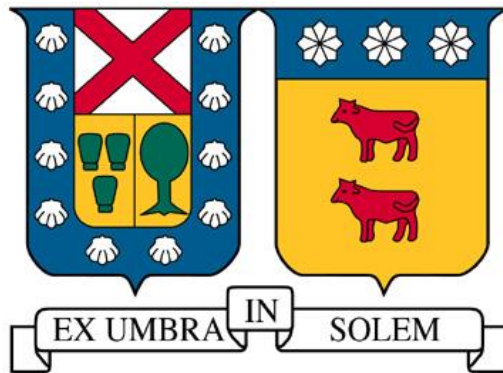


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

ACADEMIA DE CIENCIAS AERONÁUTICAS

SANTIAGO – CHILE



PROPUESTA DE MODELO PARA DESARROLLO DE CREACIÓN DE
VALOR COMPARTIDO, EN AEROLÍNEAS COMERCIALES
SUDAMERICANAS

DIEGO ANDRES RIVERA ABARCA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE

INGENIERO EN AVIACIÓN COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: SR. Víctor Poblete

PROFESOR CORREFERENTE: SRA. Anamaria Arpea

DICIEMBRE 2017

Agradecimientos

A mis padres, por el gran esfuerzo, por todo lo que pospusieron por mí, por su paciencia, dedicación y amor incondicional. Y a Isi, por su paciencia y exigencia, siempre cargada de amor.

Resumen Ejecutivo

Según lo expresado por Michael E. Porter y Mark R. Kramer en “La creación de valor compartido” el marco económico en que se desenvuelven las aerolíneas comerciales, el Capitalismo, está bajo asedio, ya que al ser examinado y juzgado por la opinión pública, se ha concluido por ejemplo, que los problemas sociales, medioambientales y económicos, son en gran parte causados por el actuar negligente de las empresas, y que estas no hacen más que prosperar a costa de la comunidad, cosa que los autores no desmienten. Frente a lo antes expuesto, proponen el modelo de “creación de valor compartido” que definen como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera, por medio de tres acciones; redefiniendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y desarrollando clusters donde se inserta la empresa”.

Esta memoria, tiene como objetivo “Proponer un modelo para el desarrollo de creación de valor compartido en aerolíneas comerciales sudamericanas” para lo cual, inicialmente se realiza una introducción a la teoría y marco conceptual que sustenta y explica la generación de valor en una empresa, y luego, el cómo éste puede ser compartido. Más adelante se entrega una caracterización y descripción de una de las empresas líderes en creación de valor compartido a nivel mundial “Nestlé” la cual permite en términos prácticos entender el concepto y su exitosa aplicación. Finalmente, se describen y caracterizan, de modo de adentrarse en la industria objetivo “Aerolíneas comerciales sudamericanas”, los modelos de sustentabilidad de dos aerolíneas representativas de la industria “LATAM AIRLINES GROUP S.A y AVIANCA HOLDINGS S.A”.

Con todo lo anterior, en base a teoría y casos prácticos, se propone un modelo que permita de manera efectiva el desarrollo de creación de valor compartido en empresas de la industria antes mencionada, con pasos definidos y acciones concretas, clasificados en términos generales, de acuerdo a lo siguiente:

- Identificación de oportunidades de creación de valor compartido

- Diseño y desarrollo de una estrategia de creación de valor compartido
- Plan de implementación de creación de valor compartido
- Medición y reporte de creación de valor compartido

Finalmente, se concluye que el paradigma “Creación de valor compartido” puede ser aplicado como un marco general estratégico exitoso, en base al caso Nestlé, el que puede permitir el cumplimiento de diferentes objetivos empresariales y la creación de valor tanto para la empresa como para su entorno. Por otro lado, el modelo de aplicación de este paradigma a la industria de aerolíneas comerciales sudamericanas, no difiere en gran medida a la de cualquier otra industria. Los objetivos específicos y proyectos que se desprenden de la aplicación del paradigma antes mencionado en una empresa, pueden variar, dependiendo de la industria en que ésta participa.

Abstract

As expressed by Michael E. Porter and Mark R. Kramer in *shared value creation* the economic framework in which commercial airlines operate, *Capitalism* is under attack, since when analyzed and judged by the public opinion, it has been concluded, for example, that social, environmental and economic problems are largely caused by the negligent act of the companies, and that they do not do anything but prosper at the expense of the community, something that the authors do not deny. In contrast to the above, they propose the *shared value creation* model that they define as "the operational practices and policies that increase the competitiveness of a company, while simultaneously improving the social and economic conditions of the communities in which it operates, through three actions; redefining products and markets, redefining productivity in the value chain, and developing clusters where the company is inserted.

This dissertation aims to "Propose a model for the development of shared value creation in South American commercial airlines" for which, initially, an introduction to the theory and conceptual framework that supports and explains the generation of value in a company is made, and then, how it can be shared. Later, it gives way to a characterization and description of "Nestlé", one of the worldwide leading companies regarding shared value creation, which allows, in practical terms, to understand the concept and its successful application. Then, in order to introduce the target industry "South American commercial airlines", the sustainability models of two representative airlines of the industry ("LATAM AIRLINES GROUP SA and AVIANCA HOLDINGS SA") are described and characterized.

With all of the above, based on theory and practical examples, a model is proposed that effectively allows the development of *shared value creation* in companies of the aforementioned industry, with defined steps and concrete actions, classified in general aspects and according to the following:

- Identification of shared value creation opportunities
- Design and development of a shared value creation strategy

- Shared value creation implementation plan
- Measuring and reporting of shared value creation

Finally, it is concluded that the paradigm *Shared value creation* can be applied as a successful strategic general framework, based on the Nestlé case, which can allow the fulfillment of different business objectives and the creation of value for both the company and its environment. On the other hand, the application model of this paradigm to the South American commercial airlines industry does not greatly differ from that of any other industry. The specific objectives and projects that arise from the application of the aforementioned paradigm in a company may vary, depending on the industry in which it participates.

Contenido

Índice de Tablas.....	10
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES, JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA MEMORIA	14
1.1 Justificación.....	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Metodología.....	16
1.4 Alcance de la Investigación.....	17
CAPITULO II: MARCO TÉORICO	18
2 MARCO TÉORICO	19
2.1 CREACIÓN DE VALOR	19
2.1.1 Concepto “valor”.....	19
2.1.2 Concepto “Creación de valor”	20
2.2 La Cadena de Valor	28
2.2.1 Las Actividades Primarias.....	29
2.2.2 Actividades de Apoyo	30
2.3 El mapa de las oportunidades sociales	32
2.3.1 Actividades primarias:	32
2.3.2 Actividades de apoyo	33
2.4 Creación de valor compartido	36
2.4.1 Supuestos de la creación de valor compartido	38
2.4.2 ¿Cómo crear valor compartido?	38
2.4.3 Resultados genéricos esperados de la Creación de Valor Compartido:	45
2.4.4 Como se diferencia la creación de valor compartido de la responsabilidad social corporativa.....	46
2.5 Modelo para el desarrollo de Creación de Valor Compartido.....	47
2.6 Cadena de valor de la aviación comercial	48
CAPITULO III: CASO NESTLE	56
3 Caso Nestlé	57

3.1	La Empresa:	57
3.2	La Estrategia	58
3.2.1	Misión	58
3.2.2	Visión	58
3.2.3	Valores	58
3.2.4	Las 4 ventajas competitivas Nestlé	59
3.2.5	Los 4 motores de crecimiento Nestlé	59
3.2.6	Los 4 pilares de las operaciones de Nestlé	60
3.3	Creación de Valor Compartido en Nestlé	60
3.3.1	Proceso de materialidad	62
3.3.2	Grupos de interés que participan de la “Creación de Valor Compartido” de Nestlé	63
3.4	Los compromisos sociales de Nestlé	63
3.4.2	Oportunidades para Crear Valor Compartido	68
3.4.3	¿Cómo Nestlé crea Valor Compartido?	70
	• ¿Cómo Nestlé a redefiniendo la productividad en la cadena de valor, para generar Valor compartido?	71
4	AEROLINEAS COMERCIALES LATINOAMERICANAS	73
4.1	LATAM Airlines Group S.A.	73
4.1.1	La estrategia	74
4.1.2	RSE y Sostenibilidad	79
4.2	AVIANCA HOLDINGS S.A.	90
4.2.1	La estrategia	91
4.2.2	RSE y Sostenibilidad	92
4.3	Comparativa LATAM/AVIANCA	105
5	MODELO PARA EL DESARROLLO DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN AEROLINEAS COMERCIALES SUDAMERICANAS	107
5.1	Identificación de oportunidades de CVC	108
5.1.1	Asegurar el compromiso de los altos ejecutivos y de la gobernanza	108
5.1.2	Definir un mapa de problemáticas y oportunidades sociales	109
5.1.3	Definir problemáticas con oportunidad de generar CVC	110
5.1.4	Revisar iniciativas e inversiones sociales ya existentes en la empresa	112

5.1.5	Revisar iniciativas e inversiones sociales ya existentes en otras empresas de la industria y fuera de esta.....	112
5.2	Diseño y desarrollo de una estrategia de Creación de valor compartido	113
5.2.1	Analizar y redefinir el lineamiento estratégico de la aerolínea.	113
5.2.2	Analizar y redefinir productos y mercados.	114
5.2.3	Analizar y redefinir procesos de la cadena de valor.	116
5.2.4	Definir estrategias para potenciar los clusters donde se insertan las aerolíneas.	119
5.2.5	Analizar el impacto económico de estas iniciativas (reducción de costos, aumento de ingresos)	120
5.2.6	Definir indicadores y metas de negocio y sociales.	122
5.3	Plan de implementación de Creación de Valor Compartido	122
5.3.1	Generar alianzas multisectoriales que benefician el desarrollo de creación de valor compartido	122
5.3.2	Capacitar a las áreas involucradas.....	125
5.3.3	Ejecutar la iniciativa.....	125
5.4	Medición y reporte de Creación de Valor Compartido	125
5.4.1	Monitoreo y reporte de resultados (indicadores del negocio y sociales) .	125
5.4.2	Mejora continua y reevaluación de iniciativas.....	127
5.4.3	Definir el plan de comunicación interna y externa	129
6	Conclusiones.....	132
7	Bibliografía	134

Índice de Tablas

Tabla 1 Alcance de la investigación.....	17
Tabla 2 Cadena de Valor.....	29
Tabla 3 La conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales.	44
Tabla 4: Resultados genéricos esperados de la Creación de Valor Compartido.....	45
Tabla 5 Creación de valor compartido v/s Responsabilidad social corporativa	46

Tabla 6 Modelo para el desarrollo de Creación de Valor Compartido	47
Tabla 7 Cadena de valor de la aviación comercial.....	48
Tabla 8 Matriz de materialidad Nestlé.....	62
Tabla 9 Matriz de materialidad LATAM	80
Tabla 10 Focos de sostenibilidad LATAM.....	82
Tabla 11: Compromisos de sustentabilidad de AVIANCA	95
Tabla 12 Índice de desempeño de proveedores.....	98
Tabla 13 Focos de gestión ambiental AVIANCA.....	99
Tabla 14 Modelo para desarrollo de creación de valor compartido en aerolíneas comerciales sudamericanas	107
Tabla 15: Grupos de interés Aerolíneas comerciales Sudamericanas.....	109
Tabla 16 Impacto de la CVC.....	121
Tabla 17 Alianzas multisectoriales	123

Introducción

A lo largo de la historia, la actividad comercial ha sido parte muy importante del desarrollo humano y es responsable en gran medida del actual orden social, cultural y por supuesto económico. Visto de otro modo, el éxito de la sociedad, independiente de sus objetivos, depende en buena parte del como ésta desarrolla su actividad económica.

El aborígen al realizar un trueque, el artesano al ofrecer su producto y una multinacional al decidir sobre sus filiales, buscan un objetivo común, el alcanzarlo o no, define el éxito o el fracaso de estas empresas. El aborígen, al obtener un producto necesario y escaso para él, a cambio de uno común, la artesanía que se vende considerando el valor de la mano de obra y su especialización, las filial que se fortalece y potencia la casa matriz, están alcanzando ese objetivo, están “generando valor”.

Las empresas, es su afán de generar valor, han cometido muchos errores, el círculo vicioso y el enfoque anticuado de optimización de desempeño financiero a corto plazo, el ignorar las necesidades más importantes de los clientes, y el no reconocer las influencias de todas las externalidades que definen su éxito a largo plazo, tiene actualmente al sistema capitalista, en el que se enmarca la mayor parte de la actividad económica del mundo, bajo asedio y escrutinio. Según lo expresado por Michael E. Porter y Mark R. Kramer en “La creación de valor compartido” “Las empresas han sido vistas como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. Hay una percepción muy amplia de que las compañías prosperan a costa de la comunidad... Esto lleva a que los líderes políticos tomen medidas que socavan la competitividad y minan el crecimiento económico...”

La aviación comercial y específicamente las aerolíneas comerciales latinoamericanas, no están ajenas al diagnóstico anterior y sus consecuencias, la manera en que generan valor debe ser redefinido, las empresas deben tomar la iniciativa para volver a unir los negocios con la sociedad, pero para eso necesitan un marco general que las guíe, según Michael E. Porter y Mark R. Kramer la respuesta está en “La creación de valor compartido”.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES, JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN



1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA MEMORIA

1.1 Justificación

El marco económico en que se desenvuelven las aerolíneas comerciales, está bajo asedio, el sistema de “libre mercado”, permanentemente está siendo examinado y juzgado por la opinión pública, la que ha concluido por ejemplo, que los problemas sociales, medioambientales y económicos, son en gran parte causados por el actuar negligente de las empresas, y que estas no hacen más que prosperar a costa de la comunidad¹.

Esta caída en la legitimidad de los sectores productivos, ha traído consecuencias importantes, principalmente respecto a políticas públicas, las que al buscar frenar y compensar las negligencias de las compañías, colateralmente perjudican la competitividad y el crecimiento económico.

Lo anterior, según lo expuesto por Michael E. Porter y Mark R. Kramer en “La creación de valor compartido” está lejos de ser injusto, ha sido provocado de manera importante por el actuar anticuado de las empresas en términos de búsqueda de valor, privilegiando el desempeño financiero a corto plazo, pasando por alto los “trade off”² de su operación, ignorando las necesidades más importantes de los clientes y pasando por alto una estrategia sustentable en el largo plazo. Por ejemplo, la depredación de los recursos naturales, el abuso de poder frente a proveedores, el trato injusto hacia empleados, etc.”

Si bien, hay empresas y líderes que están aplicando herramientas y elementos, que sugieren un nuevo modelo de hacer negocios, que va más allá de la responsabilidad social empresarial, Michael E. Porter y Mark R. Kramer, sugieren que es necesario un marco general para guiar estas iniciativas y transformarlas en una estrategia sólida de desarrollo, una que implica crear valor económico y a la vez valor para la sociedad,

¹ Porter M./Kramer M. “La creación de valor compartido” Harvard Business Review, 2011

² Comparación entre los costes y beneficios de hacer algo, “Introducción a la economía: Microeconomía, Paul Krugman, Robin Wells, 2006”

entendiendo las necesidades y desafíos de esta, a este nuevo modelo o marco general lo llaman “Creación de valor compartido”.

Las aerolíneas comerciales, incluyendo las sudamericanas, están lejos de estar ajenas a los problemas antes expuestos, por lo que “La creación de valor compartido” puede transformarse el marco general para hacer negocios, por ende, se hace necesario estudiar este modelo y adaptarlo a la medida de la industria. Por suerte, ya podemos observar ejemplos e iniciativas al respecto, son varias las aerolíneas, incluyendo sudamericanas, que llevan a cabo ciertas decisiones y acciones que parecieran estar en sintonía con este nuevo paradigma.

1.2 Objetivos

Objetivo General

- Proponer un modelo para el desarrollo de creación de valor compartido, en aerolíneas comerciales sudamericanas.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Caracterizar y describir el modelo de creación de valor compartido, en una empresa líder en el modelo.
- Caracterizar y describir el modelo de responsabilidad social empresarial y desarrollo sustentable de 2 aerolíneas sudamericanas, representativas de la industria.
- Identificar oportunidades de “Creación de valor compartido”, en el modelo de responsabilidad social empresarial y desarrollo sustentable de estas 2 aerolíneas.
- Proponer un modelo para el desarrollo de creación de valor compartido, en aerolíneas comerciales sudamericanas.

1.3 Metodología

La presente investigación, se introduce en la temática describiendo primeramente la estrategia exitosa de desarrollo de una empresa, que tiene como eje estratégico fundamental la “Creación de valor compartido”, con la intención de explorar y entender en términos prácticos este nuevo tópico estratégico. Luego, para adentrarse en la industria de interés, “Aerolíneas comerciales sudamericanas” y observar su desarrollo en la materia, se describen las actuales estrategias de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad, de 2 empresas representativas de la industria, para más tarde, con lo aprendido en lo anterior, proponer un modelo para el desarrollo de “Creación de Valor Compartido” en aerolíneas comerciales latinoamericanas.

Para cumplir con el objetivo, la investigación será de tipo:

No experimental: Es decir, no se manipularán las variables a estudiar, si no que se las observará con un enfoque retrospectivo, **Ex post-facto**, de acuerdo a como se comportaron en la realidad, sin la interferencia del investigador.

De casos: Las variables a analizar, provendrán del estudio de distintos casos comparables entre sí, de acuerdo a material que proviene de fuentes fiables, principalmente de textos y publicaciones realizadas por las mismas empresas a estudiar, las cuales son autorizadas para el uso público.

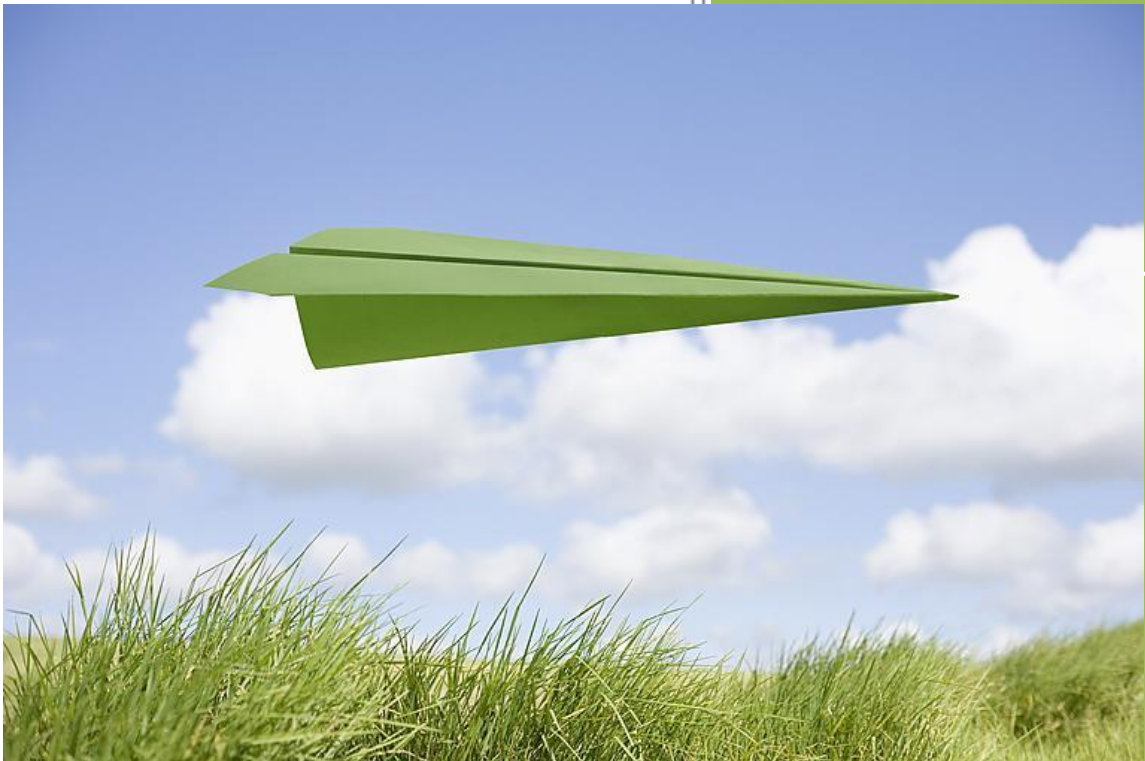
1.4 Alcance de la Investigación

El alcance comprende inicialmente el tipo de investigación, el cual varía de acuerdo a los objetivos específicos de esta memoria , siendo en un comienzo, “descriptivo, exploratorio y explicativo”, en lo que concierne al análisis de los casos de estudio, ya que se explorará el nuevo tópico estratégico “Creación de valor compartido” en una empresa que lo ha llevado a cabo en forma exitosa, describiendo y explicando su ejecución, lo mismo para los casos de empresas de la industria objetivo “Aerolíneas comerciales sudamericanas”, para luego, de acuerdo a lo investigado en los anterior, expandir el alcance a “Proposicional” proponiendo un modelo para desarrollo de creación de valor compartido. Todo lo anterior, enmarcado en la teoría económica neoclásica.



Tabla 1 Alcance de la investigación

CAPITULO II: MARCO TÉORICO



2 MARCO TEÓRICO

Para abordar de manera contundente el tema, se hace necesario estudiar una serie de conceptos, teorías y estudios (económicos, estratégicos y financieros) que se relacionan en el desarrollo de esta memoria, los que permitirán dar sustento a las distintas descripciones, análisis y propuestas, para cumplir los objetivos impuestos y concluir de manera satisfactoria.

El marco teórico a desarrollar, se subdivide en 3 temas y un listado de conceptos a fin.

- Creación de valor
- Creación de valor compartido
- Cadena de Valor
- Conceptos útiles

Todo lo anterior, basados en la teoría económica neoclásica³, sin dejar de lado ciertas descripciones desde el punto de vista de otras teorías.

2.1 CREACIÓN DE VALOR

2.1.1 Concepto “valor”

Se define “Valor”, como una variable que determina la magnitud con que se mide un bien económico. Esta valoración, depende de ciertas variables, las cuales cambian de acuerdo a la base teórica económica con que se evalúa, por ejemplo, en la teoría Marxista⁴, depende principalmente del monto de producción social necesario para un bien o servicio, en otras palabras, está determinado por la cantidad de horas de trabajo (promedio social) y materias primas necesarias para su producción, de acuerdo a un desarrollo de factores productivos determinado (experiencia, tecnología,

³ Teoría económica, basada en que el mercado se auto-regula, según la libre relación de las variables oferta y demanda (“Capitalismo y libertad” Milton Friedman, 1966)

⁴ Sistema filosófico, político y económico basado en las ideas de Karl Marx (1818-1883) y de Friedrich Engels (1820-1895), que rechaza el capitalismo y defiende la construcción de una sociedad sin clases y sin estado.

meteorología, etc.) por lo tanto, al relacionar precio⁵ con valor, este depende directamente de los costos de producción del bien en cuestión.

Ahora bien, desde el punto de vista de la teoría económica neoclásica, “Valor”, es una variable subjetiva, en que la magnitud respectiva, depende del grado de estima que tiene el consumidor hacia el bien que se está evaluando, lo que no necesariamente tiene relación con el coste de producción del mismo, por lo tanto, el precio a pagar por los consumidores, al no depender del coste de producción del bien en cuestión, lo hace principalmente del grado de apreciación del consumidor y de las fluctuaciones económicas, las que a su vez, se determinan por un sin número de variables externas e internas, desde el punto de vista del consumidor del bien económico. Por lo tanto, de acuerdo a lo anterior, se desprende que el precio por un bien económico, no tiene necesariamente relación con el coste de producirlo.

2.1.2 Concepto “Creación de valor”

2.1.2.1 Introducción al concepto

Este concepto económico, en la teoría neoclásica, se puede definir como una magnitud, que determina la utilidad obtenida en una relación comercial, ya sea por el productor y/o el consumidor. Dicho de otro modo, se refiere a la suma de los excedentes del consumidor y del productor, luego de una operación comercial, sin importar su distribución.

Para un consumidor, este excedente corresponde a la diferencia entre el precio máximo que está dispuesto a pagar, con el que realmente paga, y para el productor, como la resta entre el precio de venta y el coste de los recursos empleados en la producción, por lo tanto, la tarea de crear más valor “maximización del valor”, se simplifica a aumentar el excedente del consumidor y el valor residual del propietario, lo primero, con productos que satisfagan mejor las necesidades, sin afectar la capacidad de satisfacer necesidades

⁵ Suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio ("Fundamentos de Marketing" Philip Kotler y Gary Armstrong, 2013, décimo tercera edición)

futuras (mejores productos al mismo precio) y lo segundo, produciendo a menor costo, un mismo producto, o con el mismo costo un mejor producto.

En consecuencia, se debería alcanzar un óptimo económico, cuando los consumidores maximicen su utilidad y las empresas maximicen su beneficio, y de esta manera, el valor social (económico), será máximo, es decir, se alcanza un óptimo social. Por supuesto, en condiciones de mercado ideales, cumpliéndose una competencia perfecta, demanda para todos los bienes y productos (presentes y futuros), libertad en la entrada y salida en los mercados, información completa, inexistencia de bienes públicos, no se producen efectos externos de acciones llevadas a cabo por participantes fuera del mercado objetivo, etc.

Tomando en cuenta que las condiciones de mercado ideales no se manifiestan en la realidad, ya sea porque algunos actores tienen poder de mercado, la información no es eficaz, existen externalidades y sobre todo porque el valor no se crea por factores independientes e aislados, sino por la relación entre todos los stakeholders⁶ (Freeman 1984), el modelo antes expuesto, pierde consistencia, se dificulta la tarea de maximizar el valor social y se complica la gestión de las empresas. Ante esto, en “La teoría de los stakeholders y la creación de valor” Antonio Argandoña expone que es necesario ampliar el análisis de la “Creación de valor” e integrar en la ecuación a los stakeholders que interactúan en el mercado, y de esta manera, comprender los efectos que estos generan, ya sea en la generación y o captura de valor, e incluso en la definición de este, ampliando sus dimensiones.

Por ejemplo, si en una industria objetivo, la competencia entre los proveedores de materias primas es alta, el efecto lógico es que estas bajen sus precios, lo que implicaría un valor extra esperando por ser capturado, ya sea por la empresa que utiliza de estos recursos, por los consumidores, o ambos. ¿Pero qué pasa si esa alta competencia es viciada, y uno de los productores de materias primas incurre en abusos de poder para liderar ese mercado? ¿Es sostenible ese valor creado? La distribución de este ¿como se comportará a largo plazo? ¿la responsabilidad sobre este vicio es exclusivo de la

⁶ Grupos de interés de una empresa objetivo (“A Stakeholder Approach”, Pitman, 1984)

empresa que lo practica? ¿La relación comercial entre los participantes se remite simplemente a los resultados financieros? ¿El impacto social que se desprende de ese abuso de poder afecta la creación de valor?

Preguntas como las anteriores, hacen necesaria una evaluación y estudio más profundo de la “creación de valor” incluyendo todos los stakeholders que participan en una industria, y agregando variables a la ecuación, como son los factores éticos, sociales, psicológicos, políticos, etc. Entendiendo que todos los stakeholders pueden competir en el reparto de valor y que este es más amplio que un resultado económico propiamente tal.

2.1.2.2 Creación de valor y stakeholders

Según lo anterior, al analizar la creación de valor tomando en cuenta los stakeholders, se desprenden inicialmente las siguientes implicancias.

- Todos los que crean y/o capturan valor, asumen riesgos en su relación interna con la empresa (propietarios, empleados, directivos) o externa (consumidores, proveedores) o reciben el impacto de externalidades (comunidad, medio ambiente, sociedad general, etc.) deben ser considerados stakeholders de la empresa, por lo tanto, deben ser considerados en el análisis de creación de valor y su distribución.
- La maximización del valor para consumidores y proveedores no es suficiente para garantizar el óptimo social, debido a que omite stakeholders importantes.
- Las relaciones que se establecen entre los stakeholders, producto de acciones comerciales, no sólo debe tener en cuenta el intercambio de bienes o servicio a cambio de un precio, si no también otras variables, como por ejemplo productos alternativos (que limitan el poder de mercado), externalidades (positivas o negativas) como marco regulatorio, vaivenes económicos, etc. Influencias sociales que afectan el comportamiento del consumidor, aspectos psicológicos y éticos de la relación, etc.

Como se explicó anteriormente, la tarea de maximizar valor no resuelve el problema de la distribución de éste y menos si se toma en cuenta en la ecuación a todos los stakeholders correspondientes, por lo que se hace necesario estudiar los factores que están detrás de la apropiación del valor creado, los que se pueden enfocar desde 3 puntos de vista:

1. Distribución del valor entre la empresa y los stakeholders, en función del poder relativo entre ellos. Lo que se puede analizar económicamente según la naturaleza de este poder, ya sea por:
 - Elasticidad de la demanda (producto): La que depende principalmente de existencia de bienes sustitutos, y de la clasificación del bien (primera necesidad, de lujo). Si la demanda es rígida, el poder de la empresa productora es mayor frente a sus consumidores y viceversa.
 - Elasticidad de la demanda (factores productivos): Similar a lo anterior, pero ahora referente al poder relativo de los proveedores. Por ejemplo, si la demanda por un factor productivo es rígida y el producto final es de primera necesidad, sin existencia de sustitutos, el proveedor se llevaría buena parte del valor creado.
 - Poder de mercado de la empresa: Por ejemplo, una empresa que opera como monopolio, podría quedarse con la mayor parte del valor creado, sin perjuicio de repartir buena parte con sus stakeholders que aportan factores productivos, como por ejemplo, sus trabajadores.
 - Posibilidad de coaliciones de stakeholders: Ya sea organizaciones de consumidores, sindicatos de trabajadores, cooperativas de proveedores, etc. Todas estas organizaciones aumentan el poder relativo frente a la empresa en cuestión, por lo que pueden aumentar su porción de apropiación del valor creado.
 - Competencia en la industria: Que aplica tanto para la industria en que participa la empresa en cuestión, como la industria de los factores productivos. En el primer caso, mientras menor sea la competencia, mayor poder relativo frente a sus consumidores, en consecuencia, mayor

apropiación del valor creado y viceversa. En el segundo caso, por el contrario, mientras menor competencia en el mercado de factores productivos, menor apropiación de valor creado.

Frente a estos escenarios de repartición del valor creado, los stakeholders pueden actuar ya sea:

- Aceptar de manera resignada la situación, en el escenario en que no cuentan con las herramientas, capacidades y/o voluntad, para intentar una mayor apropiación.
 - Mantener el *statu quo*, para continuar capturando el valor que ya se captura, satisfechos con la porción que obtienen.
 - Confrontación, para capturar rentas de otros stakeholders o evitar que capturen nuevas rentas que se están creando.
2. La solución cooperativa, que nace generalmente producto de una estrategia que busca maximizar el valor creado a largo plazo, gestionando los stakeholders, considerándolos clave para conseguir ventajas competitivas, que permita un crecimiento sostenido del valor creado, ya sea apuntando a reducción de costes y riesgos, legitimándose frente a la opinión pública y buscando un mejor trato por parte de los entes reguladores, aumentando la lealtad de los consumidores y/empleados, adquiriendo reputación y legitimidad en los mercados financieros, creando sinergias, oportunidades de negocios, etc.

Esta solución, da una connotación positiva a la distribución del valor creado, y si bien no suprime el enfrentamiento entre los stakeholders, si lo disminuye, dada la expectativa que en el largo plazo todos obtendrán beneficios. Sin embargo, este método no carece de dificultades, por ejemplo, incentiva la exclusión de ciertos stakeholders con poco poder en la política de reparto o aquellos sin representantes que participen en esta discusión con fines cooperativos, por ejemplo, el medio ambiente. Otro posible problema son las expectativas no cumplidas de algún stakeholder o cuando ciertas variables en su entorno cambian y desmoronan este equilibrio vulnerable, ya sea un cambio tecnológico,

variaciones en las condiciones de su mercado de factores productivos, nuevas regulaciones, etc.

3. Renuncia voluntaria al valor creado, entregándolo voluntaria y unilateralmente a algún stakeholder, por ejemplo, sus empleados, pagándoles mayores salarios, superiores al costo de oportunidad, o en el caso de que sean discapacitados, pagándoles salarios superiores su productividad (si ese fuese el caso), también puede darse la situación en que una empresa pague precios más altos por las materias primas, ya sea por apoyar el comercio justo⁷, o cuando facilita a los proveedores que cumplan condiciones estrictas en materia de derechos laborales, humanos, cuidado del medio ambiente, etc. En estos casos, la empresa sobreinvierte en los stakeholders⁸, si bien, esto se puede considerar una manera “más humana” del modelo de maximización del valor económico y su reparto, evitando la confrontación, por medio de actitudes que fomenten una relación colaborativa entre los stakeholders, también es necesario entender que se podría estar intentando conseguir algo más que resultados económicos, dado que la relaciones humanas tienen valor por si mismas⁹, por supuesto, sin desconocer el valor económico respectivo, tal como lo describen, Hikkman y Keim 2001 “Las relaciones duraderas tienen también una dimensión económica, porque hacen posible una mayor creación de valor (pero no necesariamente una mayor apropiación) y favorecen la inversión en intangibles valiosos (confianza, lealtad, reputación) y en capital específico”.

2.1.2.3 ¿Qué es valor para un stakeholder?

Ahora bien, si las empresas y sus stakeholders consideran lo mencionado anteriormente, y le conceden importancia dado que implica beneficios, se podría decir entonces que generan valor, pero ¿de qué valor se está hablando? Hasta ahora el análisis se ha referido al valor financiero, pero, hay otras maneras de entender el valor desde el

⁷ Sistema comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional prestando especial atención a criterios sociales y medioambientales.

⁸ R. Edward Freeman/Jeffrey S. Harrison/Andrew C. Wicks “Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success”, 2007.

⁹ Luigino Bruni, Stefano Zamagni. “Civil Economy: Efficiency, Equity, Public Happiness”

punto de vista de un stakeholder, por ejemplo un empleado, ¿Qué busca cuando inicia una relación laboral con una empresa?

1. Valores extrínsecos de naturaleza económica (valores económicos): Como se ha explicado anteriormente, se genera cuando el coste de oportunidad es menor al beneficio económico obtenido.
2. Valores extrínsecos inmateriales: Por ejemplo, el reconocimiento por el trabajo realizado, algunos tipos de formación, prestigio por relacionarse con una empresa con buena reputación, etc. Estos valores pueden ser complementos del valor económico o incluso sustitutos, cuando por ejemplo una empresa proveedora decide trabajar con una empresa de buena reputación, sin obtener beneficio económico (trabajar al coste) con el objetivo de obtener renombre.
3. Valores intrínsecos psicológicos: Satisfacción por el trabajo realizado, que se genera en el propio stakeholder, sin formar parte del proceso de creación de valor económico, por lo que no puede ser apropiado por otro stakeholder, aunque pueden contribuir a crear este valor, o incluso a destruirlo. Puede considerarse en parte, sustituto de valores extrínsecos
4. Valores intrínsecos como forma de aprendizajes: Ya sea adquisición de capacidades operativas fruto de la experiencia, intercambio de conocimientos técnicos, capacitaciones específicas, etc. Estos no forman parte del valor económico creado, pero pueden considerarse un sustituto parcial, además de la posibilidad de contribuir a la creación de valor económico futuro.
5. Valores trascendentes (aprendizajes evaluativos): Se refiere a la adquisición de virtudes o vicios (pertenecen al ámbito de la ética) por parte del stakeholder, como consecuencia de sus decisiones, los que modifican su capacidad para valorar las consecuencias de esas decisiones sobre los demás stakeholders o sobre el mismo, es decir, condiciona la capacidad de tomar decisiones futuras. No forman parte del valor económico creado, no pueden ser apropiados por otro y no pueden ser reemplazados por los demás tipos de valor.
6. Valores que son externalidades (positivas o negativas): Se generan en stakeholders que no participan directamente en una relación específica, por ejemplo, la relación proveedor-empresa, puede tener altos estándares ecológicos,

lo que genera valor en el medio ambiente, otro ejemplo, en este caso negativo, puede ser el antivalor generado en el mercado, producto de la colusión de participantes de cierta industria. Estos valores o antivalores, pueden tener un impacto sobre los stakeholders que lo crearon, de manera indirecta, por ejemplo, los aprendizajes evaluativos que se generan en ellos producto de la acción realizada.

Los valores antes descritos se crean o destruyen en la mayoría de relaciones entre las empresas y sus stakeholders, muchas veces sin que sean conscientes de ello, algunos son acumulativos (conocimientos operativos) otros con límites (satisfacción por el trabajo realizado) pueden ser positivos o negativos (valor extrínseco económico mayor o menor al coste de oportunidad), etc. Todos estos valores en la práctica se relacionan directa o indirectamente, por lo tanto, si se quiere maximizar alguno de ellos, es necesario por lo menor evaluar el comportamiento del resto.

Entendiendo este concepto amplio de valor, la tarea de crearlo para todos los stakeholders adquiere un nuevo sentido, se puede hablar de procesos para crear diferentes tipos de valores, algunos sustitutos otros complementarios, todos necesarios. Incluso, algunos de éstos no es posible crearlos, sin una disposición de dar desinteresadamente. Por otro lado, maximizar valor para todos los stakeholder, no era posible si se limitaba al valor extrínseco económico, con esta ampliación del concepto, se da paso a nuevas dimensiones que si lo permiten, lo mismo ocurre con, la apropiación de valor, que adquiere un significado diferente, hay valores que se pueden apropiar, otros que no y unos que necesariamente deben ser compartidos, de lo contrario no se pueden crear, como los aprendizajes evaluativos.

Gestionar una empresa, al servicio de todos los stakeholders es ahora posible, considerando esta definición amplia de valor, su creación y distribución, porque no se trata simplemente de cómo repartirlo, si no de cómo crearlo en conjunto a todos los stakeholders¹⁰.

¹⁰ R. Edward Freeman/Jeffrey S. Harrison/Andrew C. Wicks “Stakeholder Theory: The State of the Art”, 2008

2.2 La Cadena de Valor

Para entender como una organización puede crear de valor, se hace necesario estudiar modelos que lo explican genéricamente, de los cuales se puede extraer sustento teórico y herramientas para entender a cabalidad el paradigma de la “Creación de valor compartido” y como este puede ser aplicado.

Michael E. Porter, ha desarrollado el modelo “Cadena de Valor”, el cuál mediante un análisis interno, identifica, grafica y analiza de manera sistemática las actividades de una organización, ya sea individual o en su conjunto, desde perspectivas de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas y actividades productivas genéricas que agregan valor, las que se encuentran presente en la mayoría de las organizaciones.

Para qué sirve la cadena de valor:

- Genera una gráfica coherente para posicionar la organización respecto de sus competidores.
- Un mapeo claro para decidir las acciones necesarias para desarrollar y potenciar una ventaja competitiva.

La cadena de valor, muestra el conjunto de etapas y actividades de una compañía, de manera entrelazadas, de acuerdo a como se realizan internamente. Comenzando con el suministro de materia prima, para luego continuar con el proceso de producción y más tarde la distribución, para llegar al usuario final del producto o servicio, todo lo anterior respaldado por actividades de apoyo transversales.



Ilustración 1 Cadena de Valor

2.2.1 Las Actividades Primarias

- a) *Logística de entrada:* Actividades relacionadas con la recepción de materia prima, insumos y todo tipo de productos necesarios para la producción, además de la distribución interna. Ejemplos: Almacenaje y bodegaje, control de inventarios, control de transporte, mecanismos recepción etc.
- b) *Operaciones:* Actividades asociadas con la transformación de las materias primas e insumos en el producto final. Ejemplos: Mantenimiento de equipos y maquinaria, control de calidad, impresión, empaquetado y embalaje, control de operaciones, etc.
- c) *Logística de salida:* Actividades asociadas al inventario y distribución física del producto a los clientes. Ejemplos: almacenamiento del producto terminado, transporte del producto, procesamiento de las órdenes de pedido, planificación de la distribución y entrega del producto a clientes.

- d) *Marketing y Ventas*: Actividades relacionadas con planificación, ejecución y control de medios que permitan a los clientes adquirir el producto y convencerles de que lo hagan. Ejemplos: Publicidad, fuerza de ventas, selección del canales, relaciones con los canales, política de precios y promociones, etc.
- e) *Servicio*: Actividades asociadas con la provisión de servicios post venta, para mantener, o aumentar el valor del producto. Ejemplos: instalación, reparación, oferta de material de capacitación, garantía y servicio técnico, etc.

2.2.2 Actividades de Apoyo

- a) *Aprovisionamiento*: El aprovisionamiento se refiere a la función de compra de las materias primas e insumos necesarios en toda la cadena de valor de la empresa. Esta se regula por procedimientos para relacionarse con proveedores, reglas de calificación de proveedores, sistema de información de compras, etc. El coste de esta actividad puede ser insignificante, pero su efecto sobre el coste o la calidad del producto puede ser muy relevante. Un aprovisionamiento eficiente y eficaz puede mejorar el coste y calidad de la compra de las materias primas e insumos, así como también puede influir en otras actividades dentro de la cadena de valor, como por ejemplo la logística interna, operaciones y relaciones con compradores.
- b) *Desarrollo tecnológico*: A lo largo de la cadena de valor, cada actividad tiene incluida una “tecnología” o “conocimiento” asociado, ya sea procedimientos específicos, equipos o maquinaria, por lo tanto, la variedad de tecnologías que utiliza una empresa es muy amplio, por lo que en la definición de esta actividad de apoyo, incluimos en ella todas aquellas actividades que están relacionadas con la labor de mejorar el producto y/o el proceso.
- c) *Gestión de los Recursos Humanos*: Son todas aquellas actividades relacionadas la contratación, formación, desarrollo y retribución de todo tipo de personas dentro de una organización. Esta actividad apoya tanto a las actividades

primarias como las de apoyo, por lo que políticas consistentes y transversales son claves para el éxito de esta actividad y de toda la compañía.

- d) *Infraestructura de la Empresa:* La dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales, cultura organizacional y dirección de calidad son parte de esta actividad. Si la empresa está diversificada, muchas de estas actividades están divididas (o repetidas) entre la unidad de negocio y la corporación. En esta actividad, la dirección general es fundamental, puesto que influye en el resto de los aspectos mencionados, incluso puede dar forma a la infraestructura y, a través de ella, desempeñar otras actividades de creación de valor que ocurren en la empresa.

2.3 El mapa de las oportunidades sociales

En la publicación “Estrategia y sociedad” Michael E. Porter y Mark R. Kramer, explican que la interdependencia entre la sociedad y las empresas, se puede analizar con las mismas herramientas con que se estudia la competitividad y el desarrollo estratégico de las compañías, para de esta manera, enfocar de manera efectiva y eficiente sus intenciones, maximizando el impacto social y no quedar en meros impulsos bien intencionados o actuar frente presiones externas.

De esta manera, para realizar un estudio desde adentro hacia afuera de la empresa, la “Cadena de valor” logra trazar el impacto de ésta, al ser una herramienta que representa todas las actividades que ésta realiza al hacer negocios, en otras palabras, puede ser utilizada como marco general para identificar el impacto social de las diferentes actividades que esta realiza en su proceso productivo, definiendo problemas y oportunidades, los cuales deben ser analizados, priorizados y enfrentados, eliminando los efectos sociales negativos y aprovechando las oportunidades.

A continuación un listado estructurado de acuerdo a la cadena de valor, con las oportunidades sociales, según la publicación “Estrategia y sociedad” Michael E. Porter y Mark R. Kramer.

2.3.1 Actividades primarias:

- 1) Logística de entrada:
 - i) Impactos de transporte (emisiones, congestión, rutas)
- 2) Operaciones:
 - i) Emisiones y basura
 - ii) Biodiversidad e impacto ecológico
 - iii) Uso de agua y energía
 - iv) Seguridad y relaciones laborales
 - v) Materiales peligrosos
- 3) Logística de salida:
 - i) Uso y eliminación de envases (cajitas de McDonald's)

- ii) Impactos de transporte
- 4) Marketing y ventas:
 - i) Marketing y publicidad (publicidad veraz, publicidad a niños)
 - ii) Prácticas de fijación de precios (discriminación de precios entre clientes, prácticas de precios anticompetitivas, políticas de precios para los pobres)
 - iii) Información al consumidor
 - iv) Privacidad
- 5) Servicio de postventa:
 - i) Eliminación de productos obsoletos
 - ii) Manejo de consumibles (aceite de motor, tinta de impresión)
 - iii) Privacidad del cliente

2.3.2 Actividades de apoyo

- 1) Infraestructura de la empresa
 - i. Prácticas de reporte financiero
 - ii. Prácticas de gobierno
 - iii. Transparencia
 - iv. Uso de lobby
- 2) Gestión de recursos humanos
 - i. Educación y capacitación laboral
 - ii. Condiciones laborales seguras
 - iii. Diversidad y discriminación
 - iv. Salud y otros beneficios
 - v. Políticas de compensación
 - vi. Políticas de despido
- 3) Desarrollo de tecnología
 - i. Relaciones con universidades
 - ii. Prácticas éticas de investigación (pruebas en animales, modificación genética)
 - iii. Seguridad de productos
 - iv. Conservación de materias primas

v. Reciclamiento

4) Abastecimiento

- i. Prácticas de abastecimiento y cadena de suministro (soborno, trabajo infantil, diamantes de conflicto, precios a agricultores)
- ii. Uso de insumos específicos (pieles animales)
- iii. Utilización de recursos naturales

Ahora bien, para entender el impacto de “afuera hacia adentro” de la dimensión social en que se desarrolla una empresa (infraestructura de transporte, política regulatoria, desarrollo educacional, etc.) la herramienta “Marco de Diamante”¹¹ de Michael E. Porter, puede organizar un análisis del impacto de estas variables, ya sea en la productividad, crecimiento y o en la competitividad de una empresa, y de esta manera, encontrar brechas y oportunidades de manera eficiente y eficaz, para luego definir estrategias para minimizar su impacto o aprovechar los beneficios.

¹¹ Teoría del diamante: representa gráficamente en forma de un rombo, los cuatro atributos interconectados o factores básicos que caracterizan la competitividad del país y en los que se basan las empresas para alcanzar su ventaja competitiva, “La Ventaja Competitiva de las Naciones” Michael E. Porter, 1990.

En la siguiente gráfica, se representa el modelo de “Marco de diamante” con una lista de ejemplos de impacto (positivos-negativos), según cada atributo:



Tabla 2 Marco de Diamante

2.4 Creación de valor compartido

Michael Porter y Mark Kramer, en su publicación “Creación de valor compartido” hacen hincapié en que el sistema capitalista está bajo asedio, otorgándole la responsabilidad de la mayoría de los problemas sociales, ambientales y económicos que afectan actualmente el mundo, lo que ha provocado una deslegitimación importante del modelo. Como consecuencia, el sector público, impulsado por la opinión de la sociedad civil, ha liderado una serie de cambios legislativos que afectan la competitividad y socaba el crecimiento económico, exacerbando el problema.

En la publicación mencionada, se hace referencia a que en la visión neoclásica, la inclusión de variables sociales en las estrategias empresariales, impone costos, los que puede afectar significativamente las utilidades percibidas en un periodo y sector determinado. Adicionalmente, la existencia de externalidades negativas, producto del proceso productivo de una empresa, obliga a los gobiernos a imponer regulaciones como una manera de internalizar dichas fallas en los procesos de las empresas, lo que por supuesto conlleva, también, a un aumento en los costos.

Pese a lo anterior, una gran parte del sector privado continuaría con un enfoque anticuado de creación de valor, enfocándose en maximizar el desempeño financiero de corto plazo, e ignorando los verdaderos factores que determinan el éxito en el largo plazo, por ejemplo, depredando recursos naturales vitales para sus negocios, o considerando una solución sustentable para sus desafíos competitivos, cambiar ciertas actividades a países con sueldos bajos.

Se hace necesario, por lo tanto, que las empresas asuman el liderazgo y vuelvan a unir los negocios con la sociedad, para lo cual falta un marco general que guíe estas intenciones y esfuerzos de manera eficaz y eficiente, desmarcándose de la “Responsabilidad social empresarial” anticuada, donde los problemas sociales están en la periferia, no en el “core business”. Este marco lo llaman el principio de valor compartido, que de manera simplificada, significa crear valor económico y social en las comunidades donde las empresas se insertan, reconectando el éxito empresarial con el progreso social, lo que impulsaría una transformación aún mayor del pensamiento

tradicional, requiriendo altos niveles de innovación, que conducirían a un incremento de la productividad en la economía global.

El concepto “creación de valor compartido” es definido por Michael Porter y Mark Kramer, como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera.” Que parte de la base que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas.

Para lograr lo anterior, son necesarios líderes que desarrollen competencias y nuevas formas de conocimiento, así como una mayor consideración de las necesidades y desafíos de la sociedad misma.

Este paradigma, reconoce las problemáticas y necesidades de la sociedad, entendiendo que estas generan costos significativos para las empresas ya sea en materia energética, materias primas, recursos humanos, etc. Por lo tanto se hace necesario que las compañías innoven en tecnologías, actualicen y modernicen su cadena de valor, además de crear nuevas formas para gestionar su negocio que aumenten sus niveles de productividad, logrando penetrar en una mayor cantidad de mercados y diferenciarse de su competencia.

Michael Porter y Mark Kramer, son muy enfáticos en aclarar que la creación de valor compartido no debe entenderse como una redistribución del valor creado por las compañías. Su objetivo central es expandir el alcance del económico y social a todos los grupos de interés relevantes. En términos prácticos, se trata de una mirada de creación de valor con foco en el crecimiento y desarrollo de clusters donde la empresa se inserta, lo que le permite aumentar sus niveles de eficiencia, productividad, y sustentabilidad de la cadena productiva. La inversión inicial y tiempos de implementación pueden ser significativos, pero el retorno económico y los beneficios estratégicos serán más amplios para todos los actores involucrados.

2.4.1 Supuestos de la creación de valor compartido

- Los déficits sociales e impactos ambientales generan costos económicos para las empresas.
- Las carencias y debilidades en las comunidades afectan los niveles de productividad de las compañías.
- Las necesidades sociales representan las oportunidades peor atendidas de los mercados.

2.4.2 ¿Cómo crear valor compartido?

Creando valor social, las empresas pueden crear valor económico. Hay tres formas de hacerlo según lo planteado:

1. Redefiniendo productos y mercados
2. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor
3. Desarrollando clusters¹² donde se inserta la empresa

Estas son las tres claves para la creación de valor compartido, las que permitirían atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación, expandir mercados, etc.

1. Reinversión de productos y mercados

La sociedad actual, entendiendo su complejidad, tiene necesidades diversas, y las principales como; salud, vivienda, alimentación, protección social, seguridad financiera, menor daño medioambiental, cuidado del adulto mayor, no están siendo satisfechas de manera adecuada, según lo expuesto en la publicación. En este escenario, se hace fundamental que las empresas aborden de manera contundente esta afirmación y replanteen sus productos, analizando su verdadera efectividad.

En las economías desarrolladas, explican Porter & Kramer, la demanda por productos y servicios que satisfagan necesidades sociales está en franco aumento. Por ejemplo, las

¹² Un cluster es un grupo de empresas y asociaciones interconectadas, que tienen ventajas comparativas a partir de su localización geográfica, desarrollan actividades industriales asociadas y obtienen beneficios a partir de sus características comunes y complementarias.

tecnologías que ahorran consumo de electricidad, se han posicionado fuertemente en el mercado, como es el caso de General Electric, con su línea de productos “Ecomagination”, que predice de aquí a cinco años, crecerá el doble en proporción al resto de los productos de la firma. Otro ejemplo ocurre en la industria alimentaria, que históricamente han basado sus productos haciendo hincapié en las variables sabor y cantidad, para dar paso ahora a un creciente segmento enfocado principalmente en la variable nutrición. Así mismo ocurre en varias industrias, en las que se está innovando para adaptarse mejor a las necesidades de los consumidores, creando así valor compartido.

Proveer productos apropiados a consumidores de escasos recursos, mercado que generalmente se considera poco viable, puede convertirse ahora en una oportunidad, sin un análisis profundo, se puede afirmar que son muchas las necesidades apremiantes de estas comunidades, por lo que emprender este camino puede ser una gran oportunidad para las empresas. Por ejemplo, en India, Thomson Reuters ha implementado un servicio de asesoría mensual para agricultores con ganancias promedio de US\$2000 al año. Por una cuota trimestral de US\$5, provee información asociada al mercado de los productos cultivados y asesorías en materias técnicas propias del proceso productivo. Este servicio ha logrado un alcance de 2 millones de agricultores, incrementando los ingresos de más del 60% de ellos, llegando incluso a triplicar las ganancias individuales en algunos casos.

En conclusión, el punto de partida para la creación de valor, es que las empresas identifiquen las necesidades de la sociedad, así como los beneficios y efectos negativos que pueden generar sus productos y servicios. Hay que tener en cuenta que las necesidades varían permanentemente con la evolución tecnológica, el desarrollo económico y los cambios en las preferencias sociales. Identificar estas necesidades no atendidas por los mercados obliga a redefinir los productos y servicios entregados por las empresas, permitiendo la creación de grandes oportunidades de diferenciación y reposición en los mercados existentes.

2. Redefinición de la productividad en la cadena de valor

Variables sociales y ambientales son generalmente impactadas por la cadena de valor de una empresa, por ejemplo; los recursos naturales disponibles, condiciones laborales, principios de justicia en el espacio de trabajo, etc. Estas llamadas externalidades de los procesos productivos o “trade off”, conllevan costos económicos a la cadena de valor, no necesariamente por concepto de regulaciones o impuesto, por ejemplo, en el caso de Walmart, el exceso de packaging y los gases de efecto invernadero, propios de su cadena de valor, además de tener un impacto medioambiental, tenían un impacto económico, por lo que se implementaron una política de reducción de packaging y rediseñaron las rutas de transporte, con lo que lograron ahorrar por términos de eficiencia alrededor de US\$200 millones. Además, la nueva política de packaging y el consiguiente menor uso de plásticos, le ha permitido ahorros millonarios, por menor costo en transporte de desechos y uso de rellenos sanitarios. Lo anterior es un claro ejemplo de que existen oportunidades de generar valor compartido, atacando los problemas sociales, dado que estos generan costos económicos para las compañías

En el artículo se señala que las tendencias actuales revelan que la conexión entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor de lo pensado tradicionalmente, y que sinergias creadas se incrementa cuando las empresas integran variables sociales en su cadena de valor e innovan para esto. Sin embargo, el número de compañías que ha integrado este nuevo paradigma en su proceso productivo es escaso aún, por lo que existen grandes beneficios productivos que no ha sido explotados.

Según lo expuesto por Porter & Kramer, a continuación se pueden identificar las áreas en que cuales existen grandes oportunidades de creación de valor compartido en la cadena de valor, las cuales no son independientes, si no que se refuerzan entre si:

- a) **Uso de energías y logística:** El volátil mercado de la energía, los beneficios y oportunidades de la eficiencia energética, sumado a los efectos negativos de las emisiones de gases invernadero, han incentivado a las empresas a incrementar los niveles de eficiencia, a través de mejoras tecnológicas, reciclaje,

cogeneración, sistemas logísticos eficientes, etc. Como formas de crear valor compartido.

b) **Uso de recursos:** Los avances tecnológicos y los beneficios económicos, además de una mayor conciencia medioambiental, están motivando innovación en áreas como el manejo de los recursos hídricos, la reutilización de materias primas y el packaging. Mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos, puede transmitirse a toda la cadena de valor, expandiéndose a los proveedores y canales relacionados.

c) **Abastecimiento:** Tradicionalmente, las estrategias de abastecimiento y relación con proveedores, se han traducido en ejercer el máximo poder de negociación sobre ellos, logrando de esta manera obtener los precios más bajos y mayor beneficio económico. De la misma manera, las empresas han aumentado donde los salarios son más bajos relativamente.

Sin embargo, existen empresas que ha comenzado a entender que este proceso no es sostenible, lo proveedores tratados bajo esta modalidad difícilmente mantendrán y menos mejoraran la calidad del producto o servicio entregado e incluso la existencia de este, se ve amenazada. En ese contexto, elevar el acceso a insumos y tecnologías, potenciar sus conocimientos técnicos, mejorar las relaciones, además de fortalecer la entrega de financiamiento, pueden mejorar la productividad y calidad para la empresa y sus proveedores.

d) **Distribución:** Reevaluar las prácticas de distribución, enfocándose en la creación de valor compartido, es un desafío que puede generar múltiples beneficios, como los ya mencionados ahorros de energía, tiempo y packagin, adicionalmente, el solo hecho de reinventar la distribución de un producto, puede a su vez cambiar completamente el segmento al que este apunta, ya sea desde el punto de vista geográfico y/o social, lo que puede abrir nuevos mercados, con el beneficio económico que esto conlleva a la empresa y las necesidades cubiertas para estos nuevos clientes. Por ejemplo, iTunes, Kindle y Google Scholar

(literatura académica online) han demostrado que los nuevos modelos de distribución pueden reducir significativamente el uso de papel y plásticos. Por otro lado, en las microfinanzas, el micro-crédito han creado un nuevo modelo de costo-eficiencia en la distribución de servicios financieros en la pequeña y mediana empresa.

- e) **Productividad de los empleados:** La práctica de mantener niveles de sueldos, gratificaciones y beneficios bajos para los trabajadores, así como la tercerización en países subdesarrollados, está dando paso a un mayor entendimiento de los efectos positivos que producen sobre la productividad de la empresa, salarios dignos, altos niveles de seguridad laboral y permanentes programas de capacitación. Por ejemplo, Jonhson & Johnson al implementar un programa de salud para que sus trabajadores dejaran de fumar así como otros planes de bienestar, le significó ahorros que ascendieron a US\$250 millones, en términos de costos de atención en salud.
- f) **Ubicación:** Tradicionalmente se ha aceptado que la ubicación de la empresa no tiene mayor relevancia, ya que la logística es barata, el manejo de la información es eficiente y los mercados son globales, por lo que la locación óptima es la que presenta menores costos, sin tomar en cuenta las comunidades donde la empresa se inserta y el impacto que se genera sobre ellas. Sin embargo, lo anterior está siendo cuestionado en parte por el aumento en los costos en energía y por ende de transporte, además de los efectos ambientales (emisiones de carbono), por otro lado hay mayor conciencia de los costos causados por la productividad altamente dispersa y los costos ocultos del suministro. En efecto, varias compañías, por ejemplo Walmart, han aumentado y potenciado sus fuentes de producción de productos desde comunidades cercanas a sus almacenes comerciales, lo que ha llevado generar importantes ahorros en transporte que compensan los menores precios en locaciones más económicas. Finalmente, los competidores internacionales más fuertes son aquellos que pueden establecerse de forma sostenible en las comunidades que impactan.

3. Desarrollo de clústeres donde la empresa de inserta

Según lo expuesto por Porter & Kramer, la comunidad y el entorno que rodea a las empresas, está fuertemente relacionado con el éxito de estas, la productividad e innovación dependen del desarrollo de clusters productivos.

Los clusters, además de estar formados por empresas, también se conforman por instituciones como establecimientos académicos, asociaciones comerciales y todo tipo de organizaciones que participan directa o indirectamente en la cadena productiva. Estos se desarrollan con frecuencia en regiones exitosas y en crecimiento, desempeñando un rol determinante en términos de producción, innovación y competitividad.

Así también, si el entorno empresarial es ineficiente y carente en ciertas variables, se crean costos para las compañías, por ejemplo: Un sistema académico deficiente en una región, impone costos en la productividad de las empresas locales y la necesidad de incurrir en gastos de capacitaciones; una carente infraestructura de transporte, aumenta los costos de logística; una economía débil, limita la demanda, etc.

Para que una empresa cree valor compartido, debe enfocarse en construir y desarrollar clusters fuertes, que potencien la productividad, además de abordar las brechas estructurales (económicas, sociales, educacionales, etc.) que lo rodean. Clave para lograr esto, es la generación de mercados abiertos, transparentes, justos e integrados, en que existan alianzas estratégicas, con el fin de asegurar proveedores confiables y eficientes. Con esta receta, aseguran Porter & Kramer, los ingresos económicos se incrementan sustancialmente, así también, el poder adquisitivo de los consumidores.

Cuando las empresas construyen clusters en las localidades en que opera, su crecimiento produce un efecto multiplicador sobre estas, creándose nuevos puestos de trabajo, nuevas empresas, demanda por servicios auxiliares, etc. El éxito empresarial de esta manera, se correlaciona directamente con el comunitario. Para lograr esto, las empresas deben identificar las brechas e ineficiencias de las comunidades donde participa, preocupándose de áreas importantes como; canales de logística, distribución, proveedores, educación y el nivel de desarrollo del mercado clave para su negocio.

Adicionalmente es clave enfocarse en las diferentes debilidades de la localidad en cuestión, sobre todo aquellas que restringen la productividad y el desarrollo de las empresas, para lo cual, es esencial distinguir e identificar áreas donde se manifiestan ventajas comparativas, en la que la empresa está mejor equipada para influir y donde sus acciones sean más rentables desde el punto de vista de creación de valor compartido.

Por último, asociarse con otras organizaciones en la tarea de generar cluster, es clave para el éxito de esta, los programas más eficientes y eficaces, son los que involucran tanto a privados, como a asociaciones comerciales, instituciones gubernamentales, ONGs, etc.

La conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales se puede manifestar de muchas formas, a continuación la figura muestra las áreas donde esta es más fuerte:



Tabla 3 La conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales. Porter M./Kramer M. "La creación de valor compartido" Harvard Business Review, 2011

2.4.3 Resultados genéricos esperados de la Creación de Valor Compartido:

NIVELES DE VALOR COMPARTIDO	RESULTADOS DEL NEGOCIO	RESULTADOS SOCIALES
Reconocer productos y mercados:	• Aumento de los ingresos	• Mejor cobertura de necesidades • Disminución de problemas sociales • Menor huella de carbono
Cómo abordar las necesidades insatisfechas para producir un incremento en los ingresos y la rentabilidad	• Aumento de la participación de mercado • Aumento del crecimiento de mercado • Mayor rentabilidad	
Redefinir la productividad en la cadena de valor:	• Mayor productividad • Menores costos logísticos y de operación • Abastecimiento asegurado • Mejor calidad • Mayor rentabilidad	• Menor consumo de energía • Menor consumo de agua • Menor cantidad de materia prima • Mejores habilidades de empleados para el trabajo • Mayores ingresos de los empleados
Cómo una mejor administración de las operaciones internas incrementa la productividad y reduce los riesgos		
Permitir el desarrollo de clusters:	• Menores costos	• Mejor educación • Mayor creación de trabajos • Mejor salud • Mayores ingresos • Desarrollo comunitario
Cómo el cambio en las condiciones sociales externas a la compañía puede originar un nuevo crecimiento y ganancias de productividad	• Abastecimiento asegurado • Mejor infraestructura de distribución • Mejor acceso a la fuerza de Trabajo • Mayor rentabilidad	

Tabla 4: Resultados genéricos esperados de la Creación de Valor Compartido (creación propia)

2.4.4 Como se diferencia la creación de valor compartido de la responsabilidad social corporativa.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO
• Valor: Hacer el bien • Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad • Discrecional o en respuesta a la presión externa • Ajena a la maximización de utilidades • La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales • Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC	• Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos • Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad • Parte integral de las competencias • Parte integral de la maximización de utilidades • La agenda es específica de la empresa y se genera internamente • Realinea todo el presupuesto de la empresa

Tabla 5 Creación de valor compartido v/s Responsabilidad social corporativa, Porter M./Kramer M. *“La creación de valor compartido”* Harvard Business Review, 2011

2.5 Modelo para el desarrollo de Creación de Valor Compartido

Si bien en la publicación de Porter y Kramer se mencionan tres estrategias básicas para la CVC (Reinvención de productos y mercados, Desarrollo de clusters donde la empresa se inserta y Redefinición de la productividad en cadena de valor) no explica una guía de acciones prácticas para alcanzarla de manera eficiente y eficaz, por esta razón, diferentes instituciones se han aventurado a crear modelos que permitan orientar en términos prácticos el camino que una empresa debería seguir, para alcanzar un óptima estrategia de CVC. A continuación se presenta un “Modelo para el desarrollo de un proyecto de CVC”, creado a raíz de la experiencia y necesidad de 5 empresas con sede en Panamá¹³, con intenciones de llevar a la práctica la CVC, junto a la ONG SUMARSE¹⁴ y con el apoyo de Visión ASM¹⁵ y Nestlé Panamá. Este modelo se caracteriza por dividir en 4 fases el desarrollo de un proyecto de CVC, teniendo cada una de estas acciones claras a ejecutar. Sin bien no se describe en detalle cada una de las acciones mencionadas, este modelo es un acercamiento concreto y práctico a la CVC.

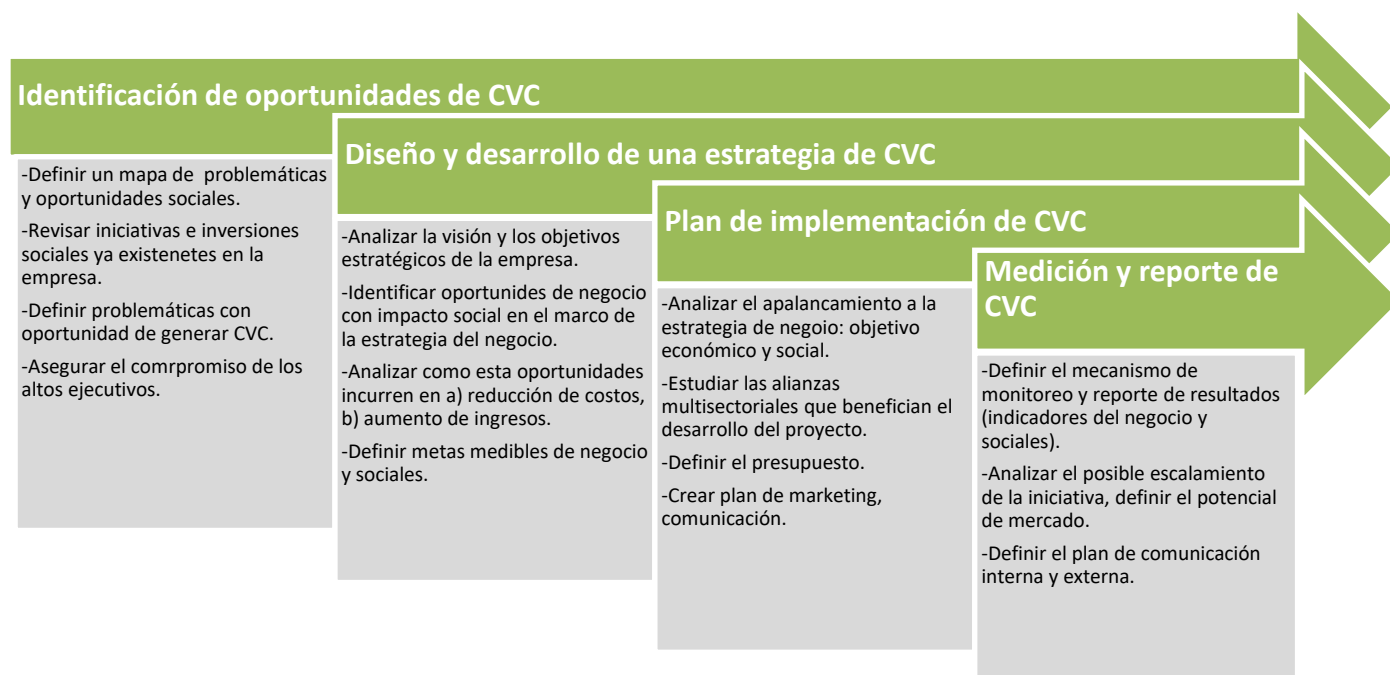


Tabla 6 Modelo para el desarrollo de Creación de Valor Compartido, SUMARCE “Guía de creación de valor compartido” 2015 Ed-Panamá, SUMARCE, 2015

¹³ Nestlé Panamá, Cemex Panamá, Superxtra, Banistmo, Unity Ducruet.

¹⁴ ONG Panameña que impulsa la responsabilidad social en Panamá.

¹⁵ Consultora especialista en creación de modelos de negocios para el progreso social

2.6 Cadena de valor de la aviación comercial

Para entender el escenario en que las aerolíneas comerciales latinoamericanas crean o pueden crear valor, se hace necesario comprender la cadena de valor de la industria en la que se desarrollan, la industria del transporte aéreo, la cual se caracteriza por tener una serie de segmentos interrelacionados, anteriores y posteriores a las aerolíneas comerciales, las que se encuentran en el núcleo de la cadena, tal como muestra la siguiente figura:

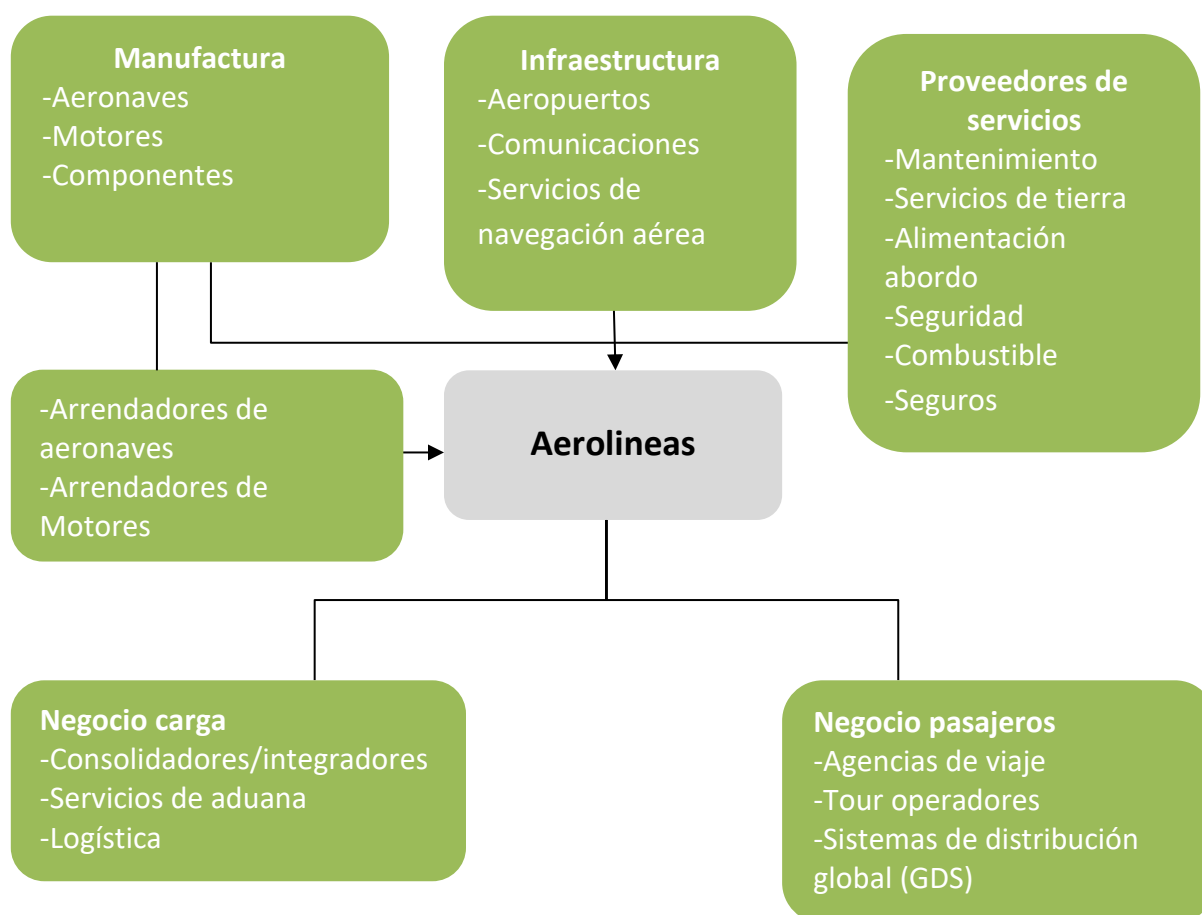


Tabla 7 Cadena de valor de la aviación comercial (creación propia)

La cadena de valor de la aviación comercial se compone de:

- Manufactura:

- Fabricantes de aviones:

La industria de la fabricación de aeronaves ha estado dominada por Airbus y Boeing (segmento de aeronaves comerciales de más de 100 pasajeros). Respecto a fabricantes de aeronaves regionales, destacan Embraer, Bombardier y ATR. Se prevé un aumento de la competencia en el segmento dominado por Airbus y Boeing, con nuevos participantes como Bombardier, con su CSeries, y otros como Comac o Sukhoi16).

- Fabricantes de componentes.

- Fabricantes de motores: Destacan RollRoyce, General Electric y Pratt & Whitney.

- Arrendadores de aeronaves:

El arrendamiento de aeronaves, se ha extendido. El uso de aeronaves bajo esta modalidad es una herramienta importante para las líneas aéreas, debido principalmente a la economía y flexibilidad del arrendamiento versus la adquisición, ya sea por la disminución de la carga financiera del costo inicial y de la deuda generada, además de la obtención de ventajas tributarias, y permite flexibilidad en la operación, según la variación de la demanda. Por otro lado, en un contexto liberalizado, el arrendamiento de aeronaves facilita la entrada de nuevos competidores en el mercado. Hacia el 2011, el 38% de las flotas aéreas mundiales, estaban compuestas por aeronaves arrendadas. Destacan General Electric Capital Aviation Services (GECAS), con 1 732 aviones, e International Lease Finance Corporation (ILFC), con 1031.

- Empresas de leasing y capital financiero.

¹⁶ “La cadena de valor del transporte aéreo: características de la industria en la última década”.
CONFERENCIA MUNDIAL DE TRANSPORTE AÉREO (ATCONF) 2013.OACI

- Proveedores de infraestructura aeronáutica:

- Aeropuertos:

Los cambios en la estructura de la propiedad y de la gestión de los aeropuertos se produjeron lentamente hasta finales de los años setenta. En los años ochenta comenzaron más cambios en favor de la participación de particulares y de la privatización de los aeropuertos, aunque los avances en esa dirección siguieron siendo lentos. Cobraron impulso a finales de los años noventa y en la primera década del siglo XXI, pero el ritmo se redujo a finales de esa misma década. Últimamente, la participación de particulares y la privatización de servicios aeroportuarios vuelven a adquirir impulso en todo el mundo.

- Proveedores de servicios de navegación aérea (ANSPs)

En el caso de los servicios de navegación aérea, los cambios en la propiedad y la gestión se han producido principalmente mediante la creación de ANSP autónomos; actualmente existen unos 60 ANSP autónomos en el mundo. En casi todos los demás Estados, son los gobiernos quienes siguen prestando directamente dichos servicios, que todavía están en manos públicas.

- Proveedores de comunicación aérea (aire-aire, entre las estaciones de tierra, etc.)

- Otros proveedores:

- Proveedores de mantenimiento:

Las actividades de MRR pueden desglosarse en revisión de motores, mantenimiento de línea, revisión y reparación de componentes, mantenimiento de fuselaje pesado, y modificaciones. El MRR de motores es el segmento de mayor tamaño, con aproximadamente el 40% de las actividades de MRR en todo el mundo. Aunque muchas líneas aéreas realizan el mantenimiento de línea de manera interna, en torno al 60% de los transportistas aéreos externalizan al menos parte de las actividades de MRR. Se calcula que entre el 30% y el 50% de estas labores son realizadas por

proveedores externos, entre los que se cuentan fabricantes de equipo original de fuselaje y motores de aeronaves. En la última década se ha observado la tendencia a una mayor participación de fabricantes de equipo original en el mercado de MRR y su presencia ya está bien asentada en el sector. Por ejemplo, los fabricantes de motores de aviación comercial controlan en torno al 50% de las actividades de posventa. Entre las operaciones de mantenimiento de líneas aéreas y los proveedores de servicio independientes, los principales participantes en las actividades de MRR incluyen grandes líneas aéreas, como Air France Industries/KLM E&M, Delta TechOps, Lufthansa Technik, SIA Engineering Co., SR Technics y ST Aerospace, a las que siguen entre 20 y 30 proveedores de mantenimiento medianos o grandes de todo el mundo.

- Proveedores de catering:

Los vaivenes económicos y la aparición de aerolíneas lowcost, han incentivado el recorte de presupuesto y restricción de comodidades gratuitas a los pasajeros. Las bebidas y comidas de cortesía junto a los procesos productivos respectivos, están siendo rediseñados para ayudar a las líneas aéreas comerciales a sobrevivir. Estos recortes drásticos obligaron a las compañías de catering aéreo a explorar innovaciones para ayudar a las compañías a modernizar los servicios de pasajeros. Las agencias de catering han tenido que desarrollar el procesamiento, embalaje y menú de alimentos para satisfacer el concepto de compra del cliente a bordo, tales como sándwiches únicos y snacks que se prestan a un sistema de tipo concesionario.

- Proveedores de combustible:

El combustible de aviación es un producto básico cuyo precio está vinculado al precio mundial del petróleo, y que es suministrado por proveedores mundiales y locales en aeropuertos de todo el mundo. Durante la última década, el precio del combustible de aviación fue inestable con una tendencia

al alza. Actualmente, es responsable de más del 25% de los costos totales de explotación de las líneas aéreas, en comparación con menos del 15% en 2000. También han aumentado los costos de refinado del crudo para transformarlo en combustible de aviación. Cabe destacar que, con la perspectiva de reducir la brecha entre el precio del crudo y el del combustible de aviación, y en un esfuerzo por combatir la inestabilidad de los precios, Delta Air Lines, que es la mayor línea aérea del mundo en términos de número de pasajeros transportados en rutas regulares, adquirió una refinería de petróleo en 2012.

- Proveedores de seguros: Corresponde a un grupo de aseguradoras ubicadas principalmente en Reino Unido y Estados Unidos
- Proveedores de servicios de escala:

Las empresas de servicios de escala conectan la infraestructura de los aeropuertos con los servicios de transporte de las aeronaves. Prestan una amplia variedad de servicios, desde la explotación de las salas de espera de los aeropuertos hasta la limpieza de la cabina y la restauración en vuelo. Existen tres modelos de negocio principales para los servicios de escala: a) prestación propia, en el cual las líneas aéreas se encargan de ellos directamente (bien de manera interna o subcontratando esas labores a terceros); b) prestación centralizada, en el cual las autoridades aeroportuarias organizan directamente las actividades de servicios de escala en los aeropuertos; y c) prestación independiente, en el cual otras empresas presentan su candidatura para llevar a cabo los servicios de escala en los aeropuertos. En la última década se ha observado una tendencia al modelo de prestación independiente en los Estados que han liberalizado el sector del transporte aéreo. Entre los principales proveedores de servicios de escala se cuentan Menzies Aviation Group, Servisair, Swissport International y Worldwide Flight Services.

- Distribución del producto (pasajeros)

- Sistemas de distribución global (GDS), anteriormente los sistemas informatizados de reserva (CRS):

El sector de los sistemas de reserva por computadora (CRS) ha experimentado una concentración, una ampliación, cambios en la estructura de la propiedad, avances tecnológicos y los desafíos de la venta en línea de servicios de transporte aéreo al consumidor y de las transacciones comerciales por internet. Los tres principales proveedores de estos sistemas en todo el mundo, a saber, Amadeus, Sabre y Travelport (incluidos Galileo y Worldspan), se han considerado sistemas de distribución mundial y han adquirido activamente participaciones de los proveedores regionales, han establecido sociedades accidentales de riesgo compartido (joint ventures) y han celebrado acuerdos de asociación con intereses locales a fin de ampliar sus actividades en el extranjero. Además, los proveedores de sistemas de reserva por computadora han participado agresivamente en el comercio electrónico con la adquisición de agencias de viajes en línea, al tiempo que gran número de terceros proveedores de servicios han ido entrando en el mercado. Sin embargo, la venta en línea mediante sitios web de líneas aéreas y agencias de viajes en línea, como Expedia, Priceline, Travelocity y Orbitz, ha aumentado significativamente. Por último, cabe mencionar que las líneas aéreas ya no poseen el porcentaje mayoritario de las acciones de ningún sistema de distribución mundial.

- Agentes de viajes.
- Integradores de viajes (tour operadores, consolidadores de boleto-aéreo hotel y/o de otros servicios de viajes)
- Distribución del producto (carga)
 - Agentes de aduana.
 - Agentes expedidores.
 - Integradores de carga (empaquete recogida y entrega, y/o los servicios de aduanas, etc.).

Esta cadena tiene como característica principal, un núcleo claramente definido, la industria de las aerolíneas comerciales, que actúa como pivote para la industria del transporte aéreo y la aviación comercial, con el resto de participantes orbitando la operación de ésta, con negocios basados en las necesidades de la industria mencionada y las oportunidades que esta genera. Por otro lado, destaca la alta desintegración vertical de las compañías participantes, por ejemplo, las aerolíneas comerciales a lo largo de los años, se han despojado gradualmente de su interés y propiedad en varios sectores de la cadena de valor en cuestión, ya sea por cambios legales, restricciones reguladoras o por decisiones estratégicas para mejorar la competitividad y el desempeño financiero. Siendo más precisos, las aerolíneas en su mayoría, han terminado sus participaciones financieras en empresas fabricantes de aviones, sistemas informáticos de reserva, cadenas hoteleras, centros de mantenimiento, etc. Sin embargo, a pesar de esta desintegración vertical, las aerolíneas si han invertido en algunos eslabones de la cadena, como lo son los proveedores de combustible, catering, servicios aeroportuarios, e incluso en terminales aeroportuarios.

A pesar del alto grado de desintegración vertical descrito, es importante señalar que la cadena de valor del transporte aéreo no es un conjunto de empresas que operan en forma aislada el uno del otro. Ha habido esfuerzos significativos para crear normas y procedimientos operativos en toda la cadena, lo que ha reducido los costos de la industria y el aumento en los niveles de servicio al cliente. La OACI y algunos reguladores de seguridad aérea, han establecido normas, reglamentos y recomendaciones, para por ejemplo, facilitar y estandarizar el diseño de aeropuertos, de manera que las compañías aéreas puedan operar una amplia gama de aeronaves. La IATA, ha establecido normas para la venta y el intercambio de tickets, facilitando las transacciones financieras entre los socios de la cadena de valor, además de establecer normas claras y procesos definidos, para que las líneas aéreas soliciten horarios de operación en los distintos aeropuertos en que operan.

Desde el punto de vista financiero, la industria del transporte aéreo tiene una cadena de valor dispar respecto a la rentabilidad y los retornos sobre la inversión, con algunos

sectores sustancialmente mejor que otros, destacando los pobres resultados de las líneas aéreas.

CAPITULO III: CASO NESTLE



3 Caso Nestlé

Para entender en términos prácticos, como una empresa puede aplicar el modelo de “Creación de Valor Compartido” en su estrategia, y observar los resultados que con esta se pueden alcanzar, se analizará a continuación una empresa líder en este paradigma, Nestlé.

3.1 La Empresa:

Nestlé, con sede en Suiza, específicamente en la localidad de Vevey, fue fundada en 1867 por Henri Nestlé, sobre el éxito de una harina lacteada que salvaba la vida de niños. En la actualidad, es líder mundial en la industria de la nutrición, salud y bienestar, con ventas anuales de 91.600 millones de francos suizos¹⁷. En términos organizacionales, Nestlé, está estructurada en 3 áreas geográficas: Emena (Europa, Oriente Medio y Norte de África) Américas y Asia- Oceanía-África, teniendo presencia en prácticamente todo el mundo. Entre sus galardones destacan:

- 1ª empresa mundial de alimentación
- 32ª empresa más admirada a nivel mundial según Fortune
- 1ª empresa más admirada a nivel mundial en el sector productos alimentarios de consumo según Fortune
- 40ª empresa a nivel mundial según el ranking BrandFinance Global 500
- 25ª empresa a nivel mundial según el ranking The World's Top 50 Most Attractive Employers.

¹⁷ Informe contable año 2014

3.2 La Estrategia

3.2.1 Misión

Contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida, y gestionando los negocios de manera que creen valor para la compañía a la vez que para la sociedad.

3.2.2 Visión

Ser la empresa reconocida como líder en nutrición, salud y bienestar a nivel mundial por parte de sus consumidores, empleados, clientes, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía.

3.2.3 Valores

- Enfoque en el desarrollo del negocio a largo plazo sin perder de vista la necesidad de obtener continuamente resultados sólidos para los accionistas.
- Creación de Valor Compartido como la forma fundamental de hacer negocios. Para crear valor de largo plazo para los accionistas se debe crear valor para la sociedad.
- Compromiso con prácticas empresariales medioambientalmente sostenibles que protejan a las generaciones futuras.
- Marcar la diferencia en todo lo que hace, gracias a la pasión por ganar y a la creación de brechas respecto de nuestros competidores con disciplina, rapidez y una ejecución sin errores.
- Entender qué aporta valor para sus consumidores y focalizándose en proporcionar ese valor en todo lo que se hace.
- Servir a sus consumidores retándose continuamente para alcanzar los máximos niveles de calidad en sus productos y nunca poniendo en peligro los estándares de seguridad alimentaria.

- Mejora continua hacia la excelencia como forma de trabajar, evitando los cambios drásticos y repentinos.
- Visión más contextual que dogmática del negocio, lo cual implica que las decisiones son pragmáticas y basadas en hechos.
- Respeto y apertura hacia la diversidad de culturas y tradiciones. Nestlé se esfuerza por integrarse en las culturas y tradiciones de cada país en el que está presente, al tiempo que mantiene su fidelidad hacia los valores y principios de la Empresa.
- Relaciones personales basadas en la confianza y en el respeto mutuo. Esto supone el compromiso de alinear los hechos con las palabras, escuchar opiniones distintas y comunicar de forma abierta y sincera.
- Compromiso con una sólida ética laboral, integridad y honestidad, así como con el cumplimiento de la legislación aplicable y los principios, políticas y estándares de Nestlé.

3.2.4 Las 4 ventajas competitivas Nestlé

- La más amplia gama de productos y marcas Nestlé adaptada a los gustos y las preferencias de los consumidores de cada país
- La mayor red privada mundial de investigación y desarrollo (I+D) al servicio de la nutrición
- La multinacional de las multinacionales, ya que genera riqueza en todos los países en los que opera
- Diversidad de nacionalidades y culturas del equipo humano, con unos mismos valores y objetivos comunes

3.2.5 Los 4 motores de crecimiento Nestlé

- Nutrición, salud y bienestar
- Los países emergentes y los Productos de Precio Popular (PPP)
- El consumo fuera del hogar
- Los productos Premium

3.2.6 Los 4 pilares de las operaciones de Nestlé

- Innovación y renovación para ofrecer productos que deleiten a los consumidores
- Eficiencia operacional, para alcanzar la máxima calidad al menor coste y con el mejor servicio al cliente
- Los productos Nestlé, en todo momento y lugar
- Comunicación responsable para entusiasmar a los consumidores y aprender de ellos

3.3 Creación de Valor Compartido en Nestlé

Nestlé en su afán de mantener un negocio con la capacidad de entregar resultados excelentes a sus accionistas y a la vez de ayudar a la población a mejorar su nutrición, salud y bienestar, adoptó la “Creación de Valor Compartido”, como eje estratégico para todo el negocio.

Para esto, Nestlé, enfoca su creación de valor compartido en tres ejes fundamentales, en los que se encuentra mejor posicionado según la industria en la que se desarrolla, primero, **la nutrición**, su core business, **el agua**, tomando en cuenta que su escasez es un problema muy importante a nivel mundial y eje central de la seguridad alimentaria. Por último, **el desarrollo rural**, dado que el bienestar de los agricultores, las comunidades rurales, los pequeños empresarios y los proveedores son esenciales para su éxito a largo plazo. Todo lo anterior, de acuerdo a lo siguiente:

Nutrición: elaborando productos nutritivos beneficiosos para la salud de sus consumidores, y haciendo más asequibles y accesibles sus productos por medio de la innovación y el trabajo asociado.

Agua: Apoyando la protección de los recursos hídricos y utilizándolos de manera eficiente en sus procesos de fabricación y distribución, de esta manera beneficiando también a terceros que participan en su cadena de suministro.

Desarrollo rural: Apoyando el desarrollo agrícola en zonas rurales de donde se extraen las materias primas necesarias para su proceso productivo, garantizando de esta manera el acceso continuado a productos de calidad y reforzando su base de clientes.

Adicionalmente, enfoca su creación de valor compartido en; **Sostenibilidad medioambiental y “su gente” derechos humanos y cumplimiento.**

En base a lo antes expuesto, Nestlé, gestiona sus compromisos con la sostenibilidad medioambiental y social, que considera elementales para la producción de sus diferentes filiales y el crecimiento y desarrollo de su negocio, por otro lado, el desarrollo sostenible de las comunidades y regiones en que opera. Con su presencia a nivel mundial, su posición en la sociedad, le otorga tanto oportunidades como responsabilidades, como por supuesto, cumplir con el marco legal de cada región, normas internacionales, y desde el punto de vista interno, cumplir con sus principios (Código de Conducta Empresarial, Principios Corporativos Empresariales y Principios de Gestión y Liderazgo). Para que la compañía prospere, aseguran requerir de una visión a largo plazo, bajo el estricto alero de sus principios y valores que desarrollaron durante su historia, cimentados en el respeto: por las personas, las culturas, el entorno y el futuro de la humanidad. Por esta razón, es que sus compromisos exceden el solo cumplimiento y se fundamentan en valores que forman las bases sobre las que desarrollan sus acciones de Creación de Valor Compartido.

Es así como la Creación de Valor Compartido, amplía su compromiso con las buenas prácticas y la sostenibilidad, variables muy importantes a la hora de atenuar los riesgos del negocio, proteger la reputación y reducir costes, todo de manera sistemática, emprendiendo acciones que generen valor tanto para la propia empresa, los clientes, empleados, proveedores, comunidad, etc. En conclusión, la Creación de Valor Compartido, es el eje estratégico que garantiza la competitividad y el éxito comercial a largo plazo de Nestlé.

3.3.1 Proceso de materialidad

Para identificar y organizar las variables más importantes para la empresa y los grupos de interés, Nestlé, utiliza un proceso de materialidad, el que por medio de una amplia fase de consultas, realizada por una organización independiente, define las principales preocupaciones ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

Los resultados de estas consultas se utilizan para determinar los riesgos y las oportunidades para la reputación, las operaciones y las finanzas de Nestlé. Estas variables identificadas son claves para la empresa y deben ser enfrentadas de acuerdo a su importancia. Para organizarlas, se utiliza una matriz de materialidad (ver ilustración 2) que muestra la posición de cada variable frente al grado de preocupación de los grupos de interés y su posible impacto para el negocio, haciendo más fácil su jerarquización y priorización, logrando de esta manera que los esfuerzos de “Creación de Valor Compartido” sean más eficaces y eficientes.

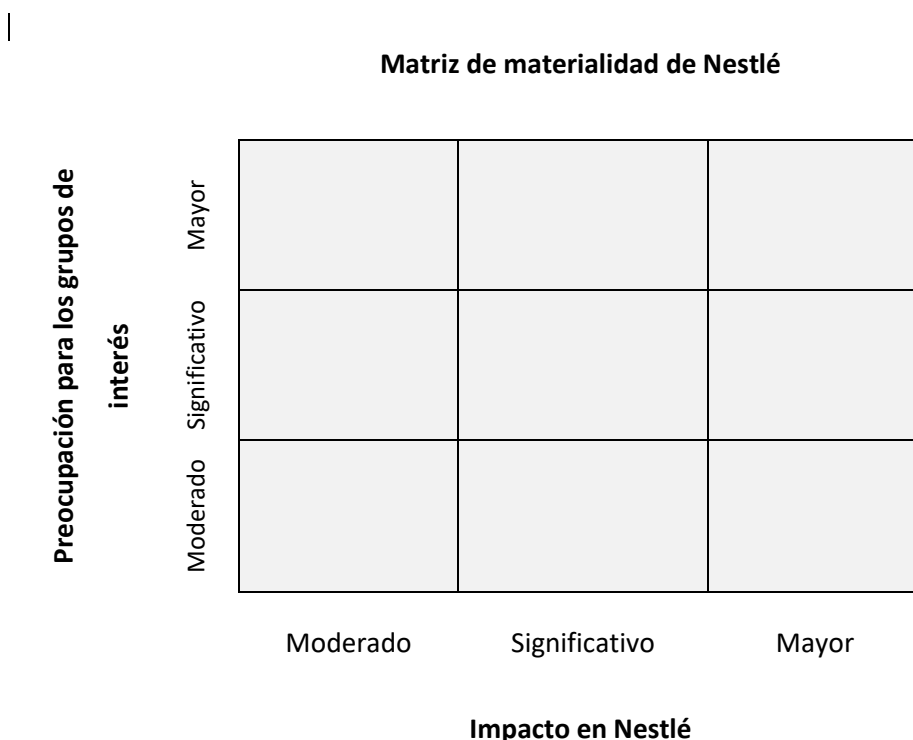


Ilustración 2

Tabla 8 Matriz de materialidad Nestlé

3.3.2 Grupos de interés que participan de la “Creación de Valor Compartido” de Nestlé

En la “Creación de Valor Compartido” participan y se benefician todos los miembros de la sociedad que conforman la cadena de valor de Nestlé, y por supuesto, la misma compañía.

Dicha participación se lleva a cabo de múltiples formas, destacando la realización de foros y convocatorias, en que la compañía discute con sus grupos de interés los compromisos adquiridos o por adquirir, ya sea regionales y o mundiales, además de cómo estos deberían influir en el modelo de negocios de Nestlé.

Los grupos de interés clave:

- Productores primarios
- Proveedores de materiales y servicios
- Colaboradores “Su gente”.
- Clientes y consumidores
- Socios y accionistas
- Organizaciones
- Estado y miembros de la sociedad civil

3.4 Los compromisos sociales de Nestlé

En 2012, Nestlé, publicó un conjunto de compromisos futuros que abarcan cada área del negocio, derivados de los ejes fundamentales de su “Creación de valor Compartido” con el objetivo de generar una perspectiva clara y concreta de la dirección estratégica en que se avanzaría y los principios por los que se regiría. Ya en el 2015, estos compromisos sociales ascendían a 39.

A continuación un listado con los compromisos sociales adquiridos por la compañía, para los cuales existen diferentes acciones al respecto, que si bien no se exponen en detalle, se describen los avances más destacados durante el año 2015.

3.4.1.1 Nutrición:

- Ser líderes en conocimiento de nutrición infantil.
- Ser líderes en investigación sobre nutrición y salud a partir de la colaboración.
- Proporcionar productos nutricionalmente equilibrados diseñados para los niños.
- Ayudar a reducir el riesgo de malnutrición mediante el refuerzo con micronutrientes.
- Reducir el sodio (sal) de los productos.
- Reducir el azúcar de los productos.
- Reducir las grasas saturadas y eliminar las grasas trans en los productos.
- Fomentar el consumo de granos integrales y verduras.
- Proporcionar información nutritiva y consejos en todas las etiquetas.
- Productos con etiquetas frontales con Cantidades Diarias Recomendadas.
- Proporcionar a los consumidores información relativa a las raciones.
- Productos para niños y para las familias con orientación específica sobre raciones.
- Promover dietas y estilos de vida saludables, fomentando la actividad física.
- Promover una hidratación saludable como parte de un estilo de vida sano.
- Proporcionar programas de formación para una buena nutrición y unas buenas prácticas alimentarias.
- Comercializar de forma responsable los sustitutos de la leche materna.
- Garantizar una publicidad responsable de los productos infantiles.

Avances destacados en 2015

- Activaron 84 programas Nestlé Healthy Kids para fomentar dietas y hábitos saludables, incluida la actividad física;

- Proporcionaron 192.000 millones de raciones anuales de alimentos y bebidas enriquecidos con micronutrientes en todo el mundo;
- Lanzaron una «Política de comunicación de marketing para niños» reforzada y supervisada.
- Mantuvieron su trabajo en todo el mundo para reducir la sal, las grasas y el azúcar de nuestros alimentos y bebidas, manteniendo la preferencia del consumidor.

3.4.1.2 Desarrollo Rural:

- Desplegar el Marco de Desarrollo Rural para entender las necesidades de los agricultores.
- Implementar el abastecimiento responsable en su cadena de suministro.
- Desplegar el “Nestlé Cocoa” Plan con los cultivadores de cacao.
- Desplegar el “Plan Nescafé” con los cultivadores de café.

Avances destacados en 2015

- Alcanzaron el objetivo del 40% en trazabilidad para sus 12 ingredientes y materias primas principales.
- Manteniendo su compromiso con erradicar el trabajo infantil en el abastecimiento de sus materias primas clave, como el cacao, la vainilla y las avellanas, y han formado a 47.962 agricultores, creado o renovado 42 escuelas, y garantizado que el 50% de sus cooperativas de cacao de Costa de Marfil estén cubiertas por un sistema de seguimiento y eliminación del trabajo infantil.

3.4.1.3 Agua:

- Trabajar para lograr la eficiencia hídrica y la sostenibilidad del agua en todas sus operaciones.
- Extracciones directas de agua por tonelada de producto desde 2005.
- Concienciar a la población sobre la importancia de la eficiencia hídrica y mejorar el acceso al agua y las instalaciones de saneamiento en toda su cadena de valor.

- Acceso a agua, saneamiento e higiene.
- Respaldo políticas eficientes de gestión del agua.
- Tratar de forma eficaz el agua que vierten.
- Extender el compromiso a los proveedores, en especial los del sector agrícola.

Avances destacados en 2015

- Redactaron las «Directrices de Nestlé sobre el respeto del derecho humano al agua y a las infraestructuras de saneamiento».
- Recibieron el Premio Empresarial a la Gestión Sostenible del Agua en los Global Water Awards por su tecnología «cero agua», que permite a las fábricas de productos lácteos operar sin utilizar agua del subsuelo.
- Redujeron el volumen total de agua empleada por tonelada de producto en todas las categorías para lograr una reducción global del 41,2% desde 2005.

3.4.1.4 Medio ambiente:

- Mejorar la eficiencia de recursos en sus operaciones.
- Evaluar y optimizar el impacto medioambiental de sus productos.
- Mejorar el rendimiento medioambiental de sus envases.
- Ser líderes en temas de cambio climático.
- Preservar el capital natural, incluyendo los bosques.
- Proporcionar información medioambiental precisa y relevante, estando siempre abiertos al diálogo.

Avances destacados en 2015

- Publicaron el compromiso de reducir las pérdidas y desperdicios de alimentos;
- Cumplieron el objetivo de reducir a cero los desperdicios en el 10% de las fábricas Nestlé en 2015.

3.4.1.5 Gente, derechos humanos y cumplimiento

- Evaluar y gestionar el impacto en los derechos humanos de sus operaciones y su cadena de proveedores.
- Erradicar el trabajo infantil en las categorías clave.
- Garantizar que todos los empleados y grupos de interés puedan informar fácilmente de cualquier posible infracción.
- Trabajar contra la corrupción y el soborno.
- Garantizar que todas las unidades Nestlé disponen de sistemas básicos de seguridad y protección de la salud para todos los empleados.
- Garantizar la paridad de género entre sus empleados.
- Ofrecer 20.000 oportunidades de trabajo en Nestlé a jóvenes menores de 30 años de toda Europa.
- Proporcionar formación en materia de Creación de Valor Compartido, nutrición y sostenibilidad medioambiental a sus empleados.

Avances destacados en 2015

- Transformaron el programa Nestlé needs YOUth en una iniciativa mundial.
- Publicaron la nueva «Política de protección a la maternidad de Nestlé».
- Adoptaron el Marco de información de los Principios Rectores de la ONU sobre las empresas y los derechos humanos.

Ahora bien, a modo de conclusión, se responderán una serie de preguntas, las que permitirán entender la manera en que esta compañía se ha acercado a la “Creación de Valor Compartido” según las principales premisas teóricas expuestas por Michael E. Porter y Mark R. Kramer. Las respuestas a estas preguntas, también servirán de punto de comparación con el análisis que se hará de las Aerolíneas Comerciales Latinoamericanas a estudiar en el siguiente capítulo.

3.4.2 Oportunidades para Crear Valor Compartido

- ¿Qué déficits sociales e impactos ambientales generan costos económicos para Nestlé?

En lo que a déficits sociales se refiere, y los costos que estos tendrían para la compañía, destaca primero que todo, el conocimiento en temáticas nutrición, ya sea a nivel de industria como a nivel de consumidores, que conlleva una mayor inversión para Nestlé al desarrollar sus productos, de acuerdo a sus políticas internas y de acuerdo a los diferentes marcos legales y normativas de cada región en la que opera. Por otro lado, el déficit en educación en temáticas de nutrición, por parte de los consumidores, impacta directamente en la salud de estos¹⁸, generando costos asociados para los diferentes gobiernos regionales, lo que merma la competitividad de esta, afectando las operaciones de Nestlé

Continuando con costos relativos al conocimiento y educación, en el caso de ciertos proveedores claves de Nestlé, principalmente los de materias primas (empresas agrícolas) se generan una serie de costos relacionados, ya sea mala calidad de estas, irregularidad en la producción, problemas de administrativos, etc.

Dependiendo de la región en que opera, Nestlé asume costos relacionados con educación y capacitación de sus colaboradores, los que por diferentes deficiencias en el sistema educativo local, no cuentan con las herramientas suficientes requeridas por la compañía.

¹⁸ “La importancia de la educación Nutricional” FAO, Roma 2011.

Otro déficit social que implica costos para Nestlé, refiere al desconocimiento y o incumplimiento deliberado de estándares, normas y o leyes, ya sea por sus propios colaboradores como por sus grupos de interés, lo que trae consigo costos asociados propios del no cumplimiento de estas, como también multas, sanciones y pérdida de confianza por otros grupos de interés. Destaca lo referente a Derechos Humanos, derechos del niño, igualdad de género, discriminación, corrupción, libre competencia, etc.

Desde el punto de vista ambiental, cabe destacar el alto costo que los cambios climáticos implican para Nestlé, tomando en cuenta que las principales materias primas corresponden a productos agrícolas, muy susceptibles a estos¹⁹.

- ¿Qué carencias y debilidades en las comunidades afectan los niveles de productividad de Nestlé?

Las principales carencias y debilidades de las comunidades donde se desarrolla Nestlé, que afectan su productividad, corresponden a temáticas de educación y conocimiento, primero que todo por parte de proveedores locales de materias primas, claves en su proceso productivo, los que por su naturaleza muchas veces remota y dependiendo de la región, carecen de los conocimientos necesarios para producir con calidad, eficiencia y eficacia.

Por otro lado, las débiles redes empresariales de ciertas comunidades y la economía local en que se desarrollan, afectan de manera similar a estos proveedores claves, desarrollándose en un ambiente empresarial deficiente.

¹⁹ “Cambio Climático, el impacto en la agricultura y los costos de adaptación” International policy research institute, actualización 2009.

- ¿Qué necesidades sociales representan las oportunidades peor atendidas del mercado de Nestlé?

La alimentación saludable y nutritiva es una necesidad fuertemente sub-atendida, sobre todo en los sectores más vulnerables del planeta, que se manifiesta principalmente en 2 graves problemas, la desnutrición y la obesidad, sobre todo en niños²⁰, lo que representa para Nestlé una gran oportunidad, tomando en cuenta sus ventajas competitivas al respecto, sobre todo su alcance mundial y su desarrollada I+D al servicio de la nutrición, lo que le permite generar los productos necesarios para afrontar estas necesidades, de manera cada vez más eficiente y eficaz, facilitando el acceso a los grupos vulnerables.

3.4.3 ¿Cómo Nestlé crea Valor Compartido?

- ¿Cómo Nestlé a redefiniendo sus productos y mercados para crear Valor Compartido?

Nestlé, desde sus orígenes ha abordado mercados desprovistos de productos de calidad que aborden sus necesidades más urgentes, es así como su primer producto, la harina lacteada, creada por el mismo Henri Nestlé, fruto de una compleja investigación, tenía el objetivo de disminuir las altas tasas de mortalidad infantil de su época, lo que a su vez le generó un éxito empresarial sustancial.

Ahora de manera más sofisticada y compleja, la compañía se ha mantenido en esa línea, primero que todo continuando con la investigación y desarrollo de nuevos productos de nutrición, buscando siempre mejorar sus características nutritivas, tomando en cuenta los principales problemas de salud que la mal nutrición genera, y mejorando además el acceso a estos, para que los sectores que justamente más los necesitan puedan beneficiarse de estos. Destaca su intensa labor en reducción de azúcar y sal en sus productos, así también la adición de micronutrientes esenciales. Con esto ha sido capaz de liderar la industria de la nutrición y bienestar a nivel mundial, siendo pioneros.

²⁰ “Estadísticas Sanitarias Mundiales” OMS (Organización Mundial de la Salud), 2011

- ¿Cómo Nestlé a redefiniendo la productividad en la cadena de valor, para generar Valor compartido?

Para generar valor compartido, Nestlé se ha preocupado de redefinir su productividad, apuntando reducir su impacto medioambiental, mejorando la eficiencia de los recursos utilizados y mejorando el rendimiento de los envases utilizados, los que además conllevan ahorros económicos para la compañía. Destaca su trabajo para reducir el uso de agua, no tan solo en sus instalaciones, sí no que también apoyando en este objetivo a proveedores claves.

Por otro lado, ha redefinido su productividad estableciendo una relación cercana y de apoyo con sus proveedores claves que más lo necesiten, potenciando sus capacidades, mejorando sus resultados y con esto beneficiándose del mejor desempeño de estos.

- ¿Nestlé desarrollando clusters donde se inserta para generar Valor compartido?

Nestlé, al ser una multinacional, con presencia en todo el mundo, ha debido desarrollar operaciones en todos los continentes, por lo que se pueden considerar un sin número de clusters, los que varían de acuerdo al grado de operación, destacando aquellos donde se desarrollan no tan solo actividades comerciales sí no que también productivas. Justamente en estos clusters, Nestlé ha realizado esfuerzos importantes para generar valor compartido, estableciendo fuertes lazos con sus proveedores, sobre todos los de materias primas (Cacao, Café Leche, etc.) a los que ha apoyado, para desarrollarse de manera sólida, con educación, asesoría y apoyo en actividades claves, con lo que Nestlé se ha beneficiado al acceder a mejores productos, con proveedores más confiables y una relación de confianza.

**CAPITULO IV: CASOS REPRESENTATIVOS
AEROLINEAS COMERCIALES
SUDAMERICANAS**



4 AEROLINEAS COMERCIALES LATINOAMERICANAS

Para adentrarse en la industria objetivo “Aerolíneas comerciales sudamericanas” a continuación un análisis exploratorio y descriptivo de 2 aerolíneas representativas de la industria, LATAM Airlines Group S.A. Y Avianca Holding S.A. Basándose en los reportes de sustentabilidad que ambas publicaron en los años 2014/2015, con el fin de entender sus aspectos estratégicos más relevantes y por sobre todo sus modelos de sustentabilidad, inicialmente describiéndolos y más tarde respondiendo preguntas, para analizar oportunidades e ideas para la generación de un modelo de creación de valor compartido, específico para la industria.

4.1 LATAM Airlines Group S.A.

LATAM Airlines Group S.A. (en adelante indistintamente “LATAM”) Nace de la asociación de LAN Airlines S.A. Con TAM S.A. Incluyendo, cada una, sus diferentes filiales:

- LAN Airlines y sus relacionadas en Chile, Perú, Argentina, Colombia y Ecuador;
- LAN CARGO y sus relacionadas;
- TAM S.A. y sus filiales TAM Linhas Aéreas S.A., incluyendo las unidades de negocios TAM Transportes Aéreos Del Mercosur S.A. (TAM Airlines – Paraguay), TAM Viagens y Multiplus S.A. (programa de puntos).

LATAM es uno de los grupos de aerolíneas más grandes del mundo y el mayor de América Latina. Su red de conexiones ofrece transporte de pasajeros a más de 130 destinos en 24 países y transporte de carga a cerca de 140 destinos en 29 países, todo lo anterior en América del Sur, el Caribe, Europa, Oceanía y América del Norte y además siendo miembro de la alianza oneworld. Destacan sus operaciones domésticas en seis países de Sudamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú) países que conjuntamente representan cerca del 90% del tráfico regional. Realiza cerca de 1.500

vuelos diarios y transporta 67 millones de pasajeros anualmente. Posee una flota de 328 aviones y ofrece empleo a más de 50 mil trabajadores.

Las acciones de la aerolínea se transan en la bolsa de Santiago, y en las bolsas de Nueva York en forma de ADRs²¹. Adicionalmente es parte del Índice Mundial de Sostenibilidad Dow Jones²².

4.1.1 La estrategia

La diversificación de LATAM en Sudamérica, es responsable de una ventaja competitiva sólida, ofreciendo gran conectividad dentro de la región y así también hacia el resto del mundo, rondando los 137 destinos en 25 países del mundo.

La visión de LATAM, es alcanzar la posición como uno de los tres grupos aéreos más importantes del mundo para el 2018, por lo que ha planificado una estrategia clara y contundente, basada en cinco pilares fundamentales, dentro de los cuales sobresalen liderazgo en red, marca líder en experiencia del cliente y competitividad en costos, factores que LATAM ha tipificado como intransables. De esta manera, independiente del escenario económico de turno, la compañía busca mantener sus planes estratégicos, confiada en la consistencia de estos y con visión de largo plazo.

LATAM busca ofrecer la mejor conectividad a sus clientes, por medio del continuo crecimiento de la red de vuelos y conexiones en Sudamérica y hacia el resto del mundo, para lo cual ha hecho hincapié en el fortalecimiento de sus principales hubs, destacando el aeropuerto de Guarulhos, en Brasil, una gran puerta de entrada a la región. Adicionalmente, ha realizado múltiples alianzas con los principales operadores aéreos del mundo, con la intención de ofrecer más destinos, horarios, conexiones y mejores precios, con lo que ha sumado cerca de 121 destinos adicionales a su ya consolidada red,

²¹ American Depositary Receipt o Recibo de Depósito Americano, es un instrumento financiero, que autoriza a los inversionistas estadounidenses a negociar acciones de compañías extranjeras sin necesidad de comprar y vender en una bolsa exterior.

²² Índice financiero que analiza el comportamiento de las sociedades anónimas que cotizan en bolsa, desde el punto de vista de la sostenibilidad.

destacando dentro de estas, su participación en Oneworld, alianza global compuesta por prestigiosas compañías aéreas de todo mundo.

Con respecto al servicio entregado por LATAM, ha enfocado sus esfuerzos en la implementación de tecnologías móviles y digitalización, con el objetivo de ofrecer una propuesta de valor diferenciada, para de esta manera ser la aerolínea preferida por los pasajeros en Sudamérica.

Para hacer frente a los vaivenes económicos y fortalecer su competitividad, la compañía tiene como eje estratégico fundamental, el desarrollo de una estructura de costos más competitiva, variable crítica en la industria. Uno de los objetivos a corto plazo de esta iniciativa es, por medio de un plan de ahorro, optimizar en un 5% los costos operacionales al 2018, además de una restructuración en el plan de flota, acorde a la realidad económica de la región.

La aerolínea cuenta con una flota compuesta por 331 aviones (diciembre 2015), destacando por ser una de las más modernas y jóvenes del mundo. Actualmente se encuentra en un plan de renovación de flota iniciado en 2012, con el fin de modernizarla y adecuarla al actual mercado, con aviones más grandes y eficientes, lo que posibilita la abertura de nuevas rutas y rentabilizar las actuales.

Una de las características estratégicas más importantes de LATAM, es su modelo de negocios que combina las operaciones de pasajeros y de carga, maximizando de esta forma la ocupación de sus aviones de pasajeros, utilizando sus bodegas para el traslado de carga, además del uso de aeronaves de carga propiamente tal, con esto diversifica sus ingresos y rentabiliza las rutas, mejorando los factores de ocupación y disminuyendo las variaciones estacionales que las afectan. A 2015, los ingresos de la compañía correspondieron en un 83% al negocio de pasajeros y el 13% a carga, entre otros.

LATAM ha implementado en su discurso estratégico un compromiso de sustentabilidad con todos sus stakeholders y la sociedad en su conjunto. Para lo anterior, la compañía evalúa periódicamente las variables más importantes que pueden impactar tanto a sus stakeholders como así mismo, con la intención de gestionar los puntos críticos y generar

planes para hacer frente a los impactos y/o riesgos que se dan en su operación, realizando un monitoreo y seguimiento periódico de los mismos.

Por último, destaca la preocupación de LATAM por el fenómeno del cambio climático y los efectos en el medio ambiente en general, por lo que ha hecho esfuerzos en gestionar la eco eficiencia, reducir el ruido y fomentar el turismo sustentable.

En el 2014, la compañía estableció 5 puntos estratégicos fundamentales, para alinear los esfuerzos es post de su visión de largo plazo y cumplir con su misión:

- **Liderazgo en la red de destinos:**

La desarrollada red de destinos en Sudamérica y hacia el resto del mundo son fundamentales para la estrategia de LATAM, siendo una importante razón de preferencia para sus clientes y llamativo además para socios potenciales. Para lograr lo anterior, la compañía ha invertido en potenciar hubs (aeropuertos de conexión) domésticos e internacionales, destacando los ubicados en Santiago de Chile, Lima Perú y Sao Paulo Brasil, adicionalmente ha avanzado en consolidar y aumentar acuerdos con otras aerolíneas, como lo son los firmados con American Airlines, British Airways e Iberia, entre otros, además de pertenecer a la alianza OneWorld²³.

- **Marca líder y experiencia del cliente:**

LATAM nació como una nueva marca, producto de la asociación de LAN y TAM, por lo que tanto su nombre y su historia están asociadas potentemente al continente latinoamericano. Esta nueva marca tiene la labor de representar los cambios internos y externos por lo que la compañía está pasando, desde la consolidación de su cultura interna a la renovada propuesta de valor para sus clientes. En términos prácticos, destaca la nueva forma de relacionarse con los clientes, otorgándoles mayor autonomía y flexibilidad, por medio principalmente de una relación digital.

²³ Alianza que reúne a 15 de las aerolíneas líderes del mundo y alrededor de 30 compañías de transporte aéreo afiliadas. En conjunto, estas aerolíneas realizan más de 14,000 vuelos diarios a aproximadamente 1,000 destinos en todo el mundo.

- **Competitividad en costos:**

Con el objetivo principal de mejorar la competitividad de la compañía, además de simplificarla y hacerla más flexible ante los cambios en el escenario mundial, han trabajado en una redefinición de su estructura de costos, para lo cual se ha definido una meta clara al 2018, reducir en aproximadamente 5% los costos operacionales, para esto, además de una serie de medidas, destacan las sinergias que se deben alcanzar producto de la asociación LAN y TAM, y los ahorros que su moderna flota debe alcanzar, por medio de nuevas tecnologías.

- **Fortaleza de la organización:**

LATAM busca estar compuesta por colaboradores apasionados y comprometidos, con gran conocimiento técnico y que trabajen de manera eficiente, alineados y con líderes ejemplares, para de esta manera ofrecer un valor distintivo a sus clientes y tener una empresa sana y sostenible. En términos prácticos, se ha avanzado en simplificación de los procesos, fortalecimiento del rol de los líderes y en el ajuste de las estructuras internas, haciéndolas más eficientes.

- **Gestión proactiva del riesgo y de los accionistas:**

Para la compañía, es fundamental que en los diferentes procesos de toma de decisión, se implante una cultura responsable y analítica sobre riesgos y potenciales impactos, teniendo en cuenta las correlaciones internas de las diferentes iniciativas. Para esto además de impulsar la cultura antes descrita, se ha avanzado en la consolidación de un sistema de monitoreo para los riesgos transversales y emergentes.

4.1.1.1 Misión

Conectar a las personas con seguridad, además de un excelente y agradable servicio.

4.1.1.2 Visión

Transformarse en la aerolínea preferida de los pasajeros, en donde vuelen 2/3 de la región, convirtiéndola en una de las 3 aerolíneas más grandes en el mundo.

4.1.1.3 Ventaja competitiva

La consolidada posición de LATAM en América Latina, operando rutas domésticas en seis países de Sudamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú, que representan alrededor del 90% del tráfico regional, y la diversificación que esto le significa, le otorga una ventaja competitiva única entre sus competidores, ofreciendo una potente conectividad dentro de la región y hacia el resto del mundo y viceversa, llegando a alrededor de 137 destinos en 25 países del mundo.

4.1.1.4 Fortalezas de LATAM:

- Presencia líder y única en América del Sur.
- Ingresos geográficamente diversificados, tanto de pasajeros como de carga.
- Amplia red de destinos, potenciada con alianzas estratégicas, para ofrecer gran conectividad.
- Flota moderna y estrategia de optimización de flota.
- Procesos eficientes.
- Marcas fuertes asociadas con alianzas estratégicas globales claves.
- Historial record de crecimiento, rentabilidad y acceso a financiamiento
- Reconocidos programas de lealtad.

4.1.2 RSE y Sostenibilidad

La compañía se encuentra en un proceso que está trabajando los lineamientos para la implementación de una nueva Estrategia Corporativa de Sostenibilidad 2015-2018, la que además de potenciar los objetivos del negocio propiamente tal, busca generar valor a todos sus stakeholders. Para esto, durante el año 2013 se realizó un proceso de materialidad, en el que se identificaron y definieron los diferentes temas e impactos económicos, sociales y ambientales más importantes para el negocio. Este proceso consistió en una consulta a los principales públicos de interés con los que se relaciona LATAM, en que se definió los diferentes temas materiales, a ser trabajados con prioridad por parte de la gestión de sostenibilidad. Por medio de entrevistas individuales, reuniones, paneles y acciones on-line, fueron consultados ejecutivos, empleados, clientes, proveedores, analistas de mercado y especialistas del sector de la aviación, para luego con los datos levantado, generar la matriz expuesta a continuación, la que detalla los temas materiales identificados, y el enfoque con que la compañía los afronta.

TEMAS MATERIALES	ENFOQUE LATAM
Gestión con ecoeficiencia	Alcanzar niveles de excelencia en la gestión de residuos y en el uso de recursos naturales.
Mitigación del cambio climático	Reducir de forma continua la intensidad de las emisiones, investigar nuevas tecnologías de energía y controlar nuestros impactos en la calidad del aire.
Reducción de ruido	Controlar de forma permanente el impacto acústico de las aeronaves en las comunidades del entorno de los aeropuertos e invertir en tecnología para reducirlo.
Conectividad y relación con el cliente	Invertir en la calidad del servicio, en la comunicación transparente y ética y en la atención a las demandas de nuestros clientes.
Salud y seguridad en aire y tierra	Gestionar los riesgos potenciales y garantizar los más elevados estándares de seguridad a nuestros clientes, colaboradores y la comunidad.
Retención de talentos y control de la rotación	Actuar para mejorar la gestión de desempeño y carrera en las diferentes unidades de negocio, con el objetivo de crear una cultura integrada LATAM.
Relación con gobiernos y especificidades regulatorias	Mantener un diálogo permanente con gobiernos, autoridades locales y entidades representativas del sector, con el fin de alcanzar soluciones responsables de negocios.
Sostenibilidad económico-financiera	Buscar la sinergia en la gestión de costos y activos, la planificación de inversiones actuales y futuras y el enfoque en la generación de valor para la compañía y sus proveedores de capital.
Fomento al turismo sostenible	Realizar la gestión y el monitoreo de los impactos sociales y económicos de nuestras actividades en las comunidades.

Tabla 9 Matriz de materialidad LATAM

De esto se desprende la nueva estrategia que refleja la búsqueda de una visión más amplia del negocio, en el que generar valor, no pase exclusivamente por el resultado económico para los inversionistas y público interno, sino que también para todos los stakeholders (proveedores, comunidad, clientes y medio ambiente, etc.), que consideran fundamental para la visión de convertirse en una de las tres mejores líneas aéreas del mundo.

Para generar valor en los grupos de interés respectivos, la compañía está estableciendo una gestión orientada a la mitigación de los impactos ambientales y sociales, la conservación y potenciación del turismo en los lugares en que opera, la creación de productos acordes a las exigencias de clientes y colaboradores, el acceso financiamiento provenientes de fondos de inversión responsables y por último, LATAM tiene la meta de ser el líder en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones, de la industria aérea.

La estrategia de RSE y sostenibilidad de LATAM, considera 4 ejes centrales para contribuir al éxito de estas:

- Gobernanza de sostenibilidad
- Cambio Climático
- Ciudadanía Corporativa
- Relación con el entorno

La compañía, por medio de estos 4 ejes, busca avanzar en la relación e interacción armoniosa de las dimensiones económica, social y ambiental, para de esta forma obtener los resultados económicos deseados, controlar el impacto medioambiental y ser parte del progreso social.

4.1.2.1 Focos de sostenibilidad

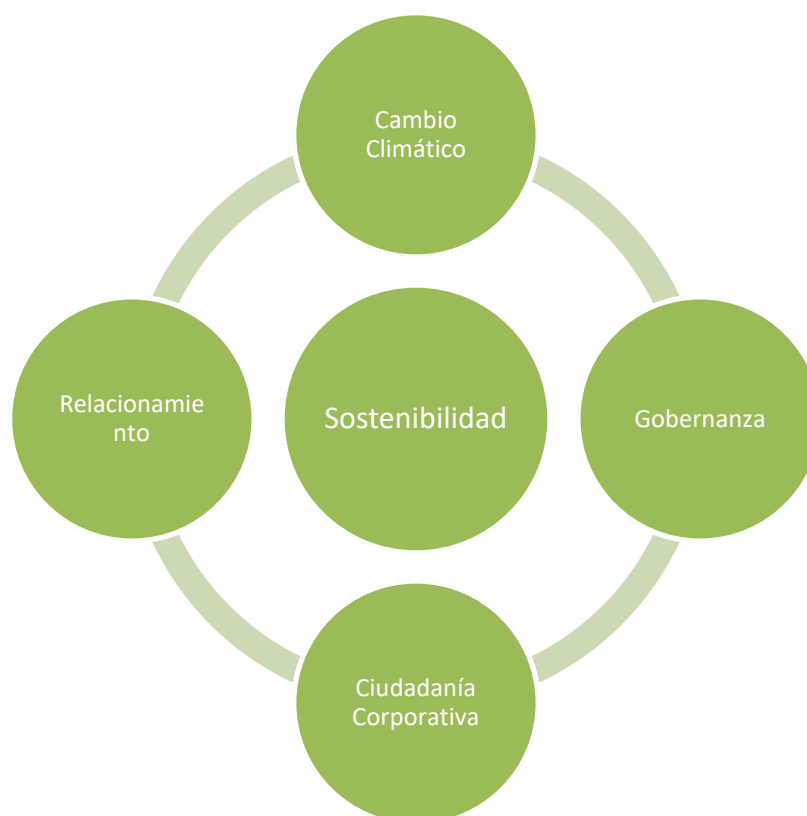


Tabla 10 Focos de sostenibilidad LATAM

4.1.2.1.1 Gobernanza de Sostenibilidad

Se refiere al sistema que moviliza, integra y monitorea la sostenibilidad en la compañía, de manera transversal en la cadena de valor, partiendo de la base que el proceso de toma de decisiones es una dimensión crítica para la dirección de una compañía, por lo que es clave para salir de la gestión empresarial tradicional y avanzar hacia una organización comprometida fielmente con desarrollo sostenible.

Desde el punto de vista hacia el cliente, el compromiso de LATAM es ofrecer un servicio de excelencia, tanto para el segmento pasajeros como para el de carga, brindando una experiencia diferenciadora, para lo cual, la optimización de los procesos, basados en una cultura de mejora continua, es fundamental para ganar su confianza y

fidelización; desde la oferta del vuelo, hasta la finalización del viaje o la entrega de la carga, dejando de lado la experiencia de un viaje tradicional, para pasar a uno más ágil y rápido, con menos tiempo de espera en aeropuertos, menor tiempo entre conexiones, renovado entretenimiento a bordo y mayores herramientas ante contingencias.

En términos prácticos, la compañía, solo en 2014, invirtió US\$ 100 millones en proyectos de tecnología, como el desarrollo de aplicaciones para smartphones, que tienen como objetivo permitir al pasajero mayor independencia, autonomía y control sobre el viaje, por ejemplo tarjeta de embarque electrónica, sin necesidad de impresión. Desde el punto de vista del entretenimiento a bordo, la aerolínea avanzó en tecnología inalámbrica en los aviones, permitiéndoles a los pasajeros acceder a entretenimiento en sus dispositivos personales (Tablets, teléfonos, PCs) como series, películas, youtube, etc. Sistema llamado “LATAM Entertainment”. En el segmento carga, también ha realizado importantes inversiones respecto a soluciones digitales, alcanzando los US\$ 25 millones durante 2014. En la misma línea, la compañía ha invertido en potenciar sus servicios de atención al cliente, registrando todos los contactos y revisándolos de manera individual, buscando dar una respuesta y solución personalizada a cada solicitud. Las iniciativas antes señaladas aportan generan valor para el cliente, otorgando un producto más completo que cumple en mayor medida las expectativas.

LATAM también ha avanzado en su relación con los proveedores, en el 2014 se definió la Política de Compras Corporativas de la compañía, estableciendo políticas y mejorando procesos de manera transversal a todas las áreas de Compras, los que reflejan los principios de sostenibilidad de esta, como lo es el respeto por derechos humanos, prácticas anticorrupción, condiciones laborales, sustentabilidad medioambiental, etc. Por ejemplo, ha implementado procedimientos estrictos para licitaciones, establecido precios estándar por categorías de proveedores, puesto en práctica un piloto de identificación y evaluación socio ambiental de proveedores, etc.

Para la identificación y desarrollo de las iniciativas antes expuestas, la compañía trabajó en la identificación de los riesgos propios del negocio, de acuerdo a las conclusiones

extraídas de una matriz de riesgos que evalúa cuatro variables claves: restauración, movilización, servicios de tecnología de la información (TI) y seguridad.

Por último, es muy importante para la estrategia de LATAM, el desarrollo de las diferentes regiones donde opera, por tanto, ha priorizado la relación comercial con proveedores locales o subsidiarias de empresas internacionales constituidas en aquellas regiones, potenciando de esta forma, el desarrollo económico local.

Para todo lo anterior, es necesario un fuerte compromiso de toda la organización, comenzando por el ejemplo de sus líderes, lo que aparentemente va por buen camino, tomando en cuenta que en el 2014, su máximo ejecutivo, Enrique Cueto (CEO), recibió el reconocimiento “Gerente General Líder en Sustentabilidad” por parte de la Agenda de Líderes Sustentables 2020 (ALAS20).

4.1.2.1.2 Cambio climático

Tomando en cuenta que la industria en la que participa LATAM, es responsable del 2% de las emisiones de gases de efecto invernadero, considerados críticos en el fenómeno del cambio climático, la compañía ha establecido el objetivo de convertirse en líder y referente mundial en esta temática. Para lograrlo, ha desarrollado iniciativas y programas que buscan contrarrestar las emisiones CO₂, ruido y residuos propios de la operación aeronáutica, destacando un sistema de gestión ambiental, en el que se realiza medición de la huella de carbono y posterior reducción de esta, uso de energías alternativas limpias, reducción de generación de residuos, ecoeficiencia etc.

Este mencionado sistema de gestión ambiental, en el caso de las operaciones terrestres, fue creado en base a los requerimientos de la ISO 14001²⁴, mientras que respecto a las operaciones aéreas, se basa en el sistema de gestión ambiental IEnVA (Environmental assessment), el que fue co-desarrollado con la IATA. Ambos consideran el control de variables ambientales críticas, optimización de recursos y eficiencia, mejora de procesos y gestión de riesgos propios de la operación.

²⁴ Conjunto de normas internacionales publicadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo.

En términos prácticos y tomando en cuenta que la mayor parte de las emisiones de gases invernadero de LATAM, provienen del uso de combustibles fósiles, el sistema de gestión ambiental de la compañía, tiene como objetivo fundamental, aumentar la eficiencia, reducir el consumo y realizar una gestión eficiente de este recurso, mediante acciones de ecoeficiencia, y establecer criterios de eficiencia operativa que implican impacto ambiental positivo, ya sea decisiones de flota, operación y mantenimiento. El programa que encierra estas iniciativas, es llamado por LATAM como “LEAN Fuel” y “Smart fuel” el que cuenta con al menos 20 acciones para lograr su cometido, por ejemplo, en términos de flota, el mantenimiento oportuno y las renovaciones son claves, realizando actualizaciones, sustituciones y lavados de motores como estrategia preventiva, permitiendo aumentar la eficiencia en el consumo de combustible de esta, además, la compañía apuesta por tener una de las flotas más jóvenes del mercado, por lo que durante el 2014, la edad media de esta fue menor a siete años. Por otro lado, existen iniciativas de optimización de rutas (sistema de navegación RNP –Required Navigation Performance-), control del flujo del aire acondicionado, reducción de peso on-board, etc. Para el 2014, este programa ya había reducido 298.184 toneladas de CO₂, respecto al año anterior.

En la misma línea, LATAM, ha trabajado en reducir su huella de carbono²⁵ mediante el apoyo de proyectos financiado por créditos de carbono Premium, los que tiene un impacto socio-ambiental transversal para las comunidades involucradas, por lo que una de las metas fundamentales para la compañía, en sintonía con las de la industria en general, es lograr un carbono neutro al 2020. Como ejemplo al respecto, destaca que el 2014 fue el tercer año consecutivo en el que LAN Perú neutralizó la huella de carbono de sus operaciones terrestres a por medio de un programa que aporta a la reforestación de la Amazonia Peruana, a través de la empresa Bosques Amazónicos (BAM). Por otro lado, LAN Colombia también ha neutralizado sus emisiones de operaciones terrestres por medio de la adquisición de bonos de carbono, que van en apoyo del corredor de conservación Chocó Darién, además de programas comunitarios. Puntualmente, cabe destacar que en 2014, para la copa mundial de futbol en Brasil, la compañía compensó

²⁵ Corresponde la totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto de un individuo, organización, evento o producto.

el 100% (100 mil toneladas) de las emisiones de gases de efecto invernadero, de aquellos vuelos que operaron en las 12 ciudades sedes del campeonato.

En sintonía con los esfuerzos de la industria del transporte aéreo, LATAM ha estado involucrada en la investigación y desarrollo de biocombustible de segunda generación, destacado por ser los primeros en operar vuelos con esta tecnología.

La contaminación acústica y de la calidad del aire, es otro de los principales impactos medioambientales de la industria aeronáutica, por lo que LATAM ha tomado diferentes medidas para gestionar y reducir el ruido generados, como lo es la renovación de motores a otros más silenciosos, además de la implementación de iniciativas en operaciones terrestres, como lo es operar con solo un solo motor al trasladar aeronaves por hangares y aeropuertos.

El desafío respecto a sostenibilidad medioambiental para LATAM en los próximos años, es alcanzar un 100% de implementación del Sistema de Gestión Ambiental en la totalidad de sus operaciones.

4.1.2.1.3 Ciudadanía Corporativa

LATAM, a través de este foco de sostenibilidad, busca enriquecer los vínculos con sus clientes, colaboradores, comunidades, gobiernos y proveedores, generando relaciones colaborativas que aporten a la Compañía, a la sociedad y a las regiones donde opera.

Dentro de este foco, se incluye la filantropía, pero siendo parte de un sin número de iniciativas estratégicas del negocio, que mejoran el impacto social.

Dentro de la ciudadanía corporativa, la compañía definió 4 sub-focos:

- Apoyar la cultura interna de la Compañía y el bienestar de sus colaboradores.
- Integrar variables sociales y ambientales en productos y servicios que mejoran la experiencia del cliente.
- Contribuir al desarrollo económico de los destinos donde opera.

- Contribuir a la preservación del patrimonio cultural y ambiental de América Latina.

Durante el 2014, LATAM, materializó su cultura y comenzó la comunicación de esta a sus empleados, esta se expresa en buscar y reunir personas que compartan un mismo valor principal, la pasión, la que se extrapola a diferentes dimensiones, que conforman el conjunto de valores que guían el comportamiento de quienes componen la compañía: Pasión por la seguridad, Pasión por el cliente, Pasión por el equipo, Pasión por la Excelencia. Bajo el alero de estos, se busca que los más de 50.000 colaboradores trabajen con roles definidos, coordinados y con gran eficiencia.

Los colaboradores cuentan con una serie de beneficios, dentro de los que se encuentran: seguro de vida, seguro de salud, fondo de jubilación, apoyo en guardería y cobertura para personas con discapacidad, etc. Otro beneficio corresponde a los diferentes tipos de capacitación para las personas, ya sea internas o becas en instituciones de educación tradicionales, durante 2014 se realizaron 1.910.367 horas de capacitación interna (US \$39.157), y se entregaron 150 becas de estudio (US\$ 430.652).

Para LATAM, la seguridad y salud de sus colaboradores, es un foco fundamental, por lo que el objetivo de mantener bajos índices de accidentabilidad es un objetivo primordial. Para esto, han desarrollado herramientas, reglas, patrones y procedimientos, que apuntan a minimizar y controlar los riesgos, tanto desde lo conductual, como de la seguridad física.

Ahora bien, respecto al vínculo con las Comunidades, LATAM ha definido una estrategia que apunta a 2 focos; el Turismo Sostenible y la Inversión Social. Respecto al primero, la promoción del turismo sostenible en pos del progreso, ha sido la herramienta para impulsar el desarrollo sostenible de los stakeholders y las comunidades donde la compañía opera, en términos prácticos, por medio del programa “Cuido mi destino” realizado ya en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador y Perú, en el que estudiantes y miembros de la comunidad trabajan conjuntamente en la recuperación de espacios públicos de valor turístico, ya sea monumentos, entorno natural, construcciones importantes, etc. Además de recibir charlas formativas sobre conciencia turística,

medioambiente y cultura local, fomentando así el turismo sostenible y promoviendo el patrimonio histórico y cultural de las comunidades. Desde su creación en 2009, el programa se ha desarrollado en 59 localidades de Latinoamérica, con la participación de más de 3000 estudiantes, además de voluntarios de LATAM Airlines Group.

Finalmente, en términos de inversión Social, la compañía ha apoyado a organizaciones no gubernamentales que tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la región, ya sea combatiendo la pobreza, trabajando por la sustentabilidad ambiental, la ciudadanía y la protección a los derechos humanos. Este apoyo se traduce principalmente transportado voluntarios y profesionales o por medio de financiamiento directo. Entre las organizaciones que apoyamos están: TECHO, América Solidaria, Coaniquem, María Ayuda, Corporación la Esperanza, UNICEF, Make-a-Wish, Childhood, Fundación Amazonia Sustentable y Central Nacional de Trasplantes.

4.1.2.1.4 Relación con organizaciones industriales, gobiernos y temas regulatorios

A lo largo del tiempo, la compañía ha buscado fortalecer su participación en organismos gremiales e industriales que representan la industria aérea, además de entidades sectoriales y órganos gubernamentales, con el fin de mantener una voz activa y presente frente a temas que influyen directamente o indirectamente en su estrategia de negocios, por supuesto siempre, bajo el cumplimiento de las políticas de su código de conducta y políticas internas, las que se cuadran con las normativas respectivas.

Internacionalmente, posee equipos que monitorean y participan en IATA, organismo que lidera la discusión de nuevas tecnologías, seguridad operacional, desafíos presentes de la industria aeronáutica y de futuro. A nivel latinoamericano, de igual manera, participa en ALTA (Latin American and Caribbean Air Transport Association). En las cuales, por medio de un diálogo legítimo y transparente, se buscan soluciones conjuntas, con hincapié en la eficiencia y la rentabilidad.

LATAM, trabaja en sus mercados estudiando nuevas rutas y vuelos que permitan la generación de turismo, empleo y valor para las localidades donde no se opera, para lo cual la compañía cuenta con un estricto Código de Conducta, Políticas Anticorrupción,

Políticas de Regalos, Entretenimientos, Viajes para Funcionarios Públicos y Terceros Representante, así también para proveedores y clientes, con el fin de asegurar una correcta, legal y ética relación.

4.2 AVIANCA HOLDINGS S.A.

Avianca Holdings S.A, en adelante AVIANCA, es una empresa constituida como sociedad en Panamá, la cual se integran varias empresas aéreas con operación doméstica e internacional: Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca y Tampa Cargo S.A.S. constituidas en Colombia, Aerolíneas Galápagos S.A AeroGal constituida en Ecuador, y las compañías del llamado Grupo TACA: TACA International Airlines S.A. constituida en El Salvador, Líneas Aéreas Costarricenses S.A. (LACSA) constituida en Costa Rica, TransAmerican Airlines S.A. (conocida como TACA Perú) constituida en Perú, Servicios Aéreos Nacionales S.A. (SANSa) constituida en Costa Rica, Aerotaxis La Costeña S.A. constituida en Nicaragua, Isleña de Inversiones C.A. de C.V. (ISLEÑA) constituida en Honduras y Aviateca S.A. constituida en Guatemala. Las principales inversiones de este Holding incluyen: empresas de transporte aéreo de pasajeros, carga y mensajería especializada o courier y de actividades relacionadas a los servicios de transporte aéreo, como lo son servicios de turismo, ingeniería, mantenimiento, entrenamiento y de apoyo terrestre en aeropuertos, que permiten la operación de otros transportadores.

Algunos datos relevantes de la operación de AVIACA:

- Cuenta con una flota operativa de 169 aeronaves para el transporte de pasajeros, constituida por 122 aviones Airbus, 12 Embraer, 17 ATR, 11 Cessna y 7 Boeing B787-8 Dreamliner.
- Aeronaves exclusivas para el transporte de carga.
- Sus hubs de pasajeros están ubicados en Bogotá, San Salvador y Lima.
- Sus centros de operación carguera están ubicados en Miami, Bogotá y El Salvador.
- Ofrece vuelos a 105 ciudades en 28 países de América y Europa, a las que se adicionan los vuelos a más de 1.300 destinos en los cinco continentes, servidos a través de acuerdos en código compartido e interlínea con operadoras de reconocimiento internacional, así como de las aerolíneas socias de Star Alliance.

- Más de 21 mil colaboradores, directos e indirectos.
- Programa de lealtad LifeMiles, con más de 6.48 millones de socios.
- Durante el 2015, volaron con AVIANCA, 28 millones de pasajeros

4.2.1 La estrategia

4.2.1.1 Misión

Volamos y servimos con pasión para ganar tu lealtad.

4.2.1.2 Visión

Ser la Aerolínea líder de América Latina preferida en el mundo.

- El mejor lugar para trabajar
- La mejor opción para los clientes
- Valor excepcional para los accionistas

4.2.1.3 Valores

- Seguridad
- Honestidad
- Pasión y Calidez
- Visión
- Un equipo
- Excelencia

4.2.1.4 Objetivos corporativos

- **En rentabilidad:** Mejorar los niveles de EBIT²⁶ y diversificar las unidades de negocio para mejorar la rentabilidad.
- **En posición estratégica:** Fortalecer y optimizar los centros de conexión y red de rutas a través de los mercados domésticos de Colombia, Centroamérica, Perú y

²⁶ Beneficio antes de intereses impuestos.

Ecuador. Incrementar la productividad operacional simplificando e integrando la operación bajo los requisitos regulatorios.

- **Con los clientes:** Consolidar la atención, logrando la diferenciación a través de un servicio con Excelencia Latina y actuando como una sola empresa de cara al cliente.
- **Con los colaboradores:** Convertir a Avianca en el mejor lugar para trabajar. Para ello se busca adoptar los valores de la empresa como pilares de nuestra labor. El objetivo final es consolidar una cultura interna centrada en las necesidades de los clientes.

4.2.1.5 Fortalezas:

- Moderna flota de aviones.
- Amplia frecuencia de vuelos y destinos, adicional a la incorporación de nuevas rutas comerciales.
- Posicionamiento de la marca.
- Implementación de sistemas operativos, producto de la integración.
- Participación mayoritaria en los mercados en los que participa.
- Convenios y acuerdos comerciales a nivel mundial.

4.2.2 RSE y Sostenibilidad

De acuerdo al compromiso con el desarrollo sustentable, las compañías que integran Avianca, cuentan con un plan de acción con el objetivo de contribuir al bienestar y la calidad de vida de los colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad, es decir, sus principales stakeholders. Lo anterior, asimilando de manera integral la sostenibilidad al negocio, siempre por medio de iniciativas y programas de desarrollo compatibles con el transporte aéreo. Para lo anterior, la compañía definió 3 pilares fundamentales, en los cuales se basa su estrategia de sustentabilidad; gestión social, gestión ambiental y gestión económica, proponiéndose:

- Promover una convivencia enmarcada en la ética y los valores corporativos, que facilite la inclusión y participación de los grupos de interés en pro de los objetivos de la compañía.
- Crear y mantener relaciones de mutua colaboración con los públicos estratégicos, mediante el diseño y ejecución de iniciativas compatibles con los objetivos del Plan de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la organización.
- Trabajar por el respeto y el reconocimiento de los derechos humanos, a través de condiciones de trabajo dignas, el cuidado del medio ambiente, prácticas justas de marketing y acciones en beneficios de comunidades vulnerables.

Gestión Social

El objetivo de este pilar, primeramente es entregar un servicio de calidad a sus clientes, cualquiera sea la empresa del Holding, y al mismo tiempo participar en iniciativas públicas y privadas que busque mejorar la calidad de vida de las diversas comunidades donde operan, sobresaliendo su compromiso con la educación y salud de los niños. Para esto, por medio del programa “Banco de Millas” ofrece la oportunidad de trasladar a personas de escasos recursos de diferentes regiones de Latinoamérica a aquellos lugares con las condiciones para recibir tratamientos médicos especializados y de calidad. Este programa, implementado el año 2006, ha beneficiado a más de 1.900 personas.

De la misma manera, en coordinación y trabajo conjunto con organizaciones gubernamentales y ONGs, apoyan con el traslado de ayuda humanitaria a diferentes zonas del mundo, especialmente en Latinoamérica.

Gestión Ambiental

Como es la tónica en la industria en que participa AVIANCA, las emisiones de CO₂ por la quema de combustible fósil, es el mayor impacto ambiental que genera, por lo que iniciativas y programas que las reduzcan, son primordiales. Para lograr este objetivo, destaca el proceso de modernización de la flota de aeronaves y motores a unos más eficientes, que ha permitido reducir de manera significativa los niveles de ruido y las por supuesto CO₂ emitido. Por otro lado, pero complementando este objetivo, se han

puesto en marcha iniciativas de mitigación del impacto producido en tierra, por la generación de residuos peligrosos, implementando fórmulas de prevención de contaminación, ya sea en hangares y aeropuertos.

Gestión Económica

Tomando en cuenta el rol de AVIANCA, como generador de valor para el sector empresarial y financiero, tener políticas y estrategias orientadas a la gestión corporativa transparente es fundamental, estas se enmarcan en el Código de Ética y en los valores de la compañía con el fin de que todas las acciones de sus colaboradores, sean un ejemplo de rectitud, lealtad y diligencia.

4.2.2.1 Compromisos de sustentabilidad de Avianca

Cabe destacar que los asuntos relevantes de cada compromiso de sustentabilidad de AVIANCA, nacen a partir de los temas identificados y priorizados internamente por diferentes áreas de la compañía, los que fueron validados por el comité de sostenibilidad. Se espera que en corto plazo, estos asuntos sean validados por los diferentes grupos de interés respectivos.

En la siguiente página, se presenta una tabla resumida, con cada uno de los compromisos asumidos con los diferentes grupos de interés, y los asuntos relevantes identificados para cada uno de estos:

Compromiso	Asunto relevante		Grupo de interés
Compromiso con clientes	1	Seguridad integral	Clientes - Comunidad Externa
	2	Experiencia cliente	
	3	Desarrollo social	Comunidad Externa
Compromiso con comunidad externa	4	Desarrollo de proveedores	Comunidad Externa
	5	Compras Responsables	
Compromiso ambiental	6	Emisiones	Clientes - Comunidad Externa
	7	Ruido	
	8	Gestión de residuos	
	9	Eficiencia energética de la operación	
Compromiso con colaboradores	10	Salud y seguridad de colaboradores y contratistas	Colaboradores
	11	Relación con colaboradores	
	12	Cultura y bienestar organizacional	
	13	Aprendizaje y desarrollo	
Compromiso con accionistas	14	Ética y transparencia	Accionistas
	15	Buen gobierno corporativo	
	16	Creación de valor	

Tabla 11: Compromisos de sustentabilidad de AVIANCA

4.2.2.1.1 Compromiso con los Accionistas

El compromiso con los accionistas se manifiesta en 3 asuntos relevantes; ética y transparencia, buen gobierno corporativo y creación de valor.

Ética y transparencia:

En post de garantizar el cumplimiento de los valores corporativos, promover una cultura ética y contar con un ambiente de control adecuado, AVIANCA ha publicado las siguientes políticas:

- Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios
- Código de Buen Gobierno Corporativo
- Política Anticorrupción
- Política y Procedimiento de Negociación de Acciones y Valores

Por otro lado, para potenciar el control interno, cuenta con las siguientes herramientas:

- Línea Ética administrada por un tercero
- Comité de Ética
- Comité de Auditoría

Para que todo lo anterior sea efectivo y mantener un ambiente de control, la compañía lleva a cabo permanentemente campañas de divulgación del Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, además de promocionar el uso de la Línea Ética, con el objetivo de orientar a los colaboradores en el entendimiento del Código, los procedimientos y/o conductas que pudieran ir en contra de este y las Políticas antes mencionadas.

Buen gobierno corporativo:

El objetivo que persigue AVIANCA, para lo cual es imprescindible un buen gobierno corporativo son las siguientes:

- La generación de valor a través de una gestión corporativa transparente

- El respeto de los derechos de los accionistas e inversionistas y el trato igualitario a los que pertenecen a un mismo grupo de interés
- La aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo que permitan cumplir con las obligaciones legales y con los compromisos adquiridos con los inversionistas y el mercado de valores.
- La generación de una cultura ética en la organización

Creación de valor

Por último, un compromiso básico con los accionistas, es la generación de valor económico, rentabilizar sus inversiones y hacer crecer su patrimonio. Además de la operación propiamente tal de AVIANCA, la que a través de sus diferentes unidades de negocios, busca maximizar el valor generado por medio de un trabajo cada vez más eficaz y eficiente, es muy importante para la compañía mostrar con total transparencia sus resultados, para que de esta manera los inversionistas tomen decisiones confiadas e informados.

4.2.2.1.2 Compromiso con socios estratégicos

Este compromiso se basa en 2 asuntos definidos por el comité de sustentabilidad: Desarrollo de proveedores y compras responsables.

Desarrollo de proveedores

Con el objetivo de fortalecer las relaciones de confianza entre AVIANCA y las empresas que participan de su cadena de suministro, la compañía ha implementado por ya 10 años el programa de “Desarrollo de Proveedores”, el que ha contribuido al crecimiento mutuo. Además de esta iniciativa ya consolidada, a continuación se mencionan otras aplicadas:

- Foro de Innovación Empresarial
- Red Colaborativa
- Convenio con la Universidad Externado de Colombia, para el programa de “Fortalecimiento Empresarial para Proveedores”.
- Fondo Emprender del Sena.

Por otro lado, la compañía ha desarrollado el **Índice de desempeño de proveedores**, con el objetivo de relacionarse con los mejores proveedores y exigirles de manera justa, la compañía cuenta con un esquema de calificación de proveedores, el cual durante el 2015 incrementó los requisitos y los niveles de exigencia para ser parte del grupo de calificación máxima. A continuación niveles de calificaciones implementadas el 2015:

Categoría	Rangos de Calificación
Diamond	85,1-100
Gold	75,1-85
Silver	65,1-75
Bronze	0-65

Tabla 12 Índice de desempeño de proveedores

Para llevar a cabo el proceso de calificación, son varias las variables e indicadores medidos para una evaluación completa, tipificados de la siguiente manera:

- Indicadores de Gestión Empresarial
- Indicadores Técnicos
- Auditorías

En este proceso de calificación, la compañía generó:

- 56 informes anuales de Evaluación de Proveedores
- 5 Auditorías a Proveedores Nacionales
- 30 Seguimientos a Proveedores en nivel Crítico según los resultados de 2014

Compras responsables

AVIANCA ha mantenido una importante relación comercial con proveedores de las regiones donde opera, principalmente en los hubs de Colombia, El Salvador y Perú, que en términos monetarios se tradujo en una inversión USD\$1.011 millones, lo que demuestra el compromiso de la compañía con el desarrollo y bienestar de los países en que opera. Otro dato de la causa, es que el 52,9% de las compras no técnicas fue adquirido con estos proveedores.

4.2.2.1.3 Compromiso con el medio ambiente

Comprender y actuar frente al impacto medioambiental que su operación genera, es parte fundamental de la estrategia de sustentabilidad de AVIANCA, esto, lo materializa a través de la Gestión Ambiental, la cual contempla una serie de iniciativas orientadas a garantizar el uso responsable de los recursos naturales y la implementación de procesos de producción más limpios, con lo cual cumple con las exigencias legales de las regiones donde opera, como aportando aminorando el impacto medioambiental.



Tabla 13 Focos de gestión ambiental AVIANCA

Eficiencia energética

La compañía ha implementado iniciativas orientadas a maximizar la eficiencia en el uso del combustible, tomando en cuenta que su utilización es responsable de la mayor

parte del impacto medioambiental que genera en sus actividades. A continuación un listado de estrategias aplicadas (en inglés según tecnicismo):

- Single Engine Taxi
- Idle Reverse on Landing
- Water Reduction
- APU/GPU Optimization
- Reduced Flaps Take Off
- Thrust Reduction Altitude
- Reduced Flaps Landing
- Overfueling
- Lavado de motores y aeronaves
- Decelerated approaches
- Flight Plan Optimization
- CG Management

Emisiones de la flota de aviones

Con el objetivo de reducir las emisiones de CO₂, AVIANCA, además de buscar la eficiencia energética antes mencionada, al redefinir procesos, lo hace además por medio de la renovación de su flota, con el propósito de además de cumplir con las legislaciones y estándares más exigentes en el tema, ofrecer también las más altas tecnologías para la operación aérea, amigables con el medio ambiente y confortables para los usuarios y clientes. Es así como posee una de las flotas de aviones más jóvenes de la región. Al finalizar 2015, ésta tenía una edad media de 5,6 años.

Ruido

La renovación de la flota de aviones, gracias a sus nuevas tecnologías, también ha contribuido al cumplimiento de los objetivos de reducción del ruido de las operaciones de las compañías, objetivos que están orientados por el estándar de limitación de ruido de la Organización Internacional de la Aviación Civil (OACI). Estos, en términos concretos, están dirigidos a proteger a las comunidades de las zonas continuas a los

aeropuertos, los principales afectados por el impacto acústico del desarrollo aeronáutico. Además de lo ya mencionado respecto a la operación con aviones más modernos, existen métodos, los cuales en la mayoría de las ocasiones están definidos por las autoridades aeronáuticas locales, como por ejemplo, la reducción de potencia de despegue a potencia de ascenso a la altura definida por la autoridad aeronáutica y el Single Engine Taxi (carreteo con un solo motor).

Gestión de residuos

Para realizar esta tarea, la compañía cuenta con un modelo de Plan de Gestión integral de Residuos, con el objetivo de prevenir y reducir los impactos ambientales negativos, propios del tema. Dentro de este modelo, la gestión del reciclaje toma gran importancia. Se destaca que en 2015 se reciclaron 583.5 toneladas de residuos convencionales, 2.12% más que el año 2014, principalmente debido a la ampliación de estrategias de sensibilización a los colaboradores y la ampliación en la cobertura de las estrategias de reciclaje.

En este mismo camino, respecto a los residuos peligrosos (RESPEL), se realizaron capacitaciones y charlas sobre el correcto manejo de estos, socializando prácticas para la prevención de probables impactos en el medio ambiente y la salud humana. Para el 2015, AVIANCA generará un total de 237,1 toneladas de residuos peligrosos, 1,96% menos que el año anterior, gracias a los programas de optimización en la generación y manejo de residuos.

4.2.2.1.4 Compromiso con el talento humano

Salud y seguridad de colaboradores y contratistas

Tomando en cuenta que la seguridad es fundamental para el éxito y crecimiento de la Organización, en 2015 se potenció el trabajo encaminado a posicionar un Sistema de Gestión de Seguridad Operacional, el que se considera como prioridad estratégica de cara a la calidad del servicio.

Este fue evaluado y acreditado por IATA (International Air Transport Association (Asociación Internacional de Transporte Aéreo), además de la auditoría de Bureau Veritas, con lo que se asegura el cumplimiento de los lineamientos establecidos por OACI (Organización de Aviación Civil internacional).

Por otro lado, mediante comités de paridad, conformado por los colaboradores y que representan al 100% de ellos, se realizaron iniciativas como las siguientes:

- Actividades de promoción y prevención en salud.
- Identificación de factores de riesgo.
- Programas y sistemas de vigilancia epidemiológica para identificar a tiempo las condiciones ocupacionales e individuales que afectan la salud de los colaboradores.
- Actividades de intervención para evitar la exposición de los colaboradores a los riesgos que generan estas enfermedades.

Relación con colaboradores

De acuerdo a los Principios Rectores sobre Empresa y Derechos Humanos de la ONU, AVIANCA asume el respeto por los derechos humanos. Por lo cual, se esfuerza de manera continua por promover el diálogo social y la negociación colectiva, identificándolos como herramientas útiles para el mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano, así también como instancias en el que se reconoce la importancia de sus colaboradores como sujetos de derechos. Por estas razones y en base a este compromiso, todas las personas que se vinculen a la compañía, pueden afiliarse y participar de los sindicatos y todo lo que ellos implique.

Aprendizaje y desarrollo

En el año 2015 se capacitó a 7.683 colaboradores, con un total de 120.087 horas de formación. Los principales programas y actividades de formación desarrollados en el año fueron, entre otros:

- Entrenamiento inicial para agentes de operación, gerentes de aeropuerto y coordinadores de seguridad en tierra (supervisores de bases).
- Inducción corporativa para nuevos colaboradores.
- Inducción ejecutiva para líderes de la organización.
- Entrenamiento para ascenso de líderes, conductores, auxiliares de selección y operadores especializados.
- Entrenamientos en aviation security, mercancías peligrosas, manual general de operaciones, manual de operaciones terrestres, manual de emergencias aéreas, sistema de gestión de seguridad, plan de emergencias, adocctrinamiento básico, factores humanos y operación de equipos, para áreas operativas de servicio al cliente, carga, seguridad, operaciones terrestres y cocina.
- Entrenamiento inicial para agentes de servicios, agentes de equipajes y agentes de ventas.

4.2.2.1.5 Compromiso con el desarrollo social

A través del Plan Corporativo de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, AVIANCA busca generar valor a sus grupos de interés, por medio de programas que buscan aportar al bienestar y desarrollo de las comunidades en las que se inserta. El Plan está orientado a lograr dos objetivos:

- Fomentar proyectos sociales de salud, educativos y culturales, que contribuyan con el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y las comunidades donde operan las aerolíneas subsidiarias de la Organización.
- Ganar la lealtad de los viajeros, a través de la prestación de un servicio de calidad, así como de su vinculación efectiva a programas que los proyecten como gestores de acción social.

Para esto, cuenta con los siguientes programas:

Banco de millas

Banco de millas, donadas tanto por los socios del programa de viajero frecuente LifeMiles como por la compañía, permite trasladar a pacientes de escasos recursos que requieren de tratamientos médicos especializados en ciudades diferentes a su lugar de origen o residencia.

Avianca solidaria

Este programa se encarga del traslado de víctimas, personal médico, rescatistas y ayudas humanitarias a zonas afectadas por catástrofes naturales.

Niños por América

El objetivo de este programa es reconocer logros escolares de los menores de escasos recursos, por medio de viajes, compartir nuevas experiencias, como el visitar aeropuertos conociendo todos los procesos de una aerolínea. Durante el 2015 fue posible beneficiar a 200 niños.

Voluntariado Yo Colaboro

Apoyada y acompaña la vocación de servicio sus colaboradores, que se han organizado de manera voluntaria para realizar todo tipo de proyectos en pos de solucionar temáticas socio ambientales necesitadas.

Alianzas estratégicas

Un total de 250 proyectos se vieron beneficiados con valores especiales de las tarifas de los pasajes aéreos, los cuales fueron utilizados por sus gestores y/o miembros de las comunidades beneficiadas por sus actividades.

Arte y Cultura

Apoya el desarrollo de proyectos culturales dirigidos a comunidades específicas de la región, mediante el transporte de obras y/o de artistas.

Donaciones

En 2015 la Compañía realizó donaciones a diferentes fundaciones en los países en donde opera, por un total de USD\$262.159,21, de los cuales USD\$16.604,19 corresponden a aportes de los colaboradores y pasajeros. Así mismo, se hizo entrega de donaciones en especie de materiales e insumos útiles para el desarrollo del objeto social de las fundaciones apoyadas.

4.3 Comparativa LATAM/AVIANCA

LATAM	AVIANCA
• Cambio climático • SGA y certificaciones • Huella de carbono • Energía alternativa sostenible • Eco-eficiencia • Relación con el entorno • Gobernanza • Presentación de cuentas y transparencia • Política compliance y riesgos • Compromisos • Cadena de valor • Clientes • Ciudadanía corporativa • Nuestras comunidades • Turismo sostenible • inversión social • Colaboradores • Calidad de vida laboral y personal	• Clientes • Seguridad integral • Experiencia cliente • Comunidad externa • Desarrollo social • Desarrollo de proveedores • Compras responsables • Medio ambiente • Emisiones • Ruido • Gestión de residuos • Eficiencia energética • Colaboradores • Salud y seguridad • Relación empresa-colaborador • Cultura y bienestar organizacional • Aprendizaje y desarrollo • Accionistas • Ética y transparencia • Buen gobierno corporativo • Creación de valor

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V: MODELO PARA EL DESARROLLO DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN AEROLINEAS COMERCIALES SUDAMERICANAS



5 MODELO PARA EL DESARROLLO DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN AEROLINEAS COMERCIALES SUDAMERICANAS

Para que la “Creación de Valor Compartido” sea efectiva, es necesaria una estrategia clara de implementación, con pasos definidos y acciones concretas, por lo que se hace necesario contar con un marco o modelo que encause el desarrollo de esta y su aplicación. De acuerdo a esto, luego de haber estudiado la teoría respecto a este paradigma estratégico, acuñado por Michael Porter y Mark Kramer, más tarde descrito la aplicación exitosa de esta por NESTLÉ (empresa ícono y líder en Creación de Valor Compartido) y por último la caracterización y descripción de la estrategia de negocios e iniciativas de sustentabilidad de 2 empresas representativas de la industria objetivo “Aerolíneas Comerciales Sudamericanas”, se propone a continuación un modelo para el desarrollo de creación de valor compartido, que se ajusta a esta última.

La siguiente ilustración sintetiza el modelo, exponiendo los pasos y acciones para desarrollar una estrategia de creación de valor compartido.

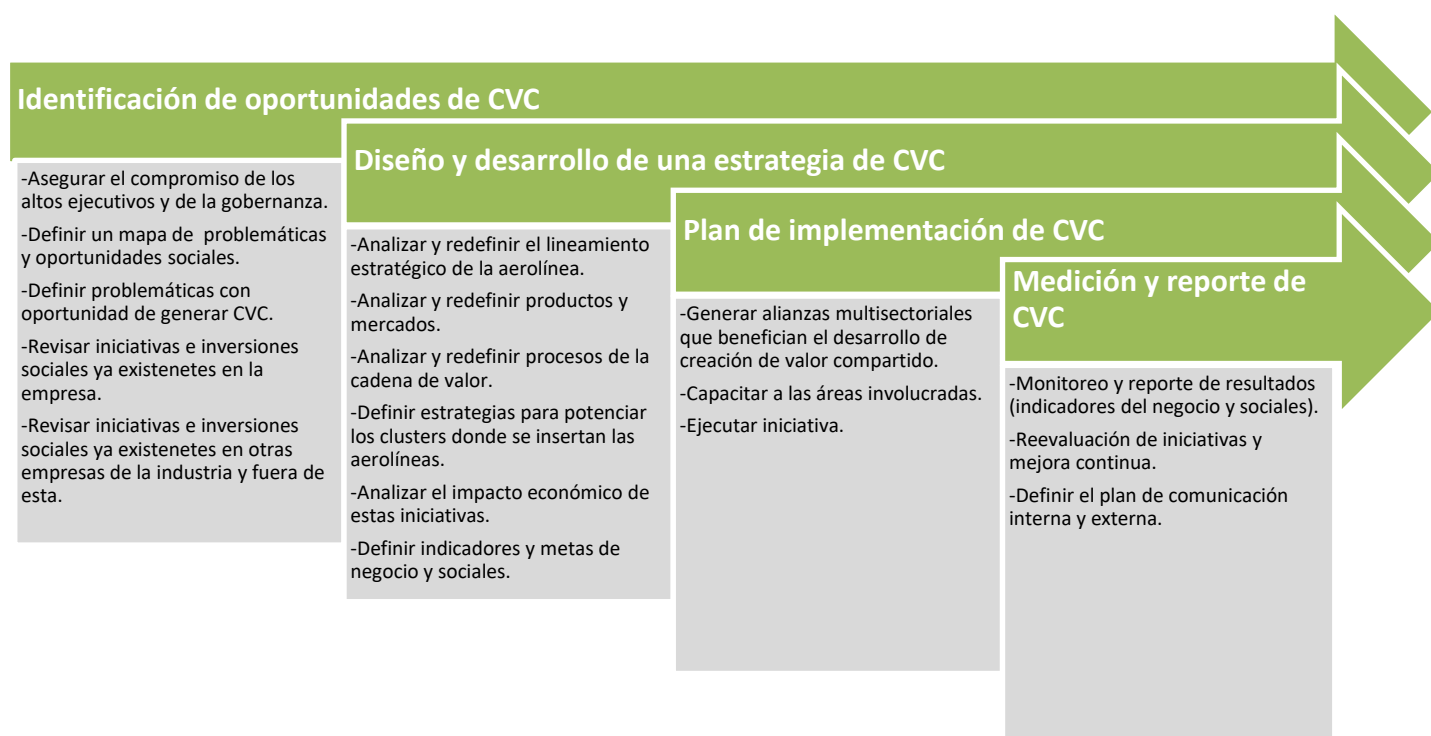


Tabla 14 Modelo para desarrollo de creación de valor compartido en aerolíneas comerciales sudamericanas

5.1 Identificación de oportunidades de CVC

5.1.1 Asegurar el compromiso de los altos ejecutivos y de la gobernanza

El desarrollo de valor compartido requiere estrictamente de un compromiso explícito de los líderes de la compañía. El liderazgo del CEO o gerente general es fundamental para asignar recursos y cambiar la cultura organizacional de esta. Así también, es esencial que todos los altos ejecutivos de la empresa entiendan en profundidad las oportunidades del valor compartido. Sin esto, se tendrá dificultades para conseguir los recursos y desarrollar la estrategia a largo plazo, lo que es fundamental para lograr un impacto significativo.

Desarrollar este compromiso es un proceso. Es posible que el área encargada del valor compartido en la empresa deba trabajar de manera individual con los diferentes ejecutivos, incitando su interés y curiosidad sobre este tópico, es normal que algunos ejecutivos entiendan de manera intuitiva la conexión entre las oportunidades sociales y de negocio, mientras que otros requieran de ejemplos y pruebas concretas para lograrlo. Algunas herramientas para lograr este compromiso podría compartir ejemplos exitosos de su industria, reunirse con otras compañías y aprender de ellas, realizar talleres y programas de educación, etc.

La industria de aerolíneas comerciales, específicamente la sudamericana, tiene mucho que hacer al respecto, sin embargo hay un ejemplo sobresaliente en este ámbito, es el caso del CEO de LATAM Airlines Group, Enrique Cueto, el que fue reconocido en 2014 como “Gerente General Líder en Sustentabilidad” por la asociación ALAS20²⁷. En la entrega de este premio, otro alto ejecutivo de la compañía sostuvo: “la sostenibilidad y preocupación por la generación de valor compartido están insertas en todas las áreas de la compañía y son variables indispensables para la toma de decisiones”. Lo anterior, demuestra el compromiso de los líderes de esta compañía con la sustentabilidad y el valor compartido, lo que se ha materializado por ejemplo, en el ingreso de la compañía al índice de Sostenibilidad de Dow Jones y el Carbon Disclosure Project, donde fue

²⁷ Agenda de Líderes Sustentables Latinoamericanos, que promueve y reconoce a aquellas empresas, inversionistas y profesionales que se destaquen por su liderazgo en los ámbitos ambiental, social, y de gobierno corporativo (ASG), y que aporten activamente al desarrollo sustentable de Latinoamérica y al desarrollo de su mercado de capitales.

reconocida como una de las mejores empresas que gestionan el cambio climático en Sudamérica.

5.1.2 Definir un mapa de problemáticas y oportunidades sociales

Luego de asegurar el compromiso de los altos ejecutivos con la creación de valor compartido, es fundamental encontrar problemáticas, riesgos y por ende oportunidades sociales. Para esto, es necesaria una revisión sistemática de estos, enfocando los esfuerzos en los grupos de interés de la compañía, por lo que la previa identificación efectiva de éstos, es clave.

Para la industria de las aerolíneas comerciales sudamericanas, los principales grupos de interés son:

Grupos de interés Aerolíneas Sudamericanas	
Accionistas	Clientes carga
Inversionistas	Autoridades locales
Colaboradores	Autoridades de la industria aeronáutica
Proveedores (aviones, materiales, combustible, aprovisionamiento abordaje, servicios aeroportuarios, servicios de mantenimiento, bienes y servicios generales, etc.)	Aliados estratégicos
	Medios de comunicación
	Comunidad
	ONGs
	Calificadora de riesgos
Pasajeros	Analistas de mercado

Tabla 15: Grupos de interés Aerolíneas comerciales Sudamericanas

Con los grupos de interés identificados, se prosigue con el levantamiento de problemáticas y oportunidades sociales, por medio de:

- **Llevar a cabo una revisión sistemática** de los problemas y riesgos sociales que afectan al negocio, mediante la discusión con sus grupos de interés; personal interno, clientes, accionistas, comunidad, proveedores, etc.
- **Iniciar discusiones con grupos de interés externos**, incluyendo ONG, gobiernos y competidores para tener una visión de conjunto.

Para lo anterior, existen una serie de herramientas que facilitan el cometido, como la matriz de materialidad y el diamante de Porter (3.3.1 y 2.3), las que permiten esquematizar y sistematizar la búsqueda.

5.1.3 Definir problemáticas con oportunidad de generar CVC.

Para comenzar este punto, es importante recordar los siguientes supuestos desde los que se justifica la “Creación de valor Compartido”

- Los déficits sociales e impactos ambientales generan costos económicos para las empresas.
- Las carencias y debilidades en las comunidades afectan los niveles de productividad de las compañías.
- Las necesidades sociales representan las oportunidades peor atendidas de los mercados.

Para lo anterior, es fundamental entender la conexión entre los problemas sociales y las oportunidades de negocio que estos pueden implicar. No basta con que las empresas entiendan la conexión entre sus negocios y los impactos sociales, sino que deben ser capaces de traducir este conocimiento en oportunidades de negocio. Establecer este vínculo puede ser un cambio de paradigma desafiante.

De acuerdo a la anterior descripción de las estrategias de sustentabilidad de AVIANCA y LATAM, estas identifican una serie de problemáticas que afectan a las aerolíneas de la región, generando costos y mermando su crecimiento, lo que por tanto, significa oportunidades. A continuación ejemplos de estas:

- Impacto medioambiental de la operación aérea
 - Emisión de gases de efecto invernadero
 - Ruido
 - Desechos
 - Uso de la energía
- Países de la región, mayormente centralizados en sus capitales.
- Vulnerabilidad económica-financiera de la región.
- Conectividad deficiente de la región.
- Corrupción y deficiencia en ética y transparencia de empresas y gobiernos
- Turismo subdesarrollado en la región.

- Deficiencia en la capacitación de la fuerza laboral de la región.
- Infraestructura aeroportuaria deficiente.
- Seguridad en la operación aérea

Para entender cuáles de las problemáticas pueden ser abordadas por las aerolíneas comerciales sudamericanas, generando valor compartido, es necesario remitirse a la teoría expuesta por Porter y Kramer, en la que especifican como las empresas deben crear valor compartido, lo que se detalla a continuación, con ejemplos de los problemas que se podrían abordar.

1. Redefiniendo productos y mercados:
 - Conectividad deficiente de la región.
 - Países de la región, mayormente centralizados en sus capitales.
 - Vulnerabilidad económica-financiera de la región.
 - Turismo subdesarrollado en la región.
2. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor
 - Impacto medioambiental de la operación aérea.
 - Conectividad deficiente de la región.
 - Corrupción y problemas de ética y transparencia en empresas y gobiernos de la región.
 - Deficiencia en la capacitación de la fuerza laboral de la región.
 - Seguridad en la operación aérea.
3. Desarrollando clusters donde se inserta la empresa
 - Infraestructura aeroportuaria deficiente.
 - Países de la región, mayormente centralizados en sus capitales.
 - Vulnerabilidad económica-financiera de la región.
 - Conectividad deficiente de la región: Esta
 - Turismo subdesarrollado en la región.
 - Deficiencia en la capacitación de la fuerza laboral de la región.
 - Infraestructura aeroportuaria deficiente.
 - Seguridad en la operación aérea

5.1.4 Revisar iniciativas e inversiones sociales ya existentes en la empresa.

Luego de identificar las problemáticas y oportunidades sociales que afectan a la compañía y su industria, a su vez implicando potenciales oportunidades, se hace necesario revisar las iniciativas e inversiones sociales ya implementadas por la propia empresa, con el fin de entender si estas apuntan a solucionar alguna de las problemáticas antes identificadas y si la manera en que se abordan, genera valor compartido, es decir, explotando las oportunidades respectivas. Del análisis de estas experiencias, se pueden extraer una serie de aprendizajes importantes para el desarrollo de nuevas iniciativas, ya sea buenas o malas prácticas, procesos de desarrollo e implementación, resultados, etc. De este análisis se debe definir también, cambios necesarios a las iniciativas respectivas, para que estas se alineen y aporten a la estrategia de creación de valor compartido en desarrollo o incluso cancelar su implementación, si es que no se ajusta a los nuevos cánones.

En la industria de aerolíneas comerciales sudamericanas, muchas son las compañías con variadas iniciativas de sustentabilidad, unas más efectivas que otras y unas más relacionadas con la creación de valor compartido que otras, por lo que en el afán de desarrollar una estrategia de creación de valor compartido, deben sin duda realizar este análisis. Por ejemplo, en el caso de AVIANCA y LATAM, estas cuentan con una serie de programas e iniciativas, con importantes inversiones al respecto, por lo que ajustarlas a una estrategia integral de creación de valor compartido, es fundamental para encausar el uso eficiente de recursos, además de ser importantes fuentes de experiencia y conocimiento a la hora de generar la estrategia antes mencionada.

5.1.5 Revisar iniciativas e inversiones sociales ya existentes en otras empresas de la industria y fuera de esta.

En el proceso de desarrollo de la estrategia de creación de valor compartido, sin duda realizar un benchmarking de las iniciativas, inversiones sociales, casos exitosos y estrategias de sustentabilidad de otras compañías de la industria e incluso de compañías ajenas a esta, puede ser una gran herramienta para nutrirse de ideas, buenas prácticas,

métodos y procesos. Para realizar esto, las compañías pueden utilizar variadas herramientas y fuentes de información, por ejemplo:

- Reportes de sustentabilidad.
- Auditorias públicas.
- Entrevistas con ejecutivos de la compañía.
- Bibliografía sobre casos de análisis.
- Etc.

En la industria de aerolíneas comerciales sudamericanas, realizar lo antes descrito, puede ser una gran herramienta, sobre todo tomando en cuenta que dentro de ésta, existe un referente destacado a nivel mundial en términos de sustentabilidad, LATAM Airlines Group, la cual fue incluida en 2016, por tercer año consecutivo, en el índice de sustentabilidad Dow Jones (DJSI), en la categoría ‘World’ categoría en la que ingresaron solo dos aerolíneas en el mundo (También AIR FRANCE-KLM), lo que sin duda demuestra el buen trabajo realizado por ésta, en materia de sustentabilidad y por tanto un ejemplo claro para el resto de la industria. Adicionalmente, la mayoría de las aerolíneas de la industria realiza acciones es post de la sustentabilidad, lo que se demuestra en los informes de sustentabilidad de alguna de ellas, por lo que se hace aún más importante y útil estudiarlas.

5.2 Diseño y desarrollo de una estrategia de Creación de valor compartido

5.2.1 Analizar y redefinir el lineamiento estratégico de la aerolínea.

Un elemento crítico a la hora de desarrollar y aplicar la creación de valor compartido de manera exitosa en una empresa, es la vinculación e integración de estos nuevos “lineamientos e ideas” a las bases estratégicas de la compañía. Por lo tanto, las empresas en su afán de posicionar la creación de valor compartido como objetivo de negocios, deben considerar la modificación de sus planes estratégicos, así también las estructuras de incentivos de sus colaboradores con el fin de encausarlos a pensar simultáneamente en términos de retornos sociales y económicos.

Al establecer el vínculo entre la creación de valor compartido y la estrategia de negocio, es importante definir elementos estratégicos básicos, que denoten de manera clara esta relación, y encausen todas las acciones de la empresa, por ejemplo:

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos

En el caso de la industria de aerolíneas comerciales sudamericanas, específicamente las estudiadas anteriormente, estas no plasman sus esfuerzos de sustentabilidad en los elementos estratégicos básicos antes mencionados, pese a declarar en sus reportes y memorias anuales, su compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Trabajar en la inclusión e integración de la creación de valor compartido en el eje estratégico de las aerolíneas, puede encausar sus esfuerzos, comprometer a ejecutivos y colaboradores ajenos a la materia, impulsar innovación, generar ventajas competitivas, etc.

5.2.2 Analizar y redefinir productos y mercados.

Un punto fundamental para que las empresas creen valor compartido, es que sean capaces de identificar las necesidades de la sociedad, así como los beneficios y perjuicios que pueden generar sus productos y servicios. Es importante además, tener la capacidad de adaptarse, las necesidades varían permanentemente con la evolución tecnológica, el desarrollo económico y los cambios en las preferencias sociales, así también se generan oportunidades en mercados antes no explotados. Una empresa que quiera aprovechar los beneficios de crear valor compartido, debe tener la capacidad de redefinir sus productos y servicios, explorar nuevos mercados, y la flexibilidad necesaria para adaptarse, lo que le permitiría acceder a la creación de grandes oportunidades de diferenciación y reposición en los mercados existentes.

En el caso de las aerolíneas comerciales, lo anterior cobra gran sentido al entender la evolución de esta industria, con el ejemplo claro de la aparición de nuevos productos que apuntan a mercados antes no explotados, como es el caso de las aerolíneas low-cost,

las que por medio de un producto simplificado respecto a aerolíneas tradicionales y redefinición de procesos, han sido capaces de reducir sus costos operacionales de manera significativa, lo que se ha traducido a entrar en mercