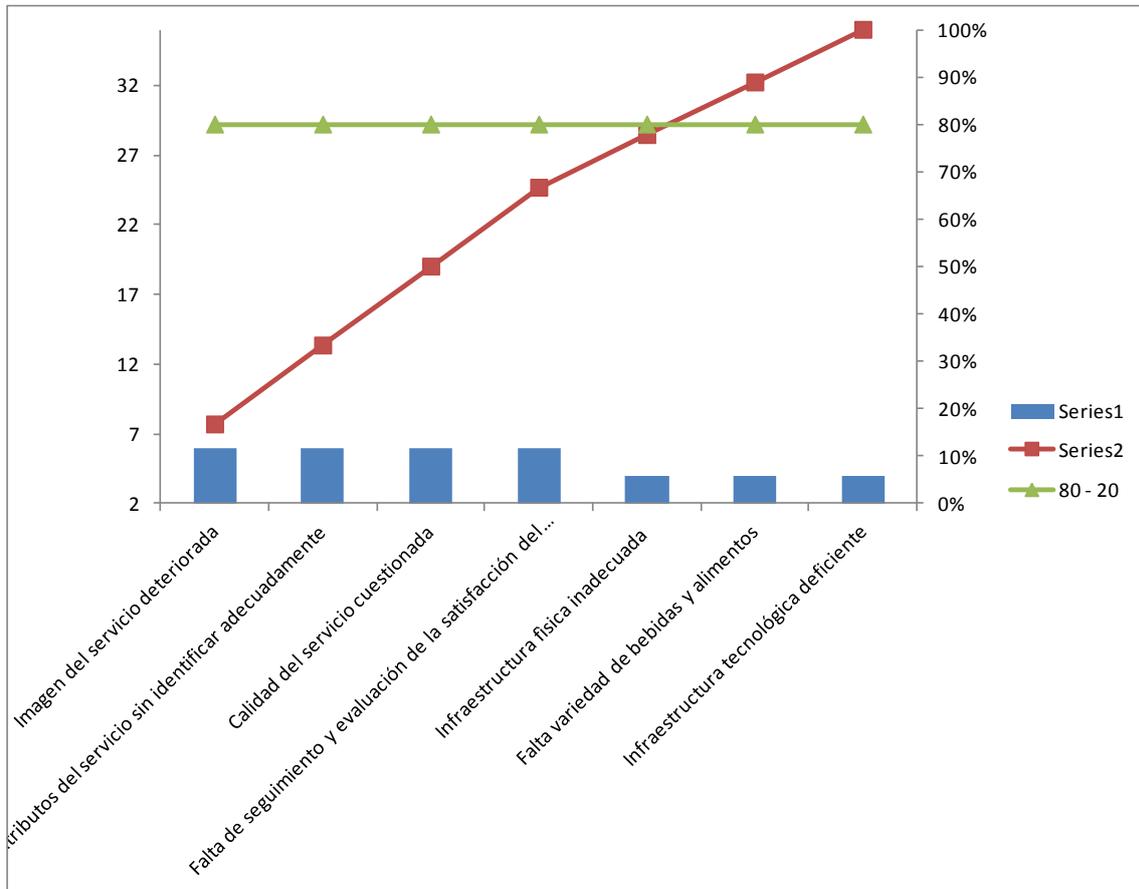
Siguiendo con la teoría de Pareto identificaremos el 20% de las causas que resuelvan el 80% del problema de la operación de las salas VIP dentro de la perspectiva financiera, que como ya se lo mencionó anteriormente resulta importante pero no aspecto central de este trabajo de investigación.

Tabla 23.- Perspectiva del Cliente: Diagrama Pareto

ITEM	FORTALEZAS				OPORTUNIDADES				DEBILIDADES				AMENAZAS			
	FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM	FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM	FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM	FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM
1	Unico proveedor del servicio VIP dentro del Aeropuerto sin discriminar la preferencia de aerolínea	2	40%	40%	Carta de presentación para el Aeropuerto Mariscal Sucre y el NQIA	3	38%	38%	Imagen del servicio deteriorada	6	17%	17%	Potencialización del aeropuerto de Latacunga.	2	50%	50%
2	Grupo de clientes selecto	1	20%	60%	Alianzas estrategicas con bancos, agencias de viajes, aerolíneas y proveedores claves que fortalecen la imagen de las salas	2	25%	63%	Atributos del servicio sin identificar adecuadamente	6	17%	33%	Disminución de atractivos turísticos y negocios en la ciudad y el país	1	25%	75%
3	Aeropuerto certificado	1	20%	80%	Atraer a clientes de la sala VIP Nacional de Tame y Aerogal	2	25%	88%	Calidad del servicio cuestionada	6	17%	50%	Cambio de condiciones financieras de contrato de concesión.	1	25%	100%
4	Precios comodos	1	20%	100%	Potenciar a las salas como las mejores del país y Latino America	1	13%	100%	Falta de seguimiento y evaluación de la satisfacción del pasajero a través de indicadores	6	17%	67%				
5			0%	100%					Infraestructura fisica inadecuada	4	11%	78%				
									Falta variedad de bebidas y alimentos	4	11%	89%				
6			0%	100%					Infraestructura tecnológica deficiente	4	11%	100%				
	TOTAL	5	100%		TOTAL	8	100%		TOTAL	36	100%		TOTAL	4	100%	

Fuente: (Steiner, 1998)
Elaborado por: Autora

Gráfico 19.- Perspectiva del Cliente: Diagrama Pareto



Fuente: (Steiner, 1998)
Elaborado por: Autora

3.3. Perspectiva de Proceso Internos

Los procesos internos representan el eslabón clave dentro de este trabajo de investigación, pues su principal objetivo es desarrollar un plan estratégico que optimice las operaciones de las salas con lo cual se espera conseguir satisfacción de su pasajeros, empleados y accionistas.

Los procesos los actuales obedecen a una práctica basada en la división y especialización del trabajo por funciones diferenciadas de cada actor, que no aportan valor al cliente ni a la propia organización, generando una injustificada burocratización de la gestión.

Adicionalmente, cabe indicar que la duplicación de actividades y la inoperancia de las salas se deben a la doble dirección, ocasionada por la falta de liderazgo. Lo que ha provocado una doble cultura organizacional, un mal clima laboral, ya que el sistema de comunicación entre las dos cabezas que administran las salas es deficiente. La falta de planeación y su inadecuada difusión hacen que los objetivos lleguen distorsionados a las líneas operativas.

3.3.1. Taller lluvia de ideas

El análisis de los procesos internos arrojó como principal idea, y de consenso unánime, una falta de dirección y control de las operaciones de las salas VIP del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, derivado básicamente de la del manejo separado de la parte comercial y financiera de parte de dos organizaciones, la Corporación Quiport y ADC&HAS respectivamente, que si bien son relacionadas no tiene una mismas estructura ni esquema de trabajo.

Esa separación de procesos ha ocasionado que la parte operativa, es decir los ejecutivos de las salas, no cuenten con procedimientos formales a seguir, de igual forma muchas de las veces reciben instrucciones respecto de un mismo tema con enfoques totalmente diferentes. Esto, además, de ocasionar una debilidad latente dentro de los procesos internos ha ocasionado que los empleados no tengan sentido de pertenencia con la organización y por ende su falta de compromiso y alta rotación.

Dentro de la operación de las salas se ha identificado como únicos actores a los ejecutivos de las salas VIP y su supervisora, discriminando totalmente de la gestión a otras área estratégicas dentro de la organización que juegan un papel importante dentro de los atributos que requiere el servicio VIP como el departamento de Información, Tecnología y Telecomunicaciones (ITT), así como el departamento de Planificación, Mantenimiento y Construcciones (PCM), y el departamento Financiero entre otros.

Esta descoordinación de procesos entre departamentos provoca que los tiempos de respuesta para los pasajeros, proveedores, accionistas sean inadecuados.

Además no se cuenta con un sistema de evaluación y control periódico para medir el desempeño y eficiencia de los procesos, lo que ocasiona una toma de decisiones lenta y a veces inexistente por el desconocimiento técnico y formal de la gestión que se ejecuta.

A pesar de lo anteriormente indicado, no es menos cierto que como se ha dicho a lo largo de este análisis, las salas VIP cuentan con varios aspectos únicos y favorables en torno a su operación, es así como la experiencia en el manejo de otros aeropuerto ha permitido a la Corporación posicionar al actual aeropuerto e incluso certificarlos dentro de latino América.

Ser parte de la corporación le permiten tener relación directa con otros organismos dentro de la comunidad aeroportuaria, tales como la policía, parqueadero, migración, aduana, aerolíneas; lo que le beneficiaría para integrar más servicios al existente.

Otra oportunidad con la que cuenta dicha operación, es que ADC&HAS, la empresa administradora trabaja en alianza estratégica con la empresa Lógica, misma que se encarga de calificar a los proveedores, y así mismo le proporciona de una base amplia para poder realizar las compras necesarias a nivel nacional.

3.3.2. Depuración de información obtenida

Una vez discutidas y consensuadas todas las ideas levantadas en torno a esta perspectiva se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 24.- Perspectiva Procesos Internos: FODA depurado

FORTALEZA		DEBILIDAD	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Experiencia en operaciones de otros aeropuertos	Bicefálea en la dirección y control de la operación	
	Amplia base de proveedores calificados técnicamente.	Interferencia en la gestión operativa de otras empresas	
	Relaciones estratégicas con organismos que operan dentro del aeropuerto como policía, aduanas, migración.	Falta de coordinación de los procesos entre departamentos dentro de la misma organización	
	Incrementar el nivel de ingresos a las salas	Procesos elaborados no orientados a la satisfacción del pasajero	
		Falta de estrategias que potencien operativamente el servicio	
		Falta de liderazgo en la planeación y ejecución de proceso	
		Procedimiento no actualizados con la real operación	
		Tiempos de abastecimiento de inventario inadecuado	
		Falta de información sobre el servicio al pasajero	
		Falta de evaluación de los procesos periódicamente a través de indicadores	
OPORTUNIDAD		AMENAZA	
Integrar otros servicios aeroportuarios dentro del servicio VIP			
Proyección de manejo de salas VIP internacional			
Garantizar la permanencia del servicio VIP dentro del aeropuerto			

Fuente: (Steiner, 1998)

Elaborado por: Autora

3.3.3. Jerarquización de datos - Diagrama de Relación Causa - Efecto

A través de una matriz de causa efecto, se jerarquizan los datos levantados, dando como resultado las siguientes matrices:

Tabla 25.- Perspectiva Procesos Internos: Diagrama causa – efecto fortaleza

FORTALEZAS	CAUSA EFECTO	Experiencia en operaciones de otros aeropuertos	Amplia base de proveedores calificados técnicamente.	Relaciones estratégicas con organismos que operan dentro del aeropuerto como policía, aduanas, migración.	Incrementar el nivel de ingresos a las salas	SUMATORIA
	Experiencia en operaciones de otros aeropuertos				1	1
	Amplia base de proveedores calificados técnicamente.			1	1	2
	Relaciones estratégicas con organismos que operan dentro del aeropuerto como policía, aduanas, migración.	1			1	2
	Incrementar el nivel de ingresos a las salas	1	1	1		3
						8

Fuente: (Steiner, 1998)
Elaborado por: Autora

Tabla 26.- Perspectiva Procesos Internos: Diagrama causa – efecto debilidades

DEBILIDADES	CAUSA EFECTO	Bicefálea en la dirección y control de la operación	Interferencia en la gestión operativa de otras empresas	Falta de coordinación de los procesos entre departamentos dentro de la misma organización	Procesos elaborados no orientados a la satisfacción del pasajero	Falta de estrategias que potencien operativamente el servicio	Falta de liderazgo en la planeación y ejecución de proceso	Procedimiento no actualizados con la real operación	Tiempos de abastecimiento de inventario inadecuado	Falta de información sobre el servicio al pasajero	Falta de evaluación de los procesos periódicamente a través de indicadores	SUMATORIA
	Bicefálea en la dirección y control de la operación		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	Interferencia en la gestión operativa de otras empresas	1		1			1		1			4
	Falta de coordinación de los procesos entre departamentos dentro de la misma organización	1			1	1	1	1	1	1	1	8
	Procesos elaborados no orientados a la satisfacción del pasajero	1				1	1			1	1	5
	Falta de estrategias que potencien operativamente el servicio	1		1	1		1	1			1	6
	Falta de liderazgo en la planeación y ejecución de proceso	1					1			1	1	5
	Procedimiento no actualizados con la real operación			1	1			1			1	4
	Tiempos de abastecimiento de inventario inadecuado				1	1	1	1			1	5
	Falta de información sobre el servicio al pasajero						1	1	1			3
Falta de evaluación de los procesos periódicamente a través de indicadores	1				1		1	1			4	
53												

Fuente: (Steiner, 1998)
Elaborado por: Autora

Tabla 27.- Perspectiva Procesos Internos: Diagrama causa – efecto oportunidades

OPORTUNIDADES	CAUSA EFECTO	Integrar otros servicios aeroportuarios dentro del servicio VIP	Proyección de manejo de salas VIP internacional	Garantizar la permanencia del servicio VIP dentro del aeropuerto	SUMATORIA
	Integrar otros servicios aeroportuarios dentro del servicio VIP		1	1	2
	Proyección de manejo de salas VIP internacional	1		1	2
	Garantizar la permanencia del servicio VIP dentro del aeropuerto	1			1
					5

Fuente: (Steiner, 1998)
 Elaborado por: Autora

3.3.4. Diagrama de Pareto

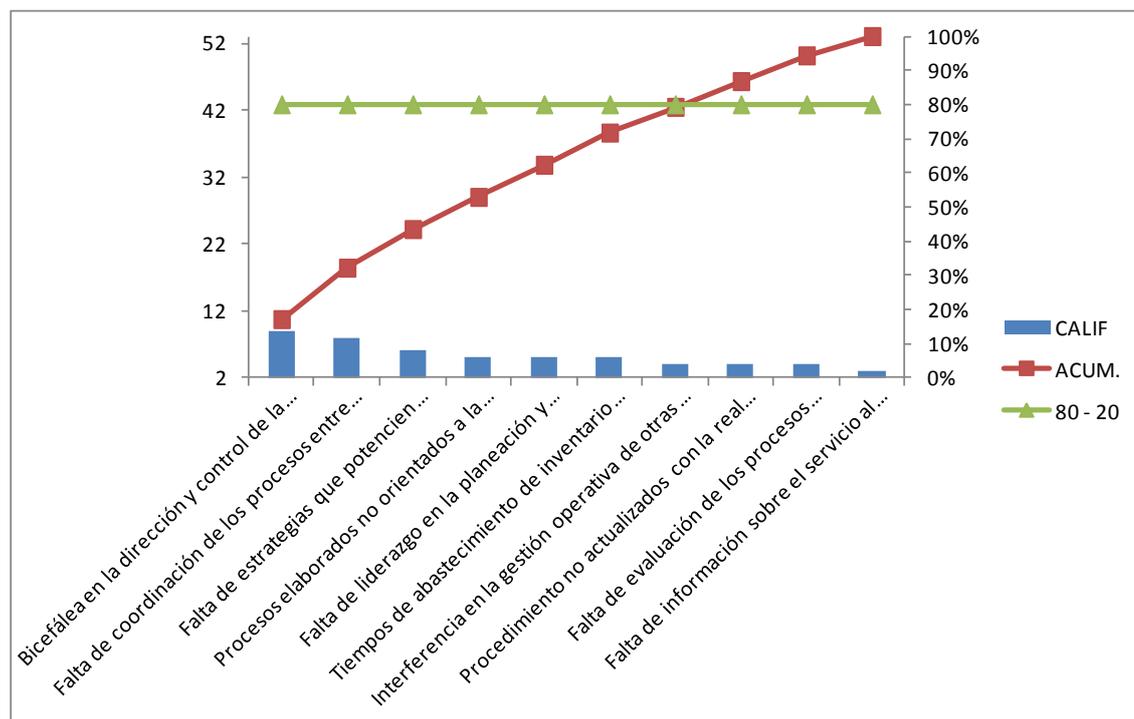
Siguiendo con la teoría de Pareto identificaremos el 20% de las causas que resuelvan el 80% del problema de la operación de las salas VIP dentro de la perspectiva financiera, que como ya se lo mencionó anteriormente resulta importante pero no aspecto central de este trabajo de investigación.

Tabla 28.- Perspectiva Procesos Internos: Diagrama Pareto

ITEM	FORTALEZAS				OPORTUNIDADES				DEBILIDADES			
	FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM	FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM	FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM
1	Incrementar el nivel de ingresos a las salas	3	38%	38%	Integrar otros servicios aeroportuarios dentro del servicio VIP	2	40%	40%	Bicefálea en la dirección y control de la operación	9	17%	17%
2	Amplia base de proveedores calificados técnicamente.	2	25%	63%	Proyección de manejo de salas VIP internacional	2	40%	80%	Falta de coordinación de los procesos entre departamentos dentro de la misma organización	8	15%	32%
3	Relaciones estratégicas con organismos que operan dentro del aeropuerto como policía, aduanas, migración.	2	25%	88%	Garantizar la permanencia del servicio VIP dentro del aeropuerto	1	20%	100%	Falta de estrategias que potencien operativamente el servicio	6	11%	43%
4	Experiencia en operaciones de otros aeropuertos	1	13%	100%					Procesos elaborados no orientados a la satisfacción del pasajero	5	9%	53%
5									Falta de liderazgo en la planeación y ejecución de proceso	5	9%	62%
6									Tiempos de abastecimiento de inventario inadecuado	5	9%	72%
7									Interferencia en la gestión operativa de otras empresas	4	8%	79%
8									Procedimiento no actualizados con la real operación	4	8%	87%
9									Falta de evaluación de los procesos periódicamente a través de indicadores	4	8%	94%
10									Falta de información sobre el servicio al pasajero	3	6%	100%
	TOTAL	8	100%		TOTAL	5	100%		TOTAL	53	100%	

Fuente: (Steiner, 1998)
Elaborado por: Autora

Gráfico 20.- Perspectiva Procesos Internos: Diagrama Pareto



Fuente: (Steiner, 1998)
Elaborado por: Autora

3.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento

Esta perspectiva es la clave dentro del análisis de la situación actual, debido a que es la base sobre la cual se puede asegurar o no una adecuada ejecución de procedimientos en pos de la calidad del servicio y la rentabilidad de las salas VIP. En otras palabras, representa el cimiento de la organización.

Sin duda alguna los activos intelectuales, es decir el recurso humano, permiten alcanzar objetivos planteados, de ahí lo fundamental de dar importancia a su preparación, capacitación, aprendizaje y desarrollo continuo.

Crear un clima organizacional, mejorar los procesos de comunicación intraorganizacional, optimar los procesos inherentes al área de recursos humanos, resultan objetivos que no han estado presentes dentro de la actual dirección debido a la falta de centralización de responsabilidades, anteriormente mencionada.

3.4.1. Taller lluvia de ideas

Dentro del desarrollo del taller de lluvia de ideas, esta perspectiva también cobró especial atención, dado que la alta rotación del personal ha sido un denominador en la operación desde sus inicios.

El personal no se identifica ni con la empresa concesionaria ni con la operadora, tener dos cabezas al mando resulta un inoperante para el personal. Esto ha derivado en una falta de compromiso frente al trabajo y la gestión.

Por otro lado, se ha identificado también, una debilidad dentro de los procesos de selección, lo cual viene de un mal levantamiento de perfiles del personal. El personal contratado rota en algunas ocasiones, porque no responde a las necesidades de las salas. No existe una segregación de funciones, ni control del desempeño de cada ejecutivo.

La falta de un programa de servicio al pasajero, directrices claras del protocolo de servicio que deben seguir son otras de las falencias diagnosticadas.

El personal no cuenta con un plan de incentivos que invite a una competencia interna de servicio al pasajero.

Es importante mencionar que las dos organizaciones cumplen estrictamente con las leyes laborales ecuatoriana, y su sistema remunerativo está acorde al mercado, lo que demuestra que son estructuras organizacionales formales y sólidas.

Sin embargo, como empresarios se considera que alguna de las leyes redundan en un sobre proteccionismo para el empleado, lo cual hace que la cultura de servicio y compromiso muchas veces se vea afectada.

Por otro lado, al tener la organización proyectos internacionales, representa una latente oportunidad el preparar y formar talentos que puedan apoyar en dichos propósitos.

3.4.2. Depuración de información obtenida

Una vez discutidas y consensuadas todas las ideas levantadas en torno a esta perspectiva se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 29.- Perspectiva Formación y Crecimiento: FODA depurado

FORTALEZA		DEBILIDAD	
PERSPECTIVA FORMACION Y CRECIMIENTO	Salario del personal acorde al mercado	Alta rotación del personal	
	Cumplimiento estricto con las leyes laborales ecuatorianas	Falta de identidad del personal	
	Estructura organizacional sólida y formal	Perfiles del personal inadecuados	
		Falta de programa de capacitación orientado al servicio al pasajero	
		Inapropiada segregación de funciones y responsabilidades del personal	
		Falta de un plan de incentivos en función del desempeño operativo de las salas	
		Falta de seguimiento y evaluación del personal a través de indicadores	
OPORTUNIDAD		AMENAZA	
Preparar y capacitar personal para otros proyectos internacionales de la corporación.	Legislación laboral proteccionista para con el empleado		
Proyección de manejo de salas VIP internacional			
Garantizar la permanencia del servicio VIP dentro del aeropuerto			

Fuente: (Steiner, 1998)

Elaborado por: Autora

3.4.3. Jerarquización de datos - Diagrama de Relación Causa - Efecto

A través de una matriz de causa efecto, se jerarquizan los datos levantados, dando como resultado las siguientes matrices:

Tabla 30.- Perspectiva Formación y Crecimiento.- Diagrama causa – efecto fortaleza

FORTALEZAS	CAUSA EFECTO	Salario del personal acorde al mercado	Cumplimiento estricto con las leyes laborales ecuatorianas	Estructura organizacional sólida y formal	SUMATORIA
	Salario del personal acorde al mercado		1	1	2
	Cumplimiento estricto con las leyes laborales ecuatorianas	1		1	2
	Estructura organizacional sólida y formal	1			1
					5

Fuente: (Steiner, 1998)
 Elaborado por: Autora

Tabla 31.- Perspectiva Formación y Crecimiento: Diagrama causa – efecto debilidades

DEBILIDADES	CAUSA EFECTO	Alta rotación del personal	Falta de identidad del personal	Perfiles del personal inadecuados	Falta de programa de capacitación orientado al servicio al pasajero	Inapropiada segregación de funciones y responsabilidades del personal	Falta de un plan de incentivos en función del desempeño operativo de las salas	Falta de seguimiento y evaluación del personal a través de indicadores	SUMATORIA
	Alta rotación del personal		1	1	1	1	1		5
	Falta de identidad del personal	1		1	1	1	1		5
	Perfiles del personal inadecuados	1				1		1	3
	Falta de programa de capacitación orientado al servicio al pasajero	1						1	2
	Inapropiada segregación de funciones y responsabilidades del personal	1	1	1				1	4
	Falta de un plan de incentivos en función del desempeño operativo de las salas	1	1					1	3
	Falta de seguimiento y evaluación del personal a través de indicadores			1	1	1	1		4
								26	

Fuente: (Steiner, 1998)
 Elaborado por: Autora

Tabla 32.- Perspectiva Formación y Crecimiento: Diagrama causa – efecto oportunidades

OPORTUNIDADES	CAUSA EFECTO			SUMATORIA		
	Preparar y capacitar personal para otros proyectos internacionales de la corporación.	Proyección de manejo de salas VIP internacional	Garantizar la permanencia del servicio VIP dentro del aeropuerto			
	Preparar y capacitar personal para otros proyectos internacionales de la corporación.		1		1	2
	Proyección de manejo de salas VIP internacional	1			1	2
Garantizar la permanencia del servicio VIP dentro del aeropuerto	1			1		
				5		

Fuente: (Steiner, 1998)
 Elaborado por: Autora

Tabla 33.- Perspectiva Formación y Crecimiento: Diagrama causa – efecto amenazas

AMENAZAS	<i>CAUSA EFECTO</i>	Legislación laboral proteccionist a para con el empleado	SUMATORIA
		Legislación laboral proteccionista para con el empleado	
			0

Fuente: (Steiner, 1998)
Elaborado por: Autora

3.4.3. Diagrama de Pareto

Siguiendo con la teoría de Pareto identificaremos el 20% de las causas que resuelvan el 80% del problema de la operación de las salas VIP dentro de la perspectiva financiera, que como ya se lo mencionó anteriormente resulta importante pero no aspecto central de este trabajo de investigación.

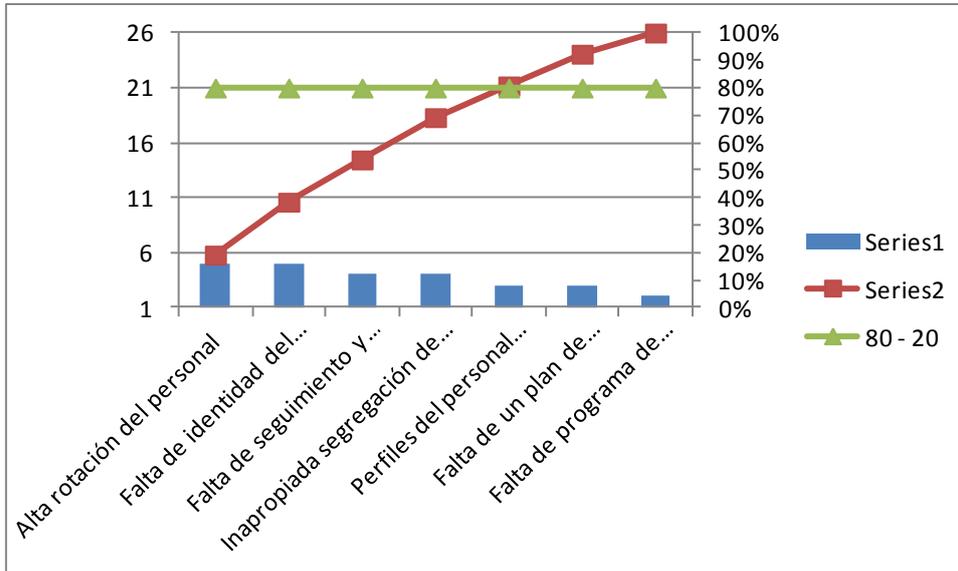
Tabla 34.- Perspectiva Formación y Crecimiento: Diagrama Pareto

ITEM	FORTALEZAS					OPORTUNIDADES				DEBILIDADES				AMENAZAS			
	FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM		FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM	FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM	FACTORES	CALIFICACION	%	ACUM
1	Salario del personal acorde al mercado	2	40%	40%	Preparar y capacitar personal para otros proyectos internacionales de la corporación.	2	40%	40%	Alta rotación del personal	5	19%	19%	Legislación laboral proteccionista para con el empleado	1	100%	100%	
2	Cumplimiento estricto con las leyes laborales ecuatorianas	2	40%	80%	Proyección de manejo de salas VIP internacional	2	40%	80%	Falta de identidad del personal	5	19%	38%					
3	Estructura organizacional sólida y formal	1	20%	100%	Garantizar la permanencia del servicio VIP dentro del aeropuerto	1	20%	100%	Falta de seguimiento y evaluación del personal a través de indicadores	4	15%	54%					
4									Inapropiada segregación de funciones y responsabilidades del personal	4	15%	69%					
5									Perfiles del personal inadecuados	3	12%	81%					
6									Falta de un plan de incentivos en función del desempeño operativo de las salas	3	12%	92%					
7									Falta de programa de capacitación orientado al servicio al pasajero	2	8%	100%					
	TOTAL	5	100%		TOTAL	5	100%		TOTAL	26	100%		TOTAL	1	100%		

Fuente: (Steiner, 1998)

Elaborado por: Autora

Gráfico 21.- Perspectiva Formación y Crecimiento: Diagrama Pareto



Fuente: (Steiner, 1998)
 Elaborado por: Autora

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

El Capítulo IV tiene por finalidad realizar una propuesta de mejora a la información levantada dentro del diagnóstico de la situación actual de las operaciones, siendo esta una de las fases tradicionales que se utilizan dentro de la planeación estratégica. Lo cual redundará en la consecución del objetivo que persigue este trabajo de investigación, que es optimizar las operaciones de las Salas VIP, por lo que se enfatizará en dicha operativa.

Este lineamiento general de las acciones estratégicas a seguir son las primeras pautas que visualizamos en el camino a proponer un plan estratégico que optimice las operaciones de las salas VIP Nacional e Internacional del Aeropuerto Mariscal Sucre.

De manera general, es importante mencionar que esta propuesta pretende proponer cambios a la actual gestión, comenzado por la satisfacción de los empleados, para que con su excelencia se puedan cristalizar los cambio dentro de los procesos internos, con ello se pueda satisfacer al cliente, ofreciendo un servicio de alta calidad, y que todo lo anterior de como resultado final un incremento de los beneficios de los accionistas no solo a nivel financiero sino de manera global.

El primer paso dentro de las propuestas de mejoramiento, es el de establecer un único responsable de la operación de las salas, de manera que la planeación estratégica planteada pueda ser implementada, evaluada y controlada de manera objetiva y periódica.

A partir de lo cual se focalizarán los objetivos estratégicos a los problemas seleccionados, en cada perspectiva trazada en el Balance Score Card, es decir: Financiera, Cliente, Procesos Internos y, Formación y crecimiento.

Siguiendo con el diseño metodológico presentado en el capítulo I, Planteamiento del problema, las propuestas de mejoramiento serán desplegadas a través de acciones estratégicas y vinculadas con los indicadores a perseguir.

4.1. Perspectiva Financiera

4.1.1. Objetivos estratégicos

De la información obtenida en el diagnóstico de la situación actual en el capítulo III y del análisis financiero realizado en el capítulo II, se ha podido constatar que el aspecto financiero de las salas VIP en general cuentan con una rentabilidad y liquidez adecuadas para el desempeño de las operaciones.

Si bien la razón de ser de esta investigación tiene más un enfoque operativo, no es menos cierto que desde el punto de vista del accionista, cualquier tipo de inversión debe traducirse en un resultado positivo para la organización, por lo cual incrementar los beneficios de la empresa concesionaria, representan un reto de su gestión.

El objetivo estratégico principal de esta perspectiva es:

- Incrementar la rentabilidad de la operación de las salas VIP

Los objetivos estratégicos específicos de esta perspectiva son:

- Control periódico de ingresos
- Control y monitoreo del comportamiento del margen de contribución
- Desarrollar una cultura de administración presupuestaria.

4.1.2. Acciones Estratégicas

El problema seleccionado a través del diagrama de Pareto dentro de esta perspectiva fue la falta de un seguimiento y evaluación financiera a través de indicadores, por lo cual la acción estratégica propuesta es la implementación de un sistema de indicadores y un sistema de control presupuestario.

Acción Estratégica 1.-

Proponer la implementación de un sistema la evaluación y control periódico a través de indicadores, que permitan revisar los resultados como base de futuras decisiones de crecimiento, resulta necesario dentro de la metodología planteada por el Balance Score Card. Ver tabla 38.

Tabla 35.- Acción Estratégica Perspectiva Financiera

INDICADOR	OBJETIVO
Nivel de Ingresos	Crecimiento de los ingresos
Incremento de la Utilidad Neta	Maximizar el rendimiento del margen de contribución
Cumplimiento del Presupuesto	Desarrollar cultura de administración presupuestaria

Elaborado por: Autora

Este sistema permitirá establecer nuevos objetivos, que son parte fundamental dentro de la planeación estratégica y su respectiva evaluación y control.

Acción Estratégica 2.-

Internándose en la operación, proponer un sistema de control de los ingresos y los gastos generados por las salas, con el objetivo de maximizar el rendimiento del margen de contribución para dar soporte a la toma de decisiones, especialmente con proyección a nuevas localidades dentro o fuera del aeropuerto.

4.1.3. Indicadores

Los indicadores propuestos dentro de esta perspectiva son:

Tabla 36.- Indicadores Propuestos: Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo Específico	INDICADOR	META
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la operación de las Salas VIP	Incrementar el ingresos	Nivel de Ingresos	10%
		Incrementar la utilidad neta	Incremento de la Utilidad Neta	18%
		Cumplir con el presupuesto aprobado	Cumplimiento del Presupuesto	100%

Elaborado por: Autora

4.2. Perspectiva del Cliente

4.2.1. Objetivos Estratégicos

El objetivo estratégico principal de esta perspectiva es:

- Satisfacer con excelencia las necesidades de los pasajeros que ingresan a las salas

Los objetivos estratégicos específicos de esta perspectiva son:

- Implementar una estructura ágil acorde a las necesidades de los clientes, proponiendo un esquema innovador que facilite la planificación y control del servicio prestado en la Sala VIP.
- Establecer sistemas de información innovadores que permitan mejorar la identificación de los servicios prestados en la Sala VIP
- Desarrollar un Sistema Customer Relationship Management CRM

4.2.2. Acciones Estratégicas

Los problemas seleccionados a través del diagrama de Pareto dentro de esta perspectiva fueron la imagen deteriorada de las salas VIP y la falta de identificación adecuada de los atributos del servicio, por lo cual la acción estratégica propuesta es la conjugación de los atributos del servicio, relación e imagen, como propuesta de valor para el cliente con lo que se orientaría a satisfacer con excelencia las necesidades de los pasajeros que ingresan a las salas.

Acción Estratégica 1.-

Incluir nuevos servicios que realcen la calidad VIP aprovechando de la fortaleza de ser el operador de todo el aeropuerto para lo cual se puede:

- Integrar al servicio de la sala VIP servicios como parqueadero a un menor costo, asistencia personalizada y preferencia en el área

de migración, chequeo y aduanas representan un valor agregado que da realce a la imagen y calidad del servicio.

- Dotar al centro de negocios de los equipos necesarios para fortalecer el área tecnológica y con ello mejorar la imagen de las salas
- Innovar y adecuar un área específica para niños es otra acción estratégica que puede potencializar el servicio, ya que en las actuales circunstancias el área de niños está en medio de la sala, y representa un distractor para todos los pasajeros.
- Implementar un programa que incluya asistencia personalizada al servicio de las Salas VIP

4.2.3. Indicadores

Los indicadores propuestos dentro de esta perspectiva son:

Tabla 37.- Indicadores Propuestos: Perspectiva del Cliente

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo Específico	INDICADOR	META
PERSPECTIVA CLIENTES	Satisfacer con excelencia las necesidades de los pasajeros que ingresan a las salas	Implementar una estructura ágil acorde a las necesidades de los clientes, proponiendo un esquema innovador que facilite la planificación y control del servicio prestado	Tiempo Promedio de Servicio	15%
		Establecer sistemas de información innovadores que permitan mejorar la identificación de los servicios prestados en la Sala Vip	Identificación del Servicio por parte del Cliente	20%
		Desarrollar un Sistema Customer Relationship Management CRM	Conocimiento del Cliente sobre Servicio	30%

Elaborado por: Autora

4.3. Perspectiva de los Procesos Internos

4.3.1. Objetivos Estratégicos

El objetivo estratégico principal de esta perspectiva es:

- Ofrecer un alto estándar de calidad en el servicio VIP prestado

Los objetivos estratégicos específicos de esta perspectiva son:

- Implementar un nuevo esquema de cadena de valor de los procesos.
- Implementar un nuevo esquema de flujo de los procesos
- Mejorar los procesos de abastecimiento de recursos en los servicios prestados
- Implementar tecnología acorde a los procesos definidos

4.3.2. Acciones Estratégicas

Los problemas seleccionados a través del diagrama de Pareto dentro de esta perspectiva fueron la bicefalia en la dirección y control de la operación y la falta de coordinación de los procesos entre departamentos dentro de la misma organización, por lo cual la acción estratégica propuesta es la de definir un único administrador de la operación de las salas y proponer un rediseño de los procesos basados en la cadena de valor de Porter.

Acción Estratégica 1.-

Definir un único administrador de la operación de las salas.- A nivel organizativo el proponer que la administración de las salas estén bajo el liderazgo único de una de las empresas involucradas en la operación sea la Corporación Quiport o ADC&HAS Management resulta ser una acción estratégica importante. Debido a que el poder de toma de decisiones y el manejo financiero está en manos de la concesionaria, es decir la Corporación Quiport sería estratégico hacerla la única responsable de dicha gestión.

Acción Estratégica 2.-

Rediseñar los procesos basados en la cadena de valor de Porter con la interacción de otras áreas dentro de la organización.

4.3.3. Indicadores

Los indicadores propuestos dentro de esta perspectiva son:

Tabla 38.- Indicadores Propuestos: Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo Específico	INDICADOR	META
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Ofrecer un alto estándar de calidad en el servicio VIP prestado	Implementar un nuevo esquema del cadena de	Tiemp de Respuesta de los Servicios	30%
		Implementar un nuevo esquema de flujo de los procesos		
		Mejorar los procesos de abastecimiento de recursos en los servicios prestados	Procesos Definidos	20%
		Implementar tecnología acorde a los procesos definidos	Cobertura del Control	20%

Elaborado por: Autora

4.4. Perspectiva de la Formación y Crecimiento

4.4.1. Objetivos Estratégicas

El objetivo estratégico principal de esta perspectiva es:

- Potencializar al capital humano

Los objetivos estratégicos específicos de esta perspectiva son:

- Mejorar el clima laboral
- Preparar al personal según sus funciones

4.4.2. Acciones Estratégicas

Los problemas seleccionados a través del diagrama de Pareto dentro de esta perspectiva fueron la alta rotación del personal y la falta de identidad de los mismos, por lo cual la acción estratégica propuesta es implementar un sistema de potencialización del recurso humano.

Acción Estratégica 1.-

Levantar perfiles acorde a las necesidades operativas de las salas, desprendiéndolas de la cadena de valor.

Acción Estratégica 2.-

Implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente.

Rediseñar los perfiles del personal, implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y desarrollar un sistema de remuneración variable en base a una encuesta de satisfacción de los pasajeros. Dicha encuesta, representará un indicador ideal para evaluar incluso todas las acciones estratégicas planteadas y ejecutadas.

Dicho de un modo diferente, contar con el personal idóneo, debidamente remunerado y acompañado de otros atributos como la capacitación, clima laboral, estabilidad, reconocimiento a las labores bien hechas y otras que propendan por el bienestar de los empleados, ayudarán a que los objetivos definidos por esta tesis se logren.

Otra acción estratégica será implementar talleres, reuniones de integración fomentaran el trabajo en equipo y la cohesión del grupo, así la identidad del personal con la cultura organizacional será evidencia en pos de la mejora del servicio.

4.4.3. Indicadores

Los indicadores propuestos dentro de esta perspectiva son:

Tabla 39.- Indicadores Propuestos: Perspectiva Formación y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo Específico	INDICADOR	META
PERSPECTIVA FORMACION Y CRECIMIENTO	Potencializar al capital humano	Mejorar el clima laboral	Identificación de Personal Requerido	30%
		Preparar al personal según sus funciones	Conocimiento del Personal	40%

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO

El Capítulo V tiene por finalidad integrar todo el trabajo de diagnóstico de la situación actual y sus respectivas propuestas, en un plan estratégico que optimice las operaciones de las Salas VIP del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito basado en un sistema de gestión que utiliza la metodología del Balance Score Card (BSC).

El desarrollo del plan estratégico demanda de la definición una nueva visión y estrategia, mismas que estarán acopladas con la transformación sugerida en el capítulo anterior, siguiendo con la metodología del BSC, se transformarán dichas acciones estrategias en objetivos concretos soportados en indicadores, formando así un verdadero sistema de gestión.

5.1. Visión y estrategia

La nueva filosofía corporativa que se propone se basa prioritariamente en la satisfacción del pasajero, buscando ofrecer un servicio VIP de calidad integrado en todas las instalaciones del Aeropuerto Mariscal sucre de Quito.

5.1.1. Misión

Nuestra misión es la satisfacción total del cliente, a través de la buena calidad de servicios que permitan hacer de la espera del vuelo un momento agradable, entretenido y productivo, mediante un eficiente trato por parte del personal, áreas cómodas adecuadas a las necesidades del cliente y procesos eficientes que permitan disponer de agilidad, eficiencia y eficacia en el servicio.

5.1.2. Visión

Ser un modelo de Sala VIP para los Aeropuertos de Latinoamérica, respetando el marco jurídico del país, promoviendo el cuidado ambiental y

ofreciendo empleo para incentivar el aparato productivo local, superando las expectativas de nuestros clientes.

5.1.3. Principios

Calidad: Compromiso del personal de la Sala VIP en brindar el mejor de sus esfuerzos, sabiendo que en los detalles está la diferencia entre mediocridad y excelencia, garantizando servicios de calidad.

Desarrollo de recursos humanos: Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros. Desarrollar un clima organizacional con las exigencias de valores, principios y filosofía de los empleados que forman parte de la organización teniendo al recurso humano como un pilar fundamental en el servicio prestado.

Integridad: Comprender, mantener las promesas y satisfacer las expectativas, evitar comunicación engañosa y desleal que no respete la dignidad humana, y tratar al mundo con el mismo conjunto de principios.

Los problemas: Son una oportunidad de ayuda y búsqueda de soluciones para los clientes, proveedores, compañeros y amigos.

Productividad y competitividad: Uso apropiado de los recursos humanos y materiales, así como de los procesos, para mantener un alto nivel competitivo que permita ser eficientes y rentables.

Reglas claras: Importante en cada situación o clientes nuevos, para evitar malos entendidos, decepciones y falta de confianza.

Trabajo en equipo: Estar claros que se debe tener la capacidad y habilidad de trabajar conjuntamente alrededor de una visión común. La habilidad individual de ir directamente hacia el cumplimiento de los

objetivos de la organización. Este es el incentivo que permitirá al común de los integrantes de la organización, alcanzar resultados clasificados como poco comunes.

Innovación- Presentar nuevos servicios que permitan hacer agradable la espera de los clientes.

5.1.4. Valores

El “espíritu constructivo”

Demostrar en todo tiempo y lugar una actitud positiva, emprendedora y optimista en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, buscando sistemáticamente las soluciones y las decisiones en lugar de los problemas y las indecisiones, dentro del abanico de alternativas que presentan los proyectos emprendidos y tareas para su exitosa realización, aportando al desarrollo de un servicio eficiente en la Sala VIP.

Realizar con la máxima dedicación, talento y creatividad los procedimientos que se establecen en la normativa de las funciones específicas de trabajo, de tal suerte que el sello personal incremente y fortalezca la cadena de valor de los procesos de servicio al cliente.

Actuar permanentemente con recta intención y buena fe en la ejecución de los proyectos y tareas, buscando siempre las formas y métodos que aseguren los óptimos resultados de éxito, productividad y eficiencia.

El “respeto a los demás”

Es un valor básico que induce a cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral

En base de este valor se debe:

- Sustener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con empleados y clientes.
- Valorar la solidaridad, el reconocimiento al talento de jefes de compañeros y el trabajo en equipo como las mejores estrategias de relación humana y laboral que coadyuvan a la productividad, al logro de objetivos y al éxito grupal y personal.
- Respetar la diversidad y pluralidad de opiniones, convicciones e ideas dentro de la institución, reconociendo en el diálogo la herramienta esencial para la construcción de consensos, la identificación del bien común y la solución de conflictos y diferencias

La “lealtad”

Hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento se debe demostrar, para y por los servicios prestados en la Sala VIP.

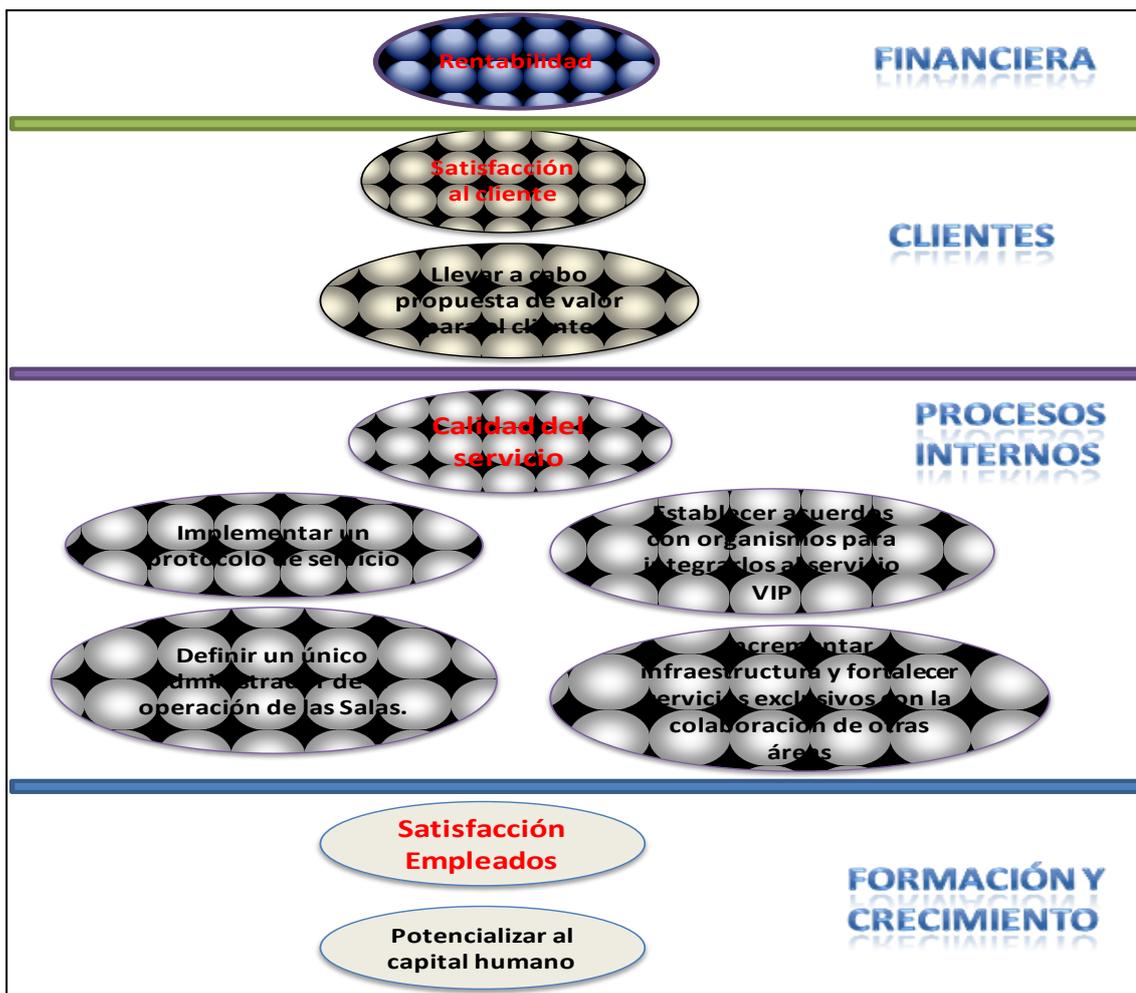
En consecuencia, se debe:

- Manifestar fidelidad y congruencia con la misión, filosofía y valores planteados, en el desempeño cotidiano e invertir la capacidad, talento y esfuerzo del personal en el logro de los objetivos estratégicos de la misma, a través de las funciones, proyectos y tareas necesarias para garantizar la excelencia.

5.2. Mapa estratégico – relación causa - efecto

El mapa estratégico representa uno de los elementos básicos sobre los cuales se asienta el BSC, ya que a partir de este se establecieron las **cadena de relaciones causa – efecto** del análisis realizado de los objetivos que se pretenden alcanzar y que están en verdadera sintonía con la estrategia.

Gráfico 22.- Mapa Estratégico



Fuente: (López)

Elaborado por: Autora.

Si observamos el gráfico 19 desde su parte inferior, dentro del área de formación y crecimiento, las salas VIP han establecido como objetivo potencializar al capital humano, de forma que los **empleados** estén más **satisfechos** con su trabajo y por ende sean más eficientes y tengan mayor identidad y compromiso,

De este modo, la **calidad del servicio** apalancaría el objetivo clave a nivel de procesos internos, considerando además otros objetivos en esta misma perspectiva que mejoren el servicio VIP como: Definir un único administrador de las salas, incrementar infraestructura y fortalecer servicios exclusivos con la colaboración de otras áreas, establecer acuerdos con otros organismos para integrar los al servicio VIP e, implementar un protocolo de servicio (Procedimientos).

Todo esto conlleva a una mayor **satisfacción del cliente** y consecuentemente integra el objetivo de llevar a cabo una propuesta de valor con lo que se busca apalancar el servicio y la imagen de las salas.

Finalmente, como se puede observar en el gráfico, todo esto incide dentro de la **rentabilidad** del negocio.

Con todo lo anteriormente señalado podemos recalcar que dentro de la configuración global de un mapa estratégico debemos considerar líneas estratégicas, basadas en el BSC, dichas líneas están orientadas en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación - crecimiento.

Gráfico 23.- Líneas estratégicas



Fuente: (López)

Elaborado por: Autora.

Tal como lo muestra la figura anterior, la Infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño de las estrategias basadas en el BSC, de ahí lo necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las salas VIP pueden contar, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la

propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión de recursos humanos adaptada y acorde a las necesidades de las salas.

De un modo u otro, todo ello contribuye a darle "calidad" en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de "cadena de valor".

Al fin y al cabo, se trata de generar valor tanto para el cliente como para el accionista que, en relación con el uso de esta herramienta, son resultado de la propia estrategia de negocio.

Por el lado de los Clientes, parece claro que una buena imagen de empresa y una calidad excelentes, un buen servicio post-venta y una relación extraordinaria, etc, hacen que sean variables que derivan de una excelencia en los procesos y actividades de la empresa, lo cual, desde esta óptica, genera una fidelización importante.

Y, en último término ello afecta de forma positiva al Accionista. Su objetivo primordial es el aumento de su rentabilidad que se puede derivar simplificando mucho el esquema mediante un crecimiento del negocio o de una reducción de costes notable.

5.3. Cálculo de la Viabilidad de las Perspectivas Planteadas

Realizar una proyección tanto de los ingresos como de gastos en el largo plazo, permite determinar la viabilidad de las estrategias planteadas, para lo cual se ha utilizado las técnicas del VAN, TIR y PRI conforme se detalla a continuación:

En primer lugar se procede al cálculo de la tasa de descuento:

$$Co = (TA)(1-t)(\%Recursos Ajenos) + (TP)(\% Recursos Propios) + TLR + \%inflación$$

Co: Costo ponderado de capital

% Recursos Ajenos 2011 = 81,7%

% Recursos propios 2011 = 18,3%

% Inflación 2011= 4,38%

TA: Tasa Activa 11%

TP: Tasa Pasiva 9%

TLR: Tasa Libre de Riesgos 6%

T: Tasa Marginal de Impuestos 0,36

Co = (0,11)(1-0,36)(0,817)+(0,09)(0,183)+(0,06)+(0,0438)

Co= 0,17878

Con la tasa del 18% se procede a revisar si financieramente este proyecto es viable.

Cabe indicar que para la concesión de los 35 años de operación del aeropuerto, la operación de las Salas es una unidad de negocios importante y que además como se demostró dentro del análisis financiero tiene una gran rentabilidad.

Por otro lado, es vital recordar que el objetivo de este trabajo de investigación es mejorar las parte operativa de las salas, con el objeto de que ésta represente una carta de presentación para la organización a nivel mundial y con cara al nuevo aeropuerto, sin dejar de lado el aspecto financiero que es importante para el accionista.

En la tabla 40 se puede visualizar la proyección del estado de pérdidas y ganancias para 5 años, con un incremento en los ingresos del 5% para el primera año (2012) y del 10% en adelante, tal como se espera a partir de las propuestas planteadas, debido a las amplias expectativas que se tienen en esta propuesta y considerando que dentro de el área nacional existe un gran nicho de mercado que explotar.

Tabla 40.- Proyección estado de resultados marginal

EVALUACION DEL PROYECTO					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (\$)	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
DEMANDA ESPERADA (INCREMENTO UNIDADES)	4.575	9.607	10.568	11.625	12.787
PRECIO POR UNIDAD	20	20	20	20	20
INGRESO POR VENTAS MARGINALES	91.496	192.142	211.356	232.491	255.740
COSTO VARIABLE POR UNIDAD	5,42	5,75	6,09	6,46	6,84
COSTO VARIABLE TOTAL	24.795	55.195	64.357	75.040	87.497
GASTO ANUAL POR ARRIENDO					
OTROS GASTOS FIJOS POR AÑO					
DEPRECIACIONES					
GASTOS TOTALES POR AÑO	24.795	55.195	64.357	75.040	87.497
UTILIDAD EN OPERACIÓN	66.701	136.947	146.999	157.451	168.244
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)	-	-	-	-	
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL	66.701	136.947	146.999	157.451	168.244
15 % PARTICIPACION LABORAL	10.005	20.542	22.050	23.618	25.237
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	56.695	116.405	124.949	133.834	143.007
%IMPUESTO A LA RENTA	23%	22%	22%	22%	22%
IMPUESTO A LA RENTA	13.040	25.609	27.489	29.443	31.462
UTILIDAD NETA INCREMENTAL	43.656	90.796	97.460	104.390	111.546

Elaborado por: Autora

Es importante indicar que para el análisis de la conveniencia financiera se comparó los ingresos marginales, es decir con los ingresos adicionales del 5% (2012) y 10% (2013-2016), con el costo de la inversión adicional (\$121.500), citado en gráfico 33, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 41.- Viabilidad del proyecto

CONCEPTO	2012 AÑO	2013 AÑO	2014 AÑO	2015 AÑO	2016 AÑO
UTILIDAD MARGINAL EN OPERACIÓN	66.701	136.947	146.999	157.451	168.244
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES					
(-) PARTICIPACION LABORAL	10.005	20.542	22.050	23.618	25.237
(-) IMPUESTO A LA RENTA	13.040	25.609	27.489	29.443	31.462
FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL	43.656	90.796	97.460	104.390	111.546
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO (EN %)	18%	18%	18%	18%	18%
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA Kp	0,85	0,72	0,61	0,52	0,44
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA	36.996	65.208	59.317	53.843	48.758
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	36.996	102.204	161.522	215.365	264.123
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	264.123	PROYECTO			
COSTO (INVERSION) DEL PROYECTO	121.500	RENTABLE?			
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	142.623	SI			
RELACION BENEFICIO / COSTO (B/C)	2,17	SI			
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)	55,58%	SI			
PERIODO REAL DE RECUPERACION (AÑOS)	2,26	SI			

Elaborado por: Autora

Al obtener un VAN positivo, se confirma que la inversión es totalmente viable y debe ejecutarse. De igual forma, como se observa, la inversión propuesta no tiene ninguna afección al flujo, confirmando el TIR su flexibilidad, situación que determina que es factible de realizarse. Y por último, el requerimiento de inversión requerida, se recupera en el segundo año de gestión, confirmando que es totalmente viable de realizarse.

5.4. Objetivos Estratégicos

En función de los estudios realizados y en base a las perspectivas que conforman el esquema estratégico desarrollado, se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

5.4.1. Perspectiva Financiera

- Incrementar la rentabilidad de la operación de las salas VIP
 - Control periódico de ingresos
 - Control y monitoreo del comportamiento del margen de contribución
 - Desarrollar una cultura de administración presupuestaria.

5.4.2. Perspectiva Cliente

- Satisfacer con excelencia las necesidades de los pasajeros que ingresan a las salas
 - Implementar una estructura ágil acorde a las necesidades de los clientes, proponiendo un esquema innovador que facilite la planificación y control del servicio prestado en la Sala VIP.
 - Establecer sistemas de información innovadores que permitan mejorar la identificación de los servicios prestados en la Sala VIP
 - Desarrollar un Sistema Customer Relationship Management CRM

5.4.3. Perspectiva Procesos Internos

- Ofrecer un alto estándar de calidad en el servicio VIP prestado
 - Implementar un nuevo esquema del cadena de los procesos.
 - Implementar un nuevo esquema de flujo de los procesos
 - Mejorar los procesos de abastecimiento de recursos en los servicios prestados
 - Implementar tecnología acorde a los procesos definidos

5.4.4. Perspectiva Formación y crecimiento

- Potencializar al capital humano
 - Mejorar el clima laboral
 - Preparar al personal según sus funciones

5.5. Definición y descripción de estrategias

En base a los objetivos planteados, se formulan las siguientes estrategias, es importante indicar que se los ha relacionado para garantizar que las estrategias definidas aporten a la obtención y cumplimiento de los objetivos planteados, mejorando la situación actual diagnosticada y permitiendo elevar los niveles de satisfacción de los clientes que asisten a las Salas VIP.

La ejecución de las estrategias planteadas demanda de un conjunto de actividades debidamente relacionadas que permitan cumplirlas eficientemente. A continuación se describe cada una de ellas, en función de las propuestas planteadas que permitirán mejorar el servicio existente en las Salas VIP.

5.5.1. Perspectiva Financiera

5.5.1.1. Crecimiento de los Ingresos

El mejoramiento de los servicios representa la posibilidad de mantener los clientes generando lealtad frente a la Sala VIP e incorporar clientes

nuevos. Desde el punto de vista económico, es fundamental que los cambios planteados de las diferentes perspectivas generen una mayor utilidad neta, factor esencial para sustentar un mejoramiento continuo.

5.5.1.2. Maximizar el rendimiento del margen de contribución

La disponibilidad de una utilidad neta posibilita la inversión en el mejoramiento del servicio de la Sala VIP, permitiendo obtener los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de cada actividad necesaria en función de las estrategias planteadas en las otras perspectivas.

5.5.1.3. Cultura de Administración Presupuestaria

El presupuesto debe ser evaluado constantemente a fin de determinar los ajustes necesarios que permitan su cumplimiento.

La existencia del presupuesto, permite disponer de una guía de desarrollo que evaluará el resultado en función de las estrategias planteadas, brindando un marco que permita su comparación, para lo cual se deberá revisar el resultado real vs el obtenido, verificando si el presupuesto se está cumpliendo.

Esto representa un comportamiento que debe instaurarse en la cultura de la Sala VIP, permitiendo de esta manera que el presupuesto establezca un control interno de gestión tanto a nivel de gasto como a nivel de ingresos.

5.5.2. Perspectiva Cliente

5.5.2.1. Implementar una estructura ágil acorde a las necesidades de los clientes, proponiendo un esquema innovador que facilite la planificación y control del servicio prestado en la Sala VIP.

En el diagnóstico realizado se evidenció la importancia de mantener una estructura ágil que permita brindar un servicio eficiente debidamente

controlado. En tal virtud, se plantea un modelo matricial que permite tener una ejecución vertical y horizontal, como se describe en el siguiente gráfico:

Tabla 42.-Estrategia Perspectiva Cliente: Estructura Matricial

	SERVICIO DE KIDS	SERVICIO SALA EJECUTIVA	SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN	SERVICIOS DE INFORMACIÓN	SERVICIOS DE INFRAESTRUCTURA	SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA
Gerencia de Servicio						
Gerencia Operativa						
Gerencia de Mercadeo						
Gerencia Financiera						

El diagrama muestra una estructura matricial con cuatro filas de gerencia y siete columnas de servicios. Una flecha horizontal azul indica interacción entre las gerencias Operativa, de Mercadeo y Financiera. Una flecha vertical azul indica interacción entre las gerencias Operativa, de Mercadeo y Financiera.

Elaborado por: Autora

La estructura matricial propuesta se enfoca en brindar un mayor control en el servicio, estableciendo un esquema que mantiene las cuatro áreas principales de la administración cuya responsabilidad es generar acciones para cada servicio prestado.

Paralelamente cada servicio establece un control individual de todos sus procesos a fin de que estos marchen de manera eficiente. De esta manera, por ejemplo, la gerencia de servicios deberá supervisar que todos los procesos estén estandarizados en todos los servicios prestados. De igual manera, existirá un control de cada servicio en forma individual que supervisará que se manejen todos sus requerimientos necesarios para satisfacer al cliente.

El modelo propuesto, permitirá enfocarse al cliente, buscando brindar servicios de calidad, identificando debilidades que afecten su rendimiento, para lo cual existirá una supervisión permanente de manera horizontal y vertical.

La aplicación del modelo matricial representa un cambio radical en el proceso de administración de la Sala VIP, dotando de una infraestructura controlada y alineada a la calidad, fomentando el trabajo en equipo y

acciones planificadas para cumplir un servicio acorde a las expectativas de los clientes.

La implementación de la estrategia demanda del cumplimiento de las siguientes actividades:

- Definir las funciones por cargo de manera horizontal y vertical
- Redistribuir las áreas físicas
- Definir los procesos de las funciones por cargo
- Diagramar los procesos
- Difundir los procesos a los responsables

5.5.2.2. Establecer sistemas de información innovadores que permitan mejorar la identificación de los servicios prestados en la Sala VIP

Para aumentar la demanda, es necesario que el cliente tenga una mejor identificación de los Servicios de la Sala VIP y las ventajas que ofrece al servicio. La estrategia se enfoca a mejorar su posicionamiento a fin de que se incentive a la demanda su uso.

Para ello, se ha establecido como fase de la estrategia el cumplimiento de las siguientes actividades:

- Desarrollar una nueva imagen corporativa del Servicio de Salas VIP
- Crear una red social propia de la Sala VIP en: Facebook, Twitter, MySpace
- Desarrollar un emailing a ejecutivos sobre el servicio de la Sala VIP
- Entregar publicidad en los cortes de las Tarjetas Dinners Club y Pacificard

Información Interna

Es fundamental que el cliente obtenga información pertinente, la cual se ha clasificado en dos aspectos:

- Información Técnica

La información técnica demandada por el cliente es referente a su vuelo, es decir los horarios de embarque, aspectos relacionados con el vuelo, demoras, etc.

- Información de Servicio

Se enfoca en los servicios disponibles en la Sala VIP. El proceso de acceso a los mismos, solventar las inquietudes del cliente.

Para establecer una información adecuada, se plantean las siguientes actividades:

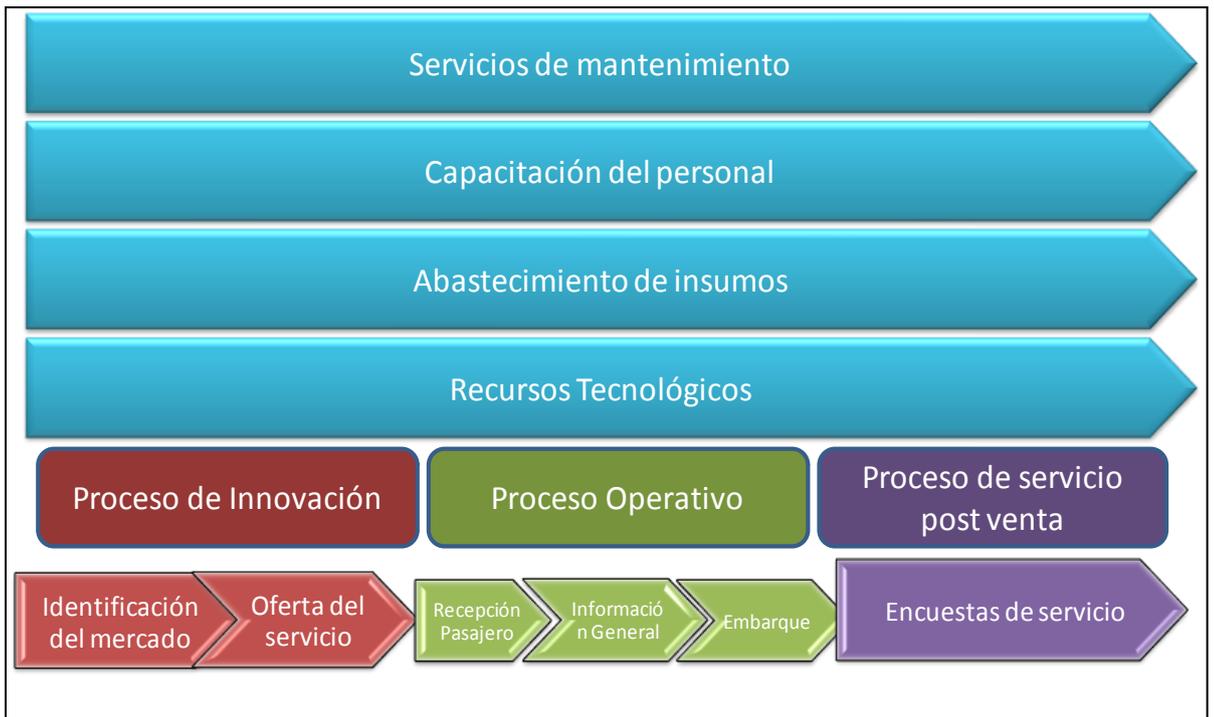
- Ubicar pantallas informativas dentro de la Sala VIP y al ingreso al Aeropuerto
- Diseñar una revista virtual descargable desde la página del Aeropuerto y de las principales aerolíneas
- Desarrollar material impreso explicativo de los servicios prestados
- Desarrollar código QR referente a los servicios prestados ubicados en toda publicidad impresa y medios

5.5.3. Perspectiva Procesos Internos

5.5.3.1. Implementar un nuevo esquema de cadena de los procesos

En base a la identificación de las necesidades de los pasajeros de las salas VIP del Aeropuerto de Quito, se presenta la siguiente cadena de valor general basado en el criterio de Porter, dichos procesos están perfectamente coordinados y tienen por finalidad satisfacer las necesidades de los pasajeros.

Gráfico 24.-Estrategia Perspectiva Procesos Internos: Cadena de Valor



Fuente: (Mariño, 2001)
Elaborado por: Autora

Definida la cadena de valor, es necesario identificar cada proceso de apoyo y crítico presentado. Para ello, es fundamental descender a nivel de detalle, es decir identificando cada una de las actividades que la conforman, su relación y responsable. Este estudio permitirá enfocar adecuadamente la planificación estratégica a mejorar las fortalezas identificadas y eliminar las debilidades

5.5.3.1.1. Procesos de Apoyo

Conforme se detalla en la cadena de valor expuesta, los procesos de apoyo son necesarios para el cumplimiento efectivo de todas las actividades que conforman el servicio en la Sala VIP, mismas que se detallan a continuación:

Servicio de Mantenimiento

El servicio de mantenimiento comprende el adecuado funcionamiento de todas las instalaciones existentes en la Sala VIP para que los servicios que prestan puedan ser desarrollados en un ambiente adecuado y efectivo para garantizar las necesidades del cliente.

Dentro de los servicios de Mantenimiento, se incluyen los siguientes:

- Mantenimiento de las instalaciones
- Limpieza general de las instalaciones
- Adecuación de las áreas infantiles

Capacitación del Personal

La calidad del servicio prestado depende en gran medida de la atención que el personal preste al cliente. En este aspecto, la capacitación es fundamental para entregar las competencias necesarias para el efectivo cumplimiento de las funciones. Dados los procesos críticos, la capacitación puede clasificarse en dos categorías:

- Capacitación para el Mejoramiento del Servicio
- Capacitación para el cumplimiento de las responsabilidades

La capacitación para el mejoramiento del servicio comprende la entrega de técnicas que permiten atender efectivamente al cliente, brindando una formación que permita brindar una información pertinente en función a los requerimientos presentados.

La capacitación para el cumplimiento de las responsabilidades se concentra en brindar un conocimiento claro de las funciones que realiza cada colaborador, enfatizando los objetivos que se buscan alcanzar y los

procedimientos necesarios a cumplir para garantizar un desempeño eficiente.

Abastecimiento de Insumos

Comprende los procesos necesarios para disponer de todos los insumos necesarios para la efectiva prestación de los servicios. Dentro de los insumos se encuentran los siguientes:

- Abastecimiento de snacks
- Abastecimiento de bebidas
- Abastecimiento de suministros de limpieza

Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos garantizan la prestación de servicios complementarios necesarios para satisfacer al pasajero durante su tiempo de espera. Los recursos tecnológicos necesarios que deben disponerse son:

- Servicio de Televisión por Cable
- Servicio de Internet /Wifi
- Fax
- Scanner
- Copiadora

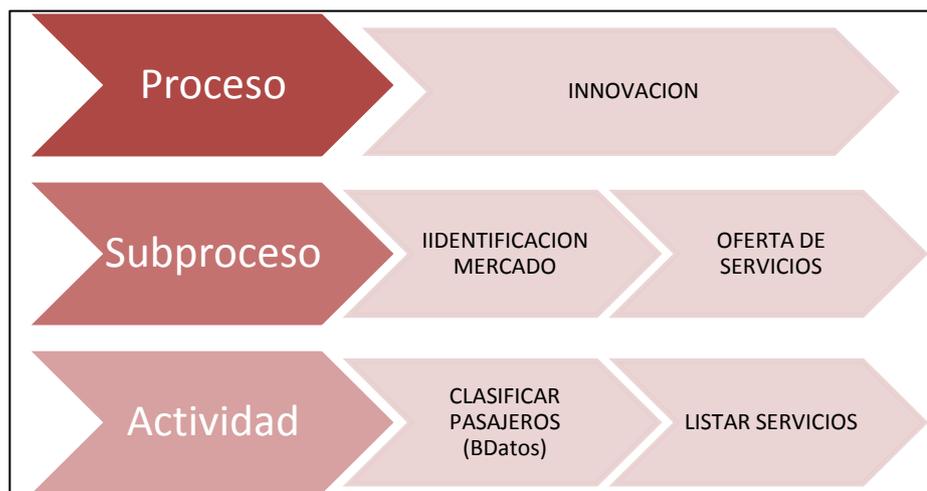
5.5.3.1.2. Procesos Críticos

Conforme se detalla en la cadena de valor expuesta, los procesos de críticos son necesarios para el cumplimiento efectivo de todas las actividades que conforman el servicio en la Sala VIP, mismas que se detallan a continuación:

Proceso de innovación

Dentro del proceso de innovación identificamos a las actividades y tareas complementarias a la prestación de servicios necesarios para satisfacer al pasajero durante su tiempo de espera.

Gráfico 25.- Estrategia Perspectiva Procesos Internos: Proceso de innovación



Fuente: (Mariño, 2001)

Elaborado por: Autora

○ **Identificación del mercado**

El mercado de clientes que se ha identificado para la operación de las salas VIP son pasajeros que salen de la ciudad de Quito por motivos turísticos, negocios, visitas a familiares entre otras tanto a nivel nacional como internacional. Se los clasificará para forma de ingreso relacionado con el pago, con el fin de medir la aceptación de cada alianza estratégica de la siguiente manera:

- Pasajeros con tarjeta de crédito
- Pasajero con invitación (agencia, aerolínea)
- Pasajero pago directo

○ **Oferta del servicio**

La nueva oferta de servicio comprende los siguientes factores:

Atención Personalizada desde el ingreso al aeropuerto

- Servicio de parqueadero
- Servicio preferente para chequeo counters aerolíneas
- Servicio preferente para chequeo migración
- Prioridad en el Embarque
- Sala para niños
- Snacks y bebidas
- Información para el embarque a tiempo
- Culmina el proceso de servicio, brindando comodidad para el abordaje a la aeronave. Dispone de servicios especiales para personas con discapacidad.

5.5.3.2.1. Proceso Operativo

El proceso operativo comprende el ingreso del pasajero a las instalaciones del Aeropuerto Mariscal Sucre, hasta el embarque en su vuelo.

Gráfico 26.- Estrategia Perspectiva Procesos Internos: Proceso Operativo



Fuente: (Mariño, 2001)

Elaborado por: Autora

- ***Recepción del Pasajero***

Es importante entender que el pasajero cumple con un proceso de espera no deseado para tomar el vuelo correspondiente a su necesidad. Durante este tiempo, debe tener un servicio que le permita distraerse, entretenerse, informarse o cumplir con su trabajo mediante el uso de un computador. Su estadía en las instalaciones del aeropuerto debe ser placentera recibiendo un servicio de calidad que inicie con una recepción óptima, que disminuya considerablemente los tiempos de espera y pueda gozar de los servicios prestados en la Sala VIP.

El punto de recepción del pasajero serán las mesas de información tanto en el hall de salida nacional como internacional respectivamente.

El proceso de recepción incluye el registro del pasajero, proceso necesario y fundamental para su viaje. Este debe tomar el menor tiempo posible, eliminando los tiempos de espera y colas que afectan la calidad del servicio prestado. Por lo cual se propone incluir servicios adicionales tales como tener un trato preferencial desde su ingreso al aeropuerto hasta su embarque, es decir servirle como pasajero VIP incluso en los procesos de chequeo con las aerolíneas y migración.

Además incluye la notificación a las salas del ingreso del mismo para la reservación de su espacio dentro de las salas.

- **Información General**

Este punto implica que se haga conocer al pasajero de toda la información acerca del servicio que ofrecen las salas VIP.

Esta se cumple bajo dos elementos básicos.

- Personal a Cargo

Representan los procesos en los cuales el personal de manera directa entrega información al pasajero, mediante los sistemas de altavoz o directamente conforme requerimiento dado.

La información incluye aspectos del servicio como hora de salida, procedimientos de embarque, ubicación de salida, áreas para discapacitados, entre otros.

➤ **Puntos de Información**

Representa la información entregada mediante el uso de herramientas como pantallas, volantes, informativos. Dentro de la información prestada, se detallan los servicios con los que cuenta la sala VIP y los procesos propios a la operación indicando hora de salida, vuelos en espera, novedades de despacho, demoras, tiempos de embarque, etc. Si los puntos de información brindan una información eficiente, el pasajero no necesitará realizar preguntas referentes al servicio, permitiéndole disfrutar de una estadía placentera en la sala.

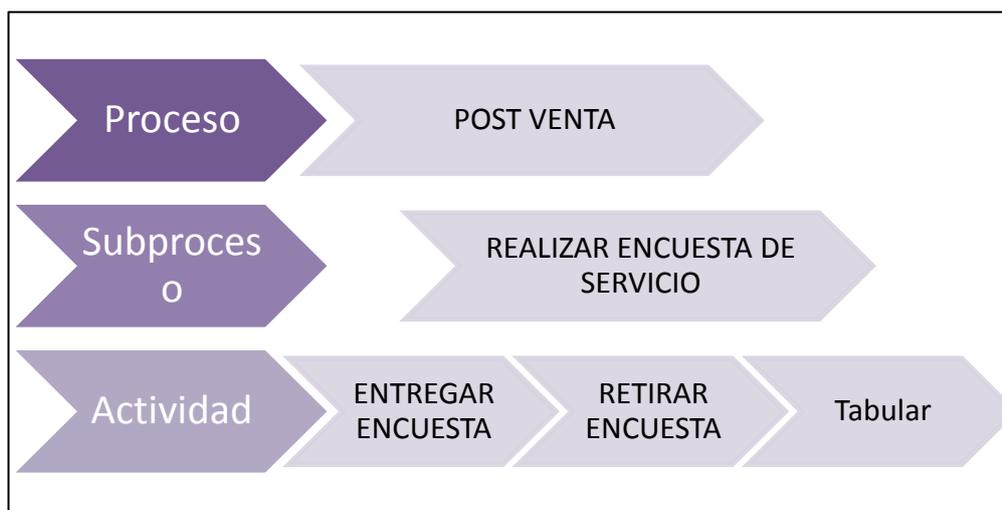
○ **Embarque**

Culminar el proceso de servicio implica direccionar al pasajero a las sala de abordaje a la aeronave. Dispone de servicios especiales para personas con discapacidad.

5.5.3.2.2. Proceso de post venta

Este proceso implica realizar una encuesta de satisfacción del servicio recibido al pasajero.

Gráfico 27.- Estrategia Perspectiva Procesos Internos: Proceso Operativo



Fuente: (Mariño, 2001)
Elaborado por: Autora

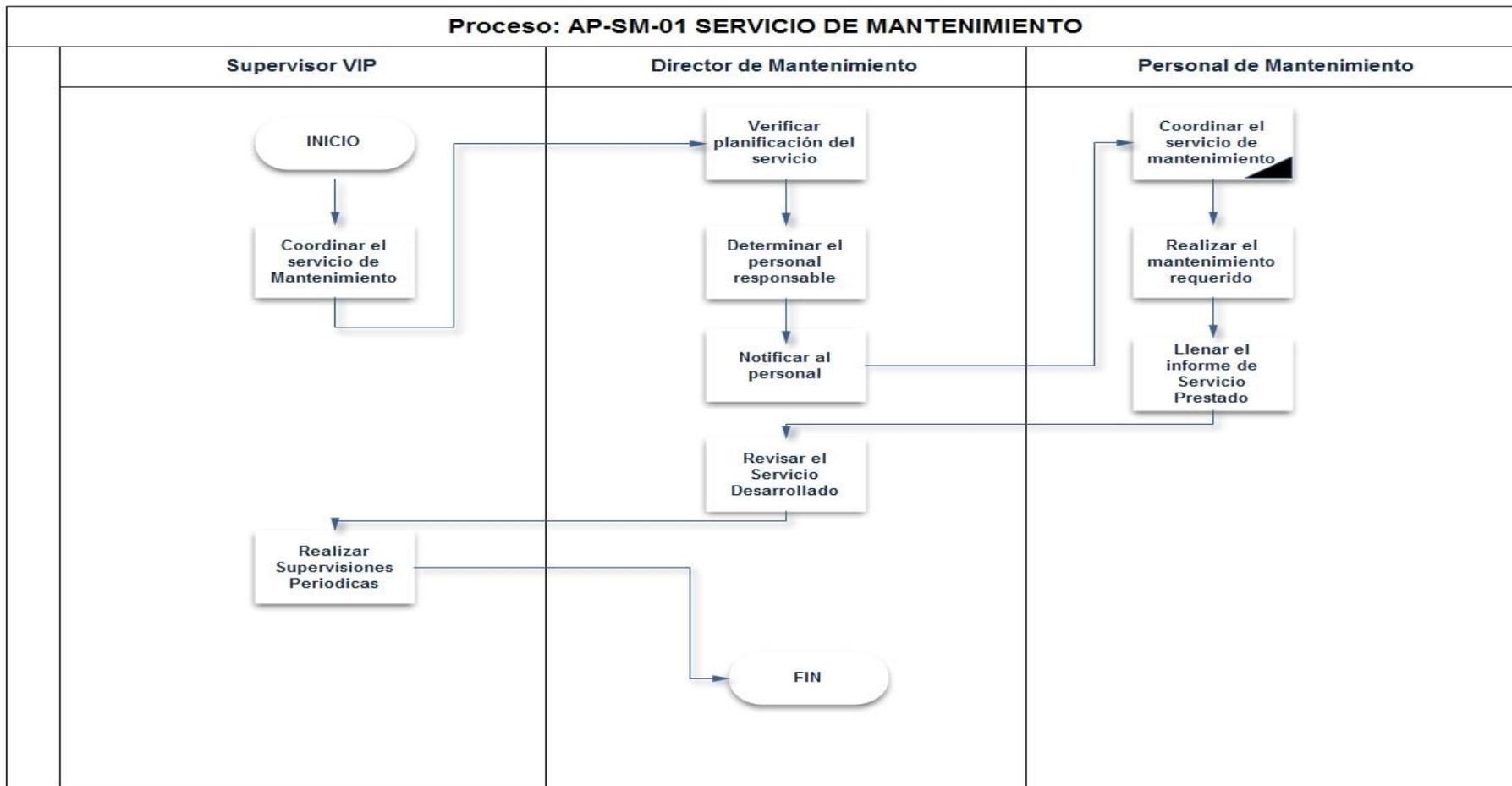
5.5.3.2. Implementar un nuevo esquema de cadena de los procesos

Para una identificación de los diagramas, se ha procedido a establecer una codificación que permita identificar cada proceso existente, el mismo que fue establecido de manera alfanumérica y comprende la siguiente estructura:

PROCESO	APOYO	AP
	CRÍTICO	CR
SUBPROCESO	SERVICIO DE MANTENIMIENTO	SM
	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	CA
	ABASTECIMIENTO DE INSUMOS	AB
	RECURSOS TECNOLÓGICOS	RT
	RECEPCIÓN EL PASAJERO	RP
	INFORMACIÓN GENERAL	IG
	SERVICIOS PRESTADOS	SP
	EMBARQUE	E

Fuente: (Ciampa, 1989)
Elaborado por: Autora

A continuación, el desarrollo de los diagramas de flujo respectivos a cada proceso detallado.



Elaborado por: Autora

TEMA: SERVICIO DE MANTENIMIENTO			
CÓDIGO: AP-SM-O1	FECHA	REVISION No. 00	PAGINA: 1 DE 2
REALIZADO POR: Marcela Proaño		CARGO: VARIOS	

OBJETIVO:

Garantizar el adecuado funcionamiento de todo el equipamiento existente en la Sala VIP

INDICADORES:

Cumplimiento de Programa de Mantenimiento
Costos Incurridos

METAS:

Garantizar el 100% de Satisfacción del Usuario de la Sala VIP en base al adecuado funcionamiento de las instalaciones.

ELEMENTOS NECESARIOS

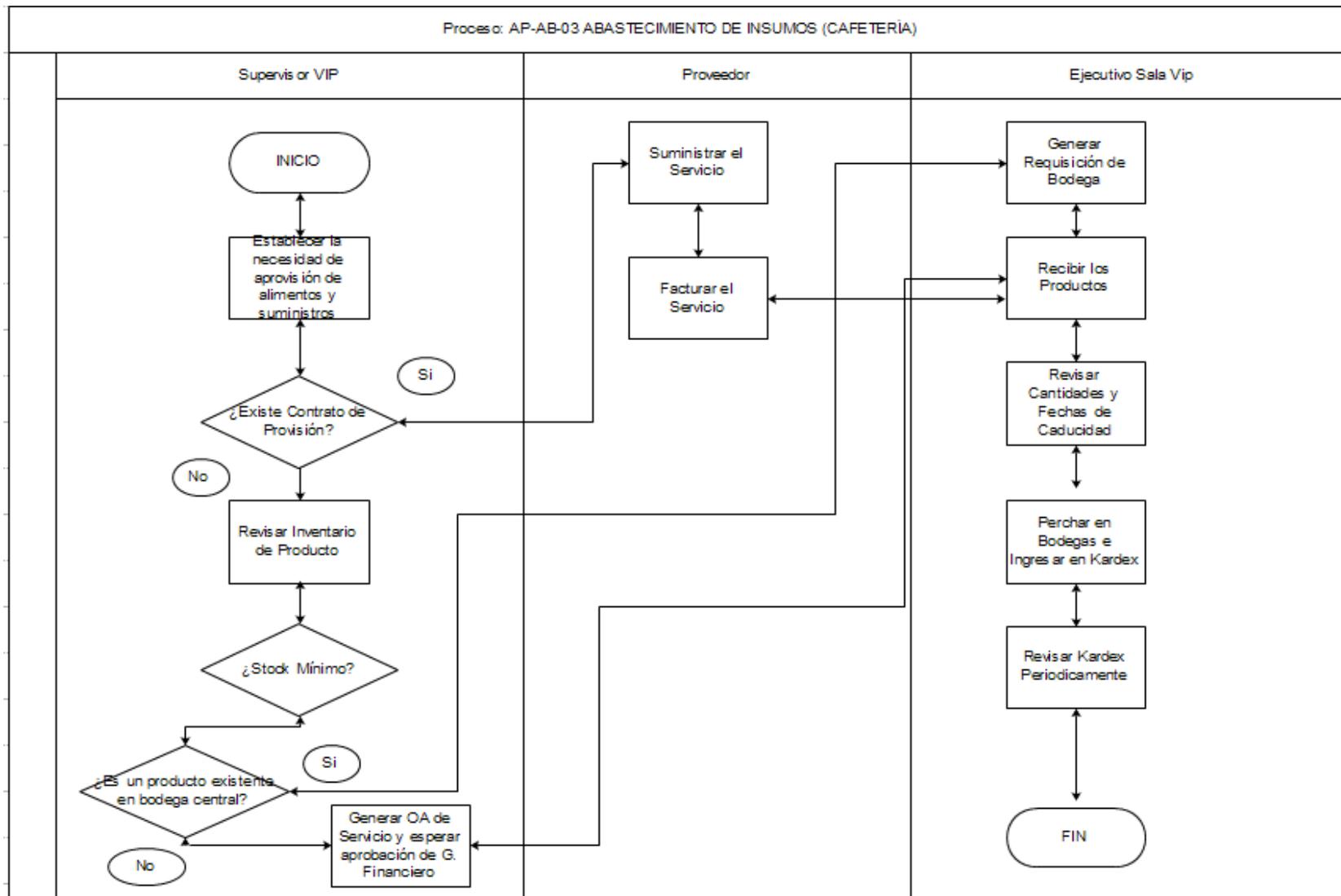
Programa de Mantenimiento
Coordinación del Personal responsable

ACTIVIDADES:

- Coordinación del Servicio
- Planificación del Servicio y Definición de los Responsables
- Coordinar con el personal responsable
- Ejecutar el Servicio
- Llenar la Documentación del Servicio. (Novedades y Observaciones)

CARACTERIZACIÓN:

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Planificación			Ejecución del Servicio de Mantenimiento	Servicio de Mantenimiento Prestado	Revisión	
Coordinación del Servicio						



Elaborado por: Autora

TEMA: ABASTECIMIENTO DE INSUMOS			
CÓDIGO: AP-AB-O3	FECHA	REVISION No. 00	PAGINA: 1 DE 2
REALIZADO POR: Marcela Proaño		CARGO: VARIOS	

OBJETIVO:

Disponer de los insumos necesarios acorde la demanda de los diferentes servicios prestados en la Sala VIP

INDICADORES:

Stock de Seguridad
 Inventario Físico
 Cumplimiento de los tiempos de Abastecimiento

METAS:

Mantener el stock de seguridad en los niveles requeridos acorde a la demanda existente.

ELEMENTOS NECESARIOS

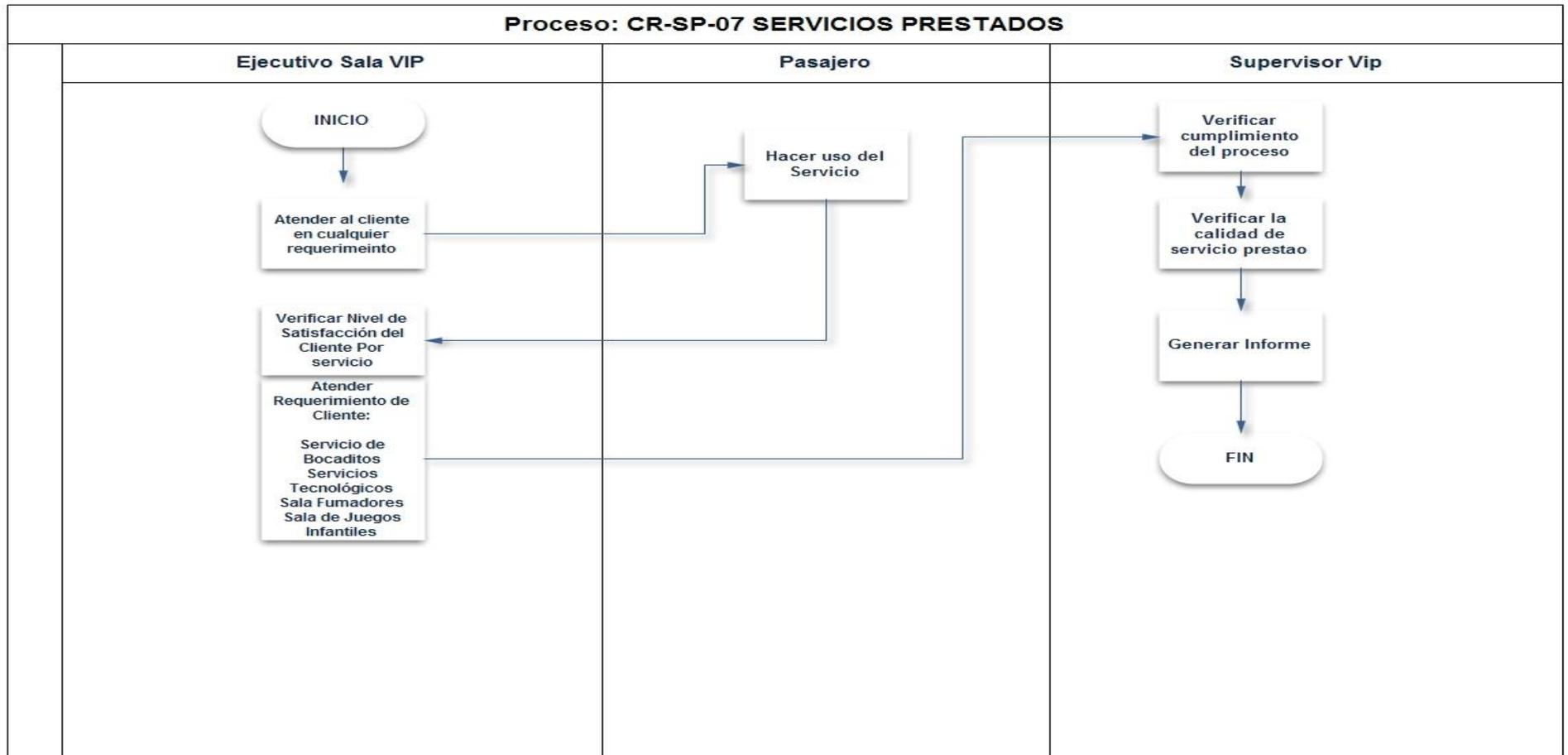
Inventario Físico. Kardex

ACTIVIDADES:

- Verificar Necesidad
- Coordinar Abastecimiento
- Recepción y Almacenaje

CARACTERIZACIÓN:

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Inventario Físico			Obtención del Inventario	Stock Accesible	Servicio Prestado	
Orden de Compra						



Elaborado por: Autora

TEMA: OFERTA SERVICIOS			
CÓDIGO: CR-SP-07	FECHA	REVISION No. 00	PAGINA: 1 DE 6
REALIZADO POR: Marcela Proaño		CARGO: VARIOS	

OBJETIVO:

Cubrir las necesidades y requerimientos del usuario en función de los servicios prestados

INDICADORES:

Nivel de Satisfacción de los Servicios Prestados

METAS:

Superar las expectativas del cliente

ELEMENTOS NECESARIOS

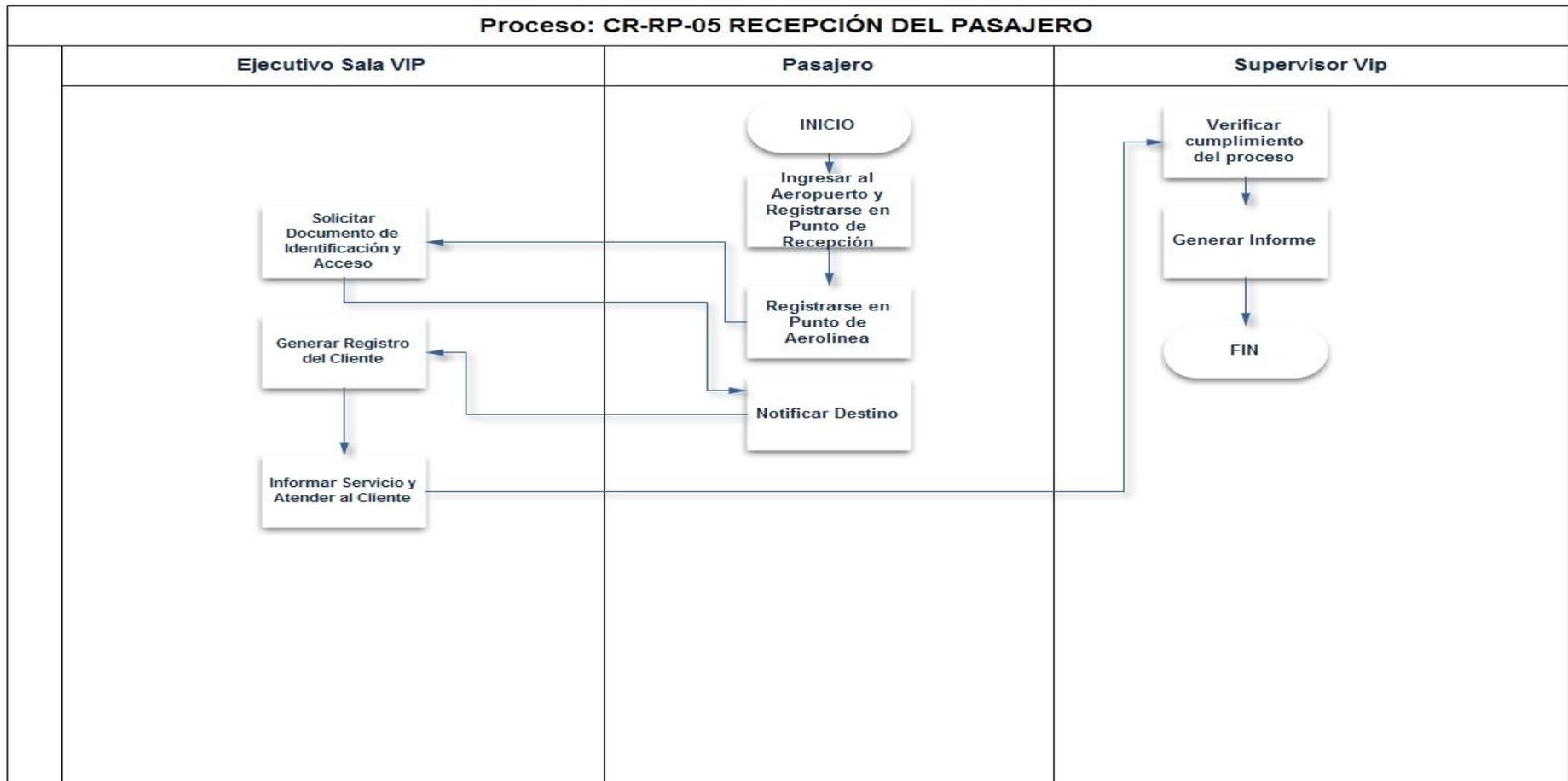
Requerimiento del Cliente

ACTIVIDADES:

- Solicitar requerimiento del cliente
- Brindar el Servicio requerido
- Percepción del cliente del servicio requerido

CARACTERIZACIÓN:

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Requerimiento del Cliente			Prestación del Servicio	Servicio Ofertado en la Sala VIP	Percepción del Cliente	



Elaborado por: Autora

TEMA: RECEPCIÓN DEL PASAJERO			
CÓDIGO: CR-RP-05	FECHA	REVISION No. 00	PAGINA: 1 DE 2
REALIZADO POR: Marcela Proaño		CARGO: VARIOS	

OBJETIVO:

Permitir el ágil acceso del usuario a la Sala VIP

INDICADORES:

Tiempo de Ciclo= Tiempo de Espera+ Tiempo Efectivo de Atención

METAS:

Garantizar un servicio de eficiencia al cliente desde su ingreso al Aeropuerto

ELEMENTOS NECESARIOS

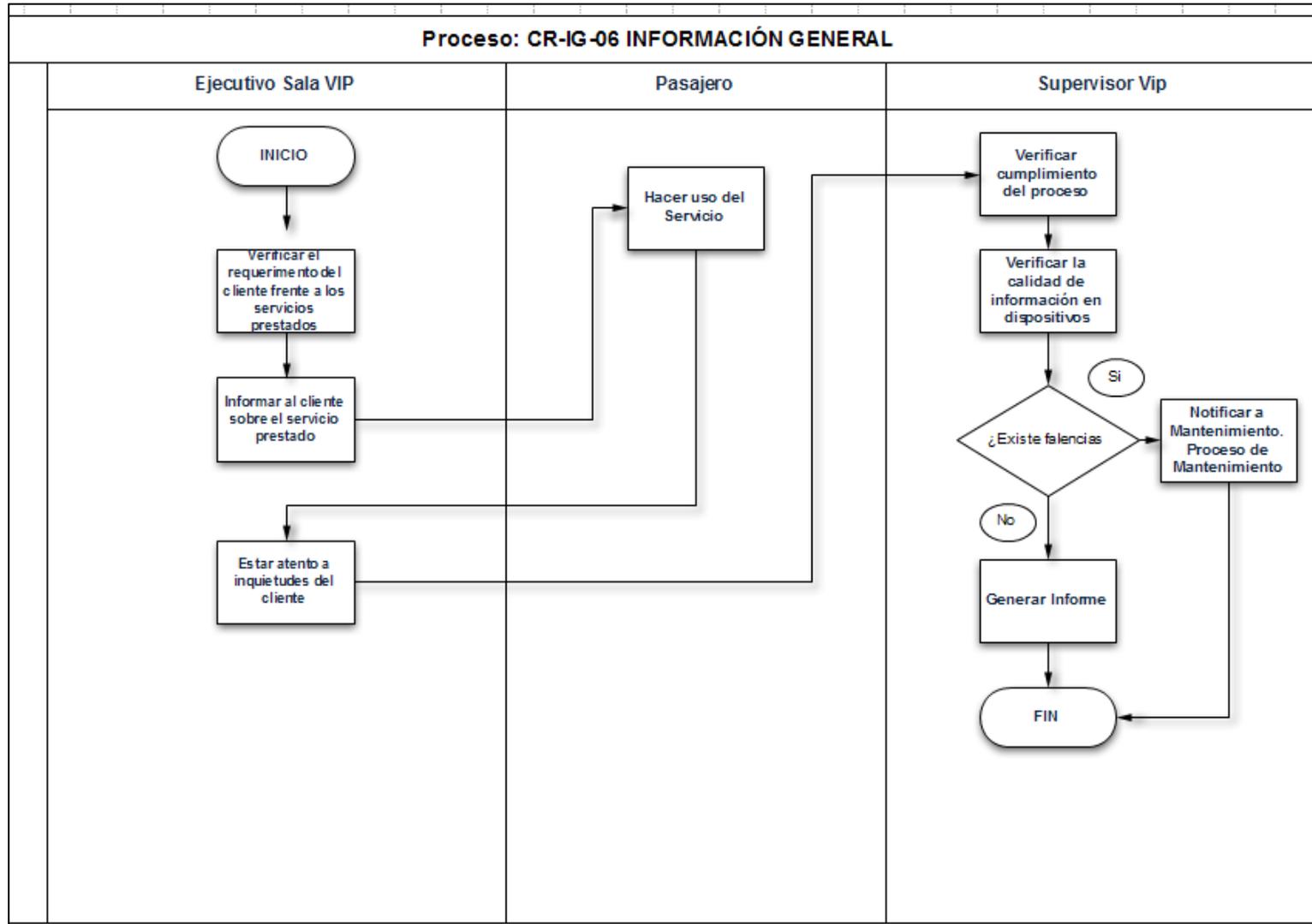
Atención del Pasajero en el Punto de Atención de la Aerolínea para registrar su viaje

ACTIVIDADES:

- Registrar el pasajero
- Ingresar a la Sala VIP
- Generar informe de Salida

CARACTERIZACIÓN:

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Registro del Pasajero en Sala VIP	Registro en Aerolínea		Coordinación del Servicio	Acceso al Servicio	Ingreso a la Sala VIP	



Elaborado por: Autora

TEMA: INFORMACIÓN GENERAL			
CÓDIGO: CR-IG-O6	FECHA	REVISION No. 00	PAGINA: 1 DE 2
REALIZADO POR: Marcela Proaño		CARGO: VARIOS	

OBJETIVO:

Dar a conocer los servicios prestados en la Sala VIP

INDICADORES:

Capacidad de Comprensión del Usuario
 Calidad de Información en función a requerimiento

METAS:

Brindar una información completa al usuario sobre los servicios prestados

ELEMENTOS NECESARIOS

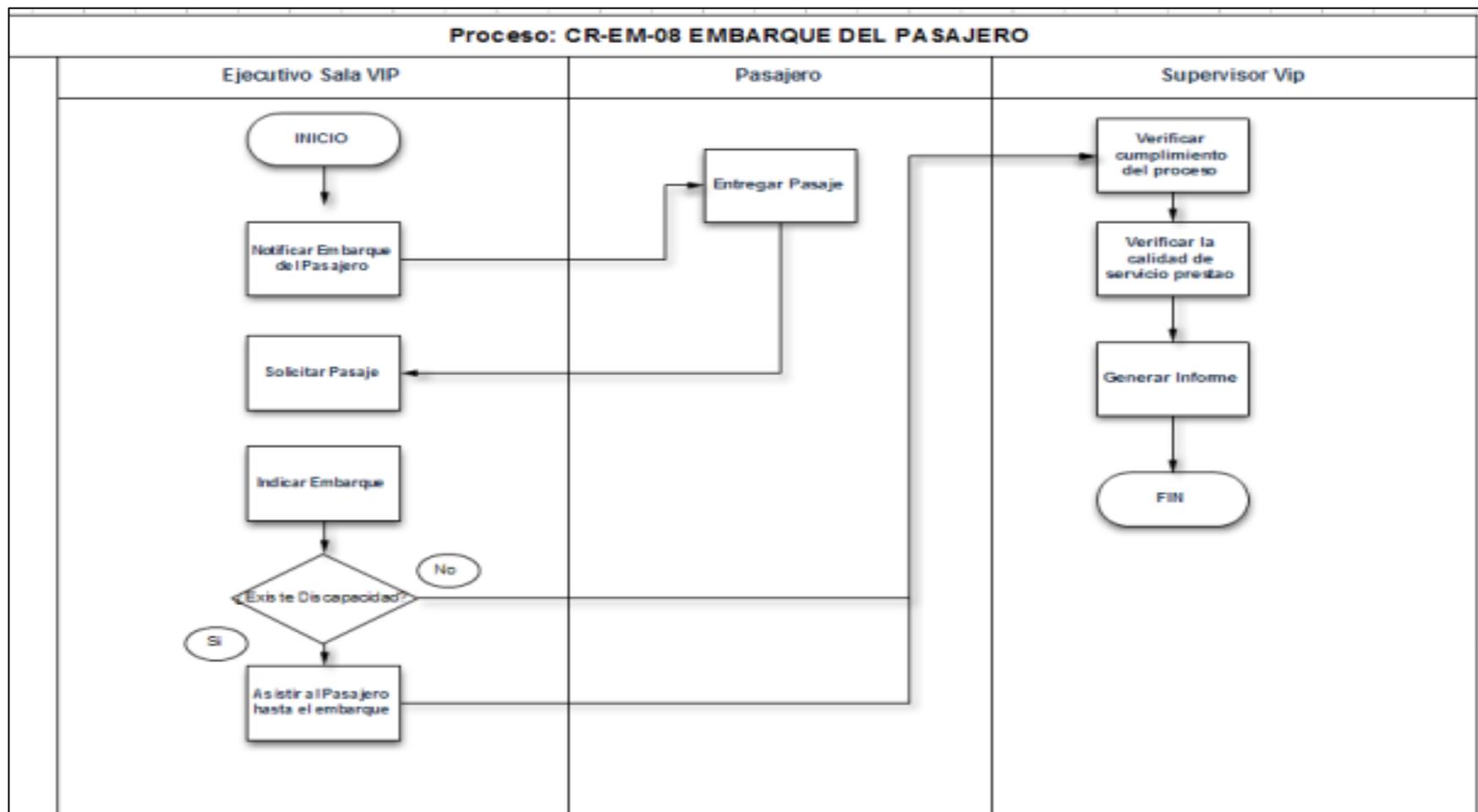
Personal de Información
 Equipos utilizados para la difusión de la información

ACTIVIDADES:

- Brindar información al usuario
- Mantener informado al usuario

CARACTERIZACIÓN:

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Pantallas de Información			Brindar Información al Cliente	Información Accesible	Cliente en conocimiento de los servicios prestados en la Sala VIP	



Elaborado por: Autora

TEMA: EMBARQUE DEL PASAJERO			
CÓDIGO: CR-EM-08	FECHA	REVISION No. 00	PAGINA: 1 DE 6
REALIZADO POR: Marcela Proaño		CARGO: VARIOS	

OBJETIVO:

Permitir el acceso del usuario al vuelo demandado

INDICADORES:

Tiempo de Ciclo= Tiempo de Espera+ Tiempo Efectivo de Atención

METAS:

Ingreso del Pasajero al Avión en el menor tiempo posible

ELEMENTOS NECESARIOS

Coordinación del Vuelo

Autorización de Embarque

ACTIVIDADES:

- Registrar el pasajero
- Salida a mangas
- Embarque al Avión Requerido
- Registro de Embarque

CARACTERIZACIÓN:

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Registro del Pasajero	Autorización de Embarque		Embarque en Vuelo	Embarque	Ingreso al Avión Inicio del Viaje	

5.5.3.3. Mejorar los procesos de abastecimiento de recursos en los servicios prestados

La calidad del servicio demanda de la disponibilidad de los insumos necesarios para cada uno de los servicios prestados. Productos como la alimentación y bebidas ofertadas, así como los elementos necesarios para el cumplimiento de los procesos, demandan de un eficiente manejo del proceso de abastecimiento.

En este sentido, se establecen las siguientes propuestas que conforman la estrategia:

Políticas aplicables a los inventarios

- Mantener control sobre el stock de cada insumo requerido en los servicios prestados
- Establecer un adecuado proceso de stock de seguridad que evite quedar sin stock necesario en función de la demanda del cliente.
- Autorizar la compra de insumos a proveedores calificados
- Autorizar la salida de inventario en función de los servicios demandados

En base a las políticas propuestas, se establecen las siguientes actividades:

- Levantar la cantidad de insumos demandados durante un periodo completo
- Establecer el cálculo de stock de seguridad por insumo
- Definir los parámetros de control de calidad de los proveedores
- Establecer los proveedores por insumo
- Definir el proceso de abastecimiento

5.5.3.4. Implementar tecnología acorde a los procesos definidos

Conforme se explicó en la estrategia enfocada al mejoramiento de la información, la tecnología es fundamental para establecer un cambio que fomente un mejor servicio.

En primera instancia, es fundamental definir el concepto de tecnología que se propone. En este aspecto, se estableció un CRM como mecanismo de comunicación con el cliente. No obstante, este debe completarse con un modelo que abarque todas las áreas.

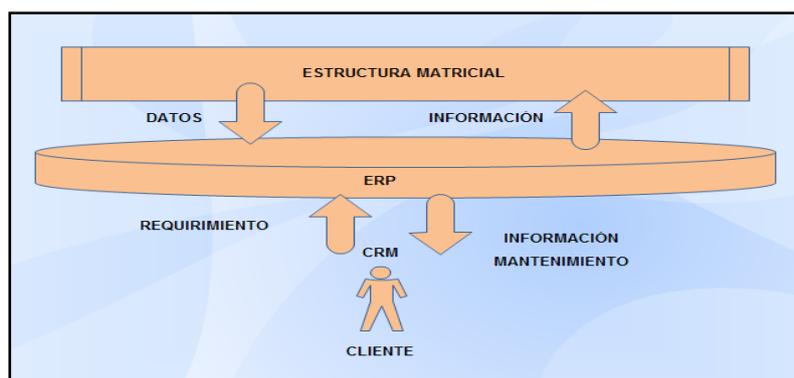
En este sentido, se propone el desarrollo de un ERP-CRM, **Enterprise Resource Planning y Customer Relationship Management.**

Es importante indicar que tanto el ERP, el CRM y BSC representan un concepto integrado, ya que el primero pretende unir las áreas involucradas dentro de una sola plataforma, el segundo permite que el cliente tenga acceso a la información y por último el BSC controla y mide el desempeño de los conceptos anteriores a través de los indicadores.

5.5.3.4.1.1. Enterprise Resource Planning (ERP)

El concepto del ERP es mantener un solo sistema para ingresar y procesar la información de los diferentes servicios prestados. La estructura matricial propuesta facilita la adopción de este proceso que se describe en el gráfico:

Gráfico 28.- Estrategia Perspectiva Procesos Internos: ERP



Fuente: (López)
Elaborado por: Autora

Como se observa, la propuesta da un peso importante a la tecnología, misma que aporta brindando información en todo momento en base a la integración de todas las áreas.

El ERP consolida datos para procesarlos obteniendo información para la toma de decisiones efectivas que mejoren continuamente el servicio. El modelo evita la duplicidad de funciones permitiendo que exista un conocimiento universal sobre el rendimiento general.

El CRM permite brindar información necesaria sobre los servicios prestados y los nuevos procesos. De esta manera, se integra al cliente a los procesos, permitiendo generar identificación y liderazgo.

Las actividades necesarias para desarrollar esta estrategia se detallan a continuación:

ACTIVIDADES
Diseño de la estructura de datos (Datawarehouse)
Diseño de la información requerida por área
Estudio del equipamiento hardware necesaria

Elaborado por: Autora

5.5.3.4.1.2. Desarrollar un Sistema Customer Relationship Management CRM

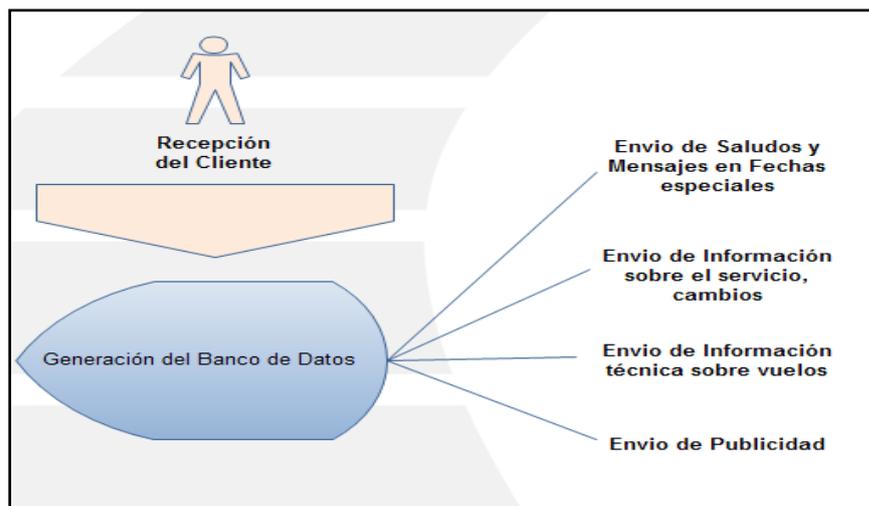
El CRM propuesto, busca mejorar la administración de la información al cliente. En este aspecto permite que se haga una atención personalizada, garantizando permanentemente recibir noticias sobre el servicio.

El proceso de ejecución inicia con el ingreso de datos del pasajero, para posteriormente desencadenar de manera automática la siguiente información:

- Envío automático de saludos por cumpleaños, navidad, día del padre, madre, etc
- Envío automático de información sobre servicios nuevos, cambios, actualizaciones
- Envío automático de información de Interés del Vuelo
- Envío de publicidad contratada

El modelo propuesto de CRM, responde al siguiente gráfico:

Gráfico 29.- Modelo CRM



Fuente: (López)

Elaborado por: Autora

El desarrollo del CRM inclusive puede ser utilizado como un medio publicitario, es decir como un canal para dar a conocer productos y servicios generales del aeropuerto y de la ciudad en que se visita, etc.

Las actividades necesarias para la implementación de esta estrategia se describen a continuación:

- Definición de la base de datos requerido
- Desarrollo del software de información
- Adquisición del hardware requerido (Servidores)

5.5.4. Perspectiva Formación y crecimiento

5.5.4.1. Mejorar el clima laboral

El clima laboral está definido en varios aspectos que deben cumplirse por parte de la empresa;

- Cumplimiento de la contratación laboral acorde a las exigencias del Código de Trabajo.
- Capacitación permanente al personal en todas sus áreas
- Actividades de integración. (Festejos en Fiestas, Reuniones de Personal)
- Análisis del personal para su promoción

La empresa, no ha tenido anteriormente programas de mejoramiento de clima laboral, por lo que esta actividad será un apoyo para mejorar las relaciones internas y por ende el rendimiento individual y colectivo.

Dentro de las actividades necesarias para la implementación de la estrategia se detallan las siguientes:

- Definir el programa de eventos en el año

- Establecer el presupuesto para la realización de un paseo de integración anual
- Desarrollar dentro del talento humano un área de dialogo para identificar necesidades de los colaboradores
- Evaluar la contratación de todo el personal
- Establecer de manera transparente el proceso de promoción y crecimiento del colaborador

5.5.4.2. Preparar al personal según sus funciones

La capacitación es elemental debido a que permite mejorar los conocimientos específicos que fomentan una mayor calidad en el servicio. El empleado requiere de técnicas que le permitan asesorar de mejor manera al cliente.

Esta situación exige programas efectivos de capacitación que brinden herramientas focalizadas a la necesidad del cliente en cada uno de los servicios prestados.

Programa de capacitación aplicable a la Sala VIP

El programa de capacitación comprende el establecimiento de cursos o y/o talleres de todos los temas que se requiere que el personal conozca para elevar su desempeño y mejorar los niveles de satisfacción del cliente.

En este sentido, incluye aspectos relacionados al servicio, atención, información y asesoría que cada uno de ellos debe brindar al cliente.

Definición del Programa de Capacitación:

El programa de capacitación está conformado por módulos en base al cumplimiento de la siguiente estructura:

Módulo I: Introducción al Servicio

Tema
Presentación del docente
Presentación del temario del módulo
Descripción de la importancia del cliente
Tipos de cliente
El comportamiento del empleado
Ejercicios y ejemplos de tipos de clientes

Módulo II: La calidad en el servicio al cliente

Tema
El servicio al cliente
Técnicas para mejorar el servicio
Como aumentar el interés del cliente en los servicios
Como identificar claramente la necesidad del cliente
Ejercicios y ejemplos de la prestación de un servicio eficiente

Módulo III: La Información al Cliente

Tema
Como informar al cliente
Solventar las dudas del cliente
Información técnica y del servicio
Medios para informar
Ejercicios y ejemplos de Venta

Módulo IV: La diferenciación y liderazgo

Tema
Como diferenciarse de los demás
Alcanzar el posicionamiento adecuado
Ser competitivo
Ejercicios y ejemplos de la Diferenciación

El programa de capacitación está conformado de cuatro módulos en donde el empleado recibe una capacitación completa que le permite aprender el proceso de servicio de calidad para mejorar la atención del usuario en la Sala VIP.

Como se puede observar en el detalle de los temas contenidos en los diferentes módulos, la capacitación incluye una asesoría enfocada justamente a que el empleado pueda reconocer el tipo de cliente y en función de esto, establecer las mejores técnicas de servicio.

El proceso de capacitación establecido ha incluido una serie de ejercicios totalmente prácticos que además de brindar conocimiento al empleado, establece una adecuada integración del mismo, mejorando el clima organizacional anteriormente citado en las estrategias.

Sistema Modular:

El desarrollo de un sistema modular se basa en una estructura debidamente clasificada, en donde cada módulo se enfoca a entregar competencias específicas relacionadas a los objetivos de capacitación del programa.

Se busca que el personal tenga un continuo entrenamiento y perfeccionando de sus conocimientos a fin de mejorar su desempeño en esta importante área de la empresa.

Para brindar las garantías necesarias que permitan cumplir con un sistema de capacitación eficiente se ha definido el siguiente esquema de trabajo:

Duración del Módulo:	2 meses
Días de capacitación:	Lunes
Horas de Capacitación:	2 horas

Uno de los principales inconvenientes en la realización del programa de capacitación son los horarios del personal. En este sentido, se ha establecido su realización los días lunes, iniciando de 7h00 am hasta las 9h00 am, debiendo ser cumplido por los empleados de manera rotativa, es decir en base al cumplimiento de los módulos descritos.

Como se puede observar en el detalle del sistema modular desarrollado, este tiene una duración total de 8 meses continuos de constante preparación en un sistema conformado por un día a la semana en un total de 2 horas diarias.

Es un programa de capacitación intenso ya que el objetivo trazado requiere de una sólida preparación para que el participante tenga un adecuado uso de los conocimientos adquiridos.

Es importante que los empleados conozcan con anticipación la conformación de esta propuesta a fin de que se planifique adecuadamente la participación ordenada de cada empleado en cada módulo de capacitación.

Las actividades necesarias en el cumplimiento de esta estrategia se detallan a continuación:

- Determinar los docentes por módulo
- Establecer las aulas de capacitación
- Preparar el material
- Establecer el sistema de evaluación
- Iniciar el programa de capacitación
- Iniciar el programa de capacitación

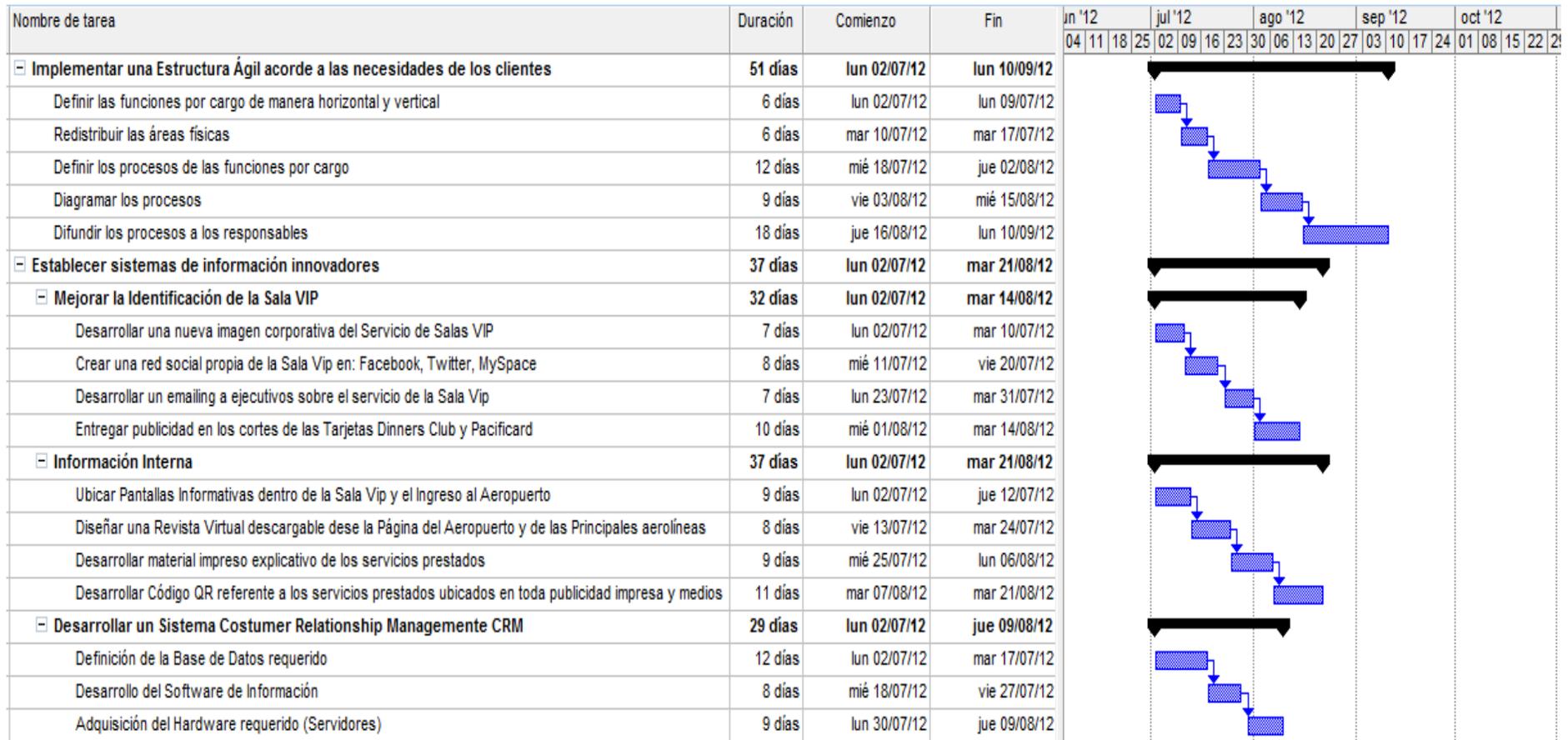
5.6. Cronograma propuesto de las Estrategias

A continuación, se establece la propuesta de tiempo de cada una de las estrategias citadas a fin de que puedan ser implantadas con eficiencia. La

temporalidad detallada permitirá mantener un mapa de control sobre su desarrollo, debiendo realizarse ajustes necesarios según la necesidad de cada caso.

Durante el desarrollo del cronograma, se procede a verificar las relaciones existentes entre las actividades, para lo cual se utilizó el proceso de Planificación de Gantt que permite observar gráficamente la temporalidad de cada una de las actividades.

Gráfico 30.-Cronograma Propuesto de Implantación



Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Jun '12	Jul '12	Ago '12	Sep '12	Oct '12
				04 11 18 25	02 09 16 23	30 06 13 20 27	03 10 17 24	01 08 15 22 29
Mejorar los procesos de abastecimiento de recursos en los servicios prestados	43 días	lun 02/07/12	mié 29/08/12					
Levantar la cantidad de insumos demandados durante un periodo completo	6 días	lun 02/07/12	lun 09/07/12					
Establecer el Cálculo de Stock de Seguridad por Insumo	7 días	mar 10/07/12	mié 18/07/12					
Definir los parámetros de control de calidad de los Proveedores	8 días	jue 19/07/12	lun 30/07/12					
Establecer los Proveedores por Insumo	10 días	mar 31/07/12	lun 13/08/12					
Definir el Proceso de Abastecimiento	12 días	mar 14/08/12	mié 29/08/12					
Implementar tecnología acorde a los procesos definidos	20 días	lun 02/07/12	vie 27/07/12					
Diseño de la Estructura de Datos (Datawarehouse)	7 días	lun 02/07/12	mar 10/07/12					
Diseño de la información requerida por área	7 días	mié 11/07/12	jue 19/07/12					
Estudio del Equipamiento Hardware Necesaria	6 días	vie 20/07/12	vie 27/07/12					
Mejorar el clima laboral	50 días	lun 02/07/12	vie 07/09/12					
Definir el programa de Eventos en el año	10 días	lun 02/07/12	vie 13/07/12					
Establecer el presupuesto para la realización de un paseo de integración anual	11 días	lun 16/07/12	lun 30/07/12					
Desarrollar dentro del talento humano un área de dialogo para identificar necesidades de los colaboradores	12 días	mar 31/07/12	mié 15/08/12					
Evaluar la contratación de todo el personal	11 días	jue 16/08/12	jue 30/08/12					
Establecer de manera transparente el proceso de promoción y crecimiento del colaborador	6 días	vie 31/08/12	vie 07/09/12					
Preparar al Personal según sus funciones	45 días	lun 02/07/12	vie 31/08/12					
Determinar los docentes por módulo	7 días	lun 02/07/12	mar 10/07/12					
Establecer las aulas de Capacitación	6 días	mié 11/07/12	mié 18/07/12					
Preparar el Material	5 días	jue 19/07/12	mié 25/07/12					
Establecer el sistema de evaluación	8 días	jue 26/07/12	lun 06/08/12					
Iniciar el programa de capacitación	7 días	mar 07/08/12	mié 15/08/12					
Presentación de Resultados	12 días	jue 16/08/12	vie 31/08/12					

Elaborado por: Autora

Como se observa, la temporalidad fijada busca definirse de manera paralela, es decir buscando el desarrollo de las estrategias en conjunto a fin de que estas puedan completarse en el menor tiempo posible.

5.7. Costos Tentativos de la Propuesta

Uno de los limitantes de toda planificación estratégica son los costos que demanda su implementación. Es por esto que se ha procedido a costear las propuestas para que estas sean evaluadas a fin de determinar su viabilidad. Es importante citar que los costos pueden variar en función a la presencia de factores no controlables.

A continuación se expresan los costos tentativos de la propuesta:

Gráfico 31.-Costos Propuesto de Implantación

Nombre de tarea	Costo fijo
<input type="checkbox"/> Implementar una Estructura Ágil acorde a las necesidades de los clientes	0,00 \$
Definir las funciones por cargo de manera horizontal y vertical	0,00 \$
Redistribuir las áreas físicas	0,00 \$
Definir los procesos de las funciones por cargo	0,00 \$
Diagramar los procesos	0,00 \$
Difundir los procesos a los responsables	2.000,00 \$
<input type="checkbox"/> Establecer sistemas de información innovadores	0,00 \$
<input type="checkbox"/> Mejorar la Identificación de la Sala VIP	0,00 \$
Desarrollar una nueva imagen corporativa del Servicio de Salas VIP	3.000,00 \$
Crear una red social propia de la Sala Vip en: Facebook, Twitter, MySpace	0,00 \$
Desarrollar un emailing a ejecutivos sobre el servicio de la Sala Vip	0,00 \$
Entregar publicidad en los cortes de las Tarjetas Dinners Club y Pacificard	15.000,00 \$
<input type="checkbox"/> Información Interna	0,00 \$
Ubicar Pantallas Informativas dentro de la Sala Vip y el Ingreso al Aeropuerto	23.000,00 \$
Diseñar una Revista Virtual descargable dese la Página del Aeropuerto y de las Principales aerolíneas	1.000,00 \$
Desarrollar material impreso explicativo de los servicios prestados	3.000,00 \$
Desarrollar Código QR referente a los servicios prestados ubicados en toda publicidad impresa y medios	1.500,00 \$
<input type="checkbox"/> Desarrollar un Sistema Costumer Relationship Management CRM	0,00 \$
Definición de la Base de Datos requerido	1.000,00 \$
Desarrollo del Software de Información	15.000,00 \$
Adquisición del Hardware requerido (Servidores)	18.000,00 \$

Nombre de tarea	Costo fijo
<input type="checkbox"/> Mejorar los procesos de abastecimiento de recursos en los servicios prestados	0,00 \$
Levantar la cantidad de insumos demandados durante un periodo completo	1.000,00 \$
Establecer el Cálculo de Stock de Seguridad por Insumo	0,00 \$
Definir los parámetros de control de calidad de los Proveedores	0,00 \$
Establecer los Proveedores por Insumo	0,00 \$
Definir el Proceso de Abastecimiento	0,00 \$
<input type="checkbox"/> Implementar tecnología acorde a los procesos definidos	0,00 \$
Diseño de la Estructura de Datos (Datawarehouse)	8.000,00 \$
Diseño de la información requerida por área	0,00 \$
Estudio del Equipamiento Hardware Necesaria	0,00 \$
<input type="checkbox"/> Mejorar el clima laboral	0,00 \$
Definir el programa de Eventos en el año	20.000,00 \$
Establecer el presupuesto para la realización de un paseo de integración anual	0,00 \$
Desarrollar dentro del talento humano un área de dialogo para identificar necesidades de los colaboradores	0,00 \$
Evaluar la contratación de todo el personal	0,00 \$
Establecer de manera transparente el proceso de promoción y crecimiento del colaborador	0,00 \$
<input type="checkbox"/> Preparar al Personal según sus funciones	0,00 \$
Determinar los docentes por módulo	10.000,00 \$
Establecer las aulas de Capacitación	0,00 \$
Preparar el Material	0,00 \$
Establecer el sistema de evaluación	0,00 \$
Iniciar el programa de capacitación	0,00 \$
Presentación de Resultados	0,00 \$

Elaborado por: Autora

Gráfico 32.-Costo General

	Comienzo		Fin	
Actual	jue 17/05/12		jue 26/07/12	
Previsto	NA		NA	
Real	NA		NA	
Variación	0d		0d	

	Duración	Trabajo	Costo
Actual	51d	0h	121.500,00 \$
Previsto	0d?	0h	0,00 \$
Real	0d	0h	0,00 \$
Restante	51d	0h	121.500,00 \$

Elaborado por: Autora

La concentración del costo se basa en la tecnología a incorporar y la preparación al personal, factores esenciales dentro del proceso de modernización del servicio.

5.8. Evaluación de la Planificación Estratégica

Para garantizar el efectivo cumplimiento de las estrategias necesarias que impulsen una mayor calidad en el servicio prestado en la Sala VIP, el control es fundamental, debiendo establecer un tablero de control basado en indicadores de gestión.

Para definir el proceso de evaluación, el modelo propuesto se basa en una clasificación de indicadores para disponer de información pertinente frente a su desempeño y enfocado a las perspectivas del BSC, esto es: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento.

5.8.1. Indicadores Perspectiva Financiera

Tabla 43.- Evaluación Planeación Estratégica: Indicadores Financieros

NOMBRE	DEFINICIÓN	UNIDAD	FORMULA DE CÁLCULO
Crecimiento de ventas	Determina el crecimiento de las ventas de un año a otro	Moneda	$(\text{ventas año actual} / \text{ventas año anterior}) - 1$
Rentabilidad	Determina las ganancias que genera el negocio	Moneda	Utilidad del ejercicio/ventas
Cumplimiento presupuestario	Cumplir el presupuesto aprobado	Moneda	$\text{Cumplimiento de Costos} = \text{Costos Incurridos} / \text{Costos Presupuestados}$

Elaborado por: Autora

5.8.2. Indicadores Perspectiva del Cliente

Tabla 44.- Evaluación Planeación Estratégica: Indicadores del Cliente

NOMBRE	DEFINICIÓN	UNIDAD	FORMULA DE CÁLCULO
Registro de Pasajeros	Determina la demanda clasificada por días, mes, horas	Unidades	Cantidad de Pasajeros

Tiempo de Atención	Determina si la espera está dentro de los niveles de calidad	Segundos, Minutos	Tiempo de Espera/Tiempo de Espera Calidad
Quejas Clientes	Determina las quejas, causas y efectos	Unidades	Número de Quejas/Período de Tiempo
Tiempo de Embarque	Determina demoras y retrasos en embarque	Segundos, Minutos	Tiempo Real/Tiempo Planificado

Elaborado por: Autora

5.8.3. Indicadores Perspectiva Procesos Internos

Tabla 45.- Evaluación Planeación Estratégica: Indicadores Procesos Internos

NOMBRE	DEFINICIÓN	UNIDAD	FORMULA DE CÁLCULO
Servicio de Mantenimiento	Determina si la planificación de mantenimiento se cumple	Días	Fecha de Mantenimiento- Fecha Planificada
Stock de Seguridad	Determina si existen sobrantes o faltantes en inventario	Unidades	Cantidad de Producto/Stock de Seguridad
Maximizar la utilización de los recursos para obtener mejores resultados	Aprovechar cada Recurso Disponible	Unidad	Uso del Recurso Optimización/Usó Planificado del Recurso
Calidad de Información	Determina la calidad de la información proporcionada para reportes	Calidad	Número de errores

Elaborado por: Autora

5.8.4. Indicadores Perspectiva Formación y Crecimiento

Tabla 46.- Evaluación Planeación Estratégica: Indicadores Formación y Crecimiento

NOMBRE	DEFINICIÓN	UNIDAD	FORMULA DE CÁLCULO
Capacitación del personal	Determina si las competencias y conocimientos del personal están acorde a lo requerido	Puntos Sobre 100	Evaluación de Conocimiento

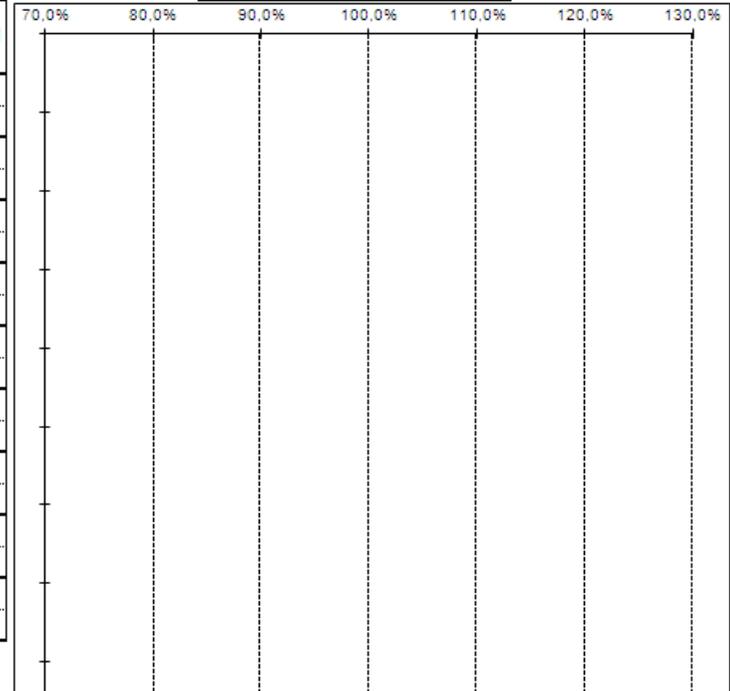
Clima organizacional	Determina la aceptación de los empleados del ambiente laboral	Unidad	No. de salida de empleados
Incentivos y retribución	Determina los incentivos entregados a los empleados	Unidad	No. de reconocimientos anuales

Elaborado por: Autora

La propuesta de matriz de seguimiento a las metas fijadas será la siguiente:

Tabla 47.- Evaluación Planeación Estratégica: Matriz de Seguimiento

MATRIZ DE SEGUIMIENTO OBJETIVOS ESTRATEGICOS						
AREA/DEPTO	SALAS VIP					
NOMBRE	0					
CARGO	0					
				FECHA:	21-jun-12	
				MES:	ENERO 2012	
				PUNTAJE MES:		
				PUNTAJE ACUM:		
OBJETIVO ESTRATEGICO	POND.		RESULT 2011	META 2012	REAL 2012	CUMPLIM %
Incrementar la rentabilidad de la operación de	*	MES	*	*	*	*
		ACUM	*	*	*	*
Satisfacer con excelencia la necesidades de	*	MES	*	*	*	*
		ACUM	*	*	*	*
Ofrecer un alto estándar de calidad en el serv	*	MES	*	*	*	*
		ACUM	*	*	*	*
Conjugar atributos del servicio, relación e ima	*	MES	*	*	*	*
		ACUM	*	*	*	*
Potencializar al capital humano	*	MES	*	*	*	*
		ACUM	*	*	*	*
	*	MES	*	*	*	*
		ACUM	*	*	*	*
	*	MES	*	*	*	*
		ACUM	*	*	*	*
	*	MES	*	*	*	*
		ACUM	*	*	*	*
(*) META SIN MEDICION EN EL PERIODO						



Elaborado por: Autora

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Capítulo VI tiene por finalidad presentar las conclusiones y recomendaciones que arrojó este trabajo de investigación.

Terminada la investigación y establecido el diagnóstico y la planificación requerida para superar las debilidades encontradas, a continuación se formulan las principales conclusiones obtenidas y las recomendaciones planteadas a fin de mejorar el rendimiento actual y hacer viable la implantación de la propuesta desarrollada.

6.1. Conclusiones

- El proceso de coordinación operativa de tráfico aéreo genera tiempos de espera a los clientes de las diferentes aerolíneas, mismo que oscila entre 15 minutos a una hora promedio. Esta situación por lo general tiende a producir insatisfacción por lo que el concepto de Sala VIP, busca utilizar este tiempo en diversas actividades que hagan amena la espera.
- El servicio de Sala VIP iniciará desde el arribo del pasajero al aeropuerto y culmina hasta el proceso de embarque, obteniendo durante su tiempo de espera diversos servicios acorde a sus necesidades.
- Aspectos como entretenimiento, información, degustación de alimentos y negocios son la base para el diseño de los servicios que conforman la Sala VIP, situación que en la actualidad deben mejorarse a fin de alcanzar niveles de calidad comparables con las Salas VIP de los principales aeropuertos en el mundo.
- Pese a la tecnología implementada, es fundamental la participación del personal en cada una de las actividades que conforman el servicio prestado, por lo que los procesos de capacitación son elementales dentro de la conformación del servicio.

- En la actualidad, uno de los principales problemas existentes es la falta de reconocimiento del personal y los clientes de la filosofía corporativa, situación que hace que no se identifique la importancia de la calidad en las diferentes funciones existentes. Esta situación tiene a generar una falta de integración que afecta el rendimiento individual y colectivo en los diferentes servicios prestados.
- El servicio de alimentos demanda de un correcto proceso de abastecimiento, mismo que debe contener estudios de stocks de seguridad que en la actualidad no existen, por lo que representa un área crítica del sistema en general.
- El cliente demanda de información precisa, correcta y ágil por lo que es necesario la consolidación de datos en infraestructuras únicas mismas que en la actualidad no se disponen.
- Los controles internos se realizan de múltiples maneras, muchos de los cuales generan inclusive duplicidad de funciones y complicaciones en la información proporcionada. Esta situación afecta en la determinación oportuna de debilidades que pueden generar molestias al cliente.
- En la actualidad no se desarrollan programas de integración del personal, situación que no aporta a la obtención de un mejor clima laboral, poniendo en riesgo el servicio prestado.

6.2. Recomendaciones

Las recomendaciones formuladas buscan apoyar en la adecuada implantación de las estrategias desarrolladas, teniendo una total relación con las conclusiones presentadas.

- Definir un único administrador de las salas, resulta el primer paso y fundamental dentro del esta propuesta de cambio y mejoramiento. Considerando todas las herramientas técnicas utilizadas a lo largo del

trabajo, proponer a la Corporación Quiport como la responsable total de la operación, obedece a aprovechar de la fortaleza de manejar todo del entorno aeroportuario, para así integrar al servicio VIP nuevos productos desde el ingreso al aeropuerto y hasta el abordaje al vuelo respectivo.

- Aprovechar de la fortaleza que se tiene de manejar y controlar la operación total del aeropuerto para integrar al servicio VIP otras asistencias como parking, filas preferenciales para chequeo en counters o migración, de forma que el servicio inicie cuando el pasajero ingrese al aeropuerto y termine en el momento de abordaje.
- Es necesario evaluar periódicamente los servicios prestados, no solo desde el concepto de calidad en su prestación, sino principalmente en su relación con las necesidades de sus clientes. De esta manera, se debe implementar un modelo que determine la pertinencia y si los servicios incorporados permiten mejorar la percepción del cliente en el tiempo de espera existente.
- El registro del pasajero debe complementarse con servicios de post-venta en el cual este reciba permanentemente información sobre el servicio prestado en la Sala VIP. Es importante que las bases de datos desarrolladas sean actualizadas constantemente reflejando datos reales y confiables del cliente.
- El diseño de los servicios implementados deben apoyarse en manuales de procesos que permitan al personal conocer su secuencia, orden e importancia. Debe garantizarse que estos estén relacionados a los gustos y preferencias de los clientes, debiendo segmentar los clientes mediante variables psicográficas que permitan satisfacer sus requerimientos.
- Dado que la incorporación de la tecnología es una propuesta relacionada a la mayoría de estrategias planteadas, es importante definir políticas de seguridad de datos que eviten fugas de información que afecten a los clientes y al servicio prestado.

- Es importante la realización de talleres planificados los cuales brinden un mayor empoderamiento del personal con la filosofía corporativa establecida a fin de que sea ejecutada de manera natural en cada actividad existente.
- Es importante que el almacenamiento de productos tenga sistemas adecuados que protejan los alimentos de contaminantes, estableciendo controles que garanticen la calidad de los mismos, para lo cual el manejo y cuidado del inventario es fundamental.
- Es necesario establecer dentro de la estructura matricial propuestas áreas de control definidas para establecer medidas preventivas y correctivas conforme el rendimiento de los procesos a fin de garantizar su operatividad en beneficio del cliente.
- Es posible realizar una planificación de actividades de integración que permitan fortalecer el clima y comportamiento organizacional, desarrollando un agradable ambiente de trabajo de óptimo rendimiento.
- Con el desarrollo actual de los modelos de empresa y de su gestión, cada vez se acentúa más la necesidad de obtener una visión global de la misma por parte del estamento directivo y es por ello recomendable establecer unos informes organizados, normalizados y programados en torno cumplimiento de metas que sean controlados a través del Cuadro Integral de Mando.

BIBLIOGRAFÍA

- Ciampa, D. (1989). *Calidad Total, guía para su implementación*. España: Gestión 2000.
- Gomez, C. (1994). *Planeación y organización de la empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Harrington, J. (1997). *Administración Total de Mejoramiento Continuo*. Bogotá: MC Graw Hill.
- Kaplan R, N. D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. N. (2000). *La Estrategia focalizada en la Organización*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- López, A. (s.f.). *Ciberconta*. Recuperado el 20 de 02 de 2012, de <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Editorial Alfaomega.
- Object Management Group. (s.f.). *OMG*. Recuperado el 20 de 04 de 2012, de <http://www.bpmn.org/>
- Porter, M. (1988). *Estrategia Competitiva*. Mexico: CECSA.
- Soto, L. (s.f.). *Mi Tecnológico*. Recuperado el 20 de 01 de 2012, de <http://www.mitecnologico.com>
- Steiner, G. (1998). *Planeación Estratégica*. México: CECSA.
- Airways Engineering Corporation, Dirección de Aviación Civil, Aeropuerto Mariscal Sucre, Planos Americanos, Washington DC, 1954
 - Informe Especial No.4, Plan Maestro Interino, Volumen I, Quito, Julio 1976.
 - Estudio Técnico – Economic, Airways Engineering Corporation, Enero 1970
 - Instrumental Landing System (ILS), este es un Sistema de Aproximación Instrumental que guía al avión directo a la pista activa para su aterrizaje.
 - Anuario Quiport 2010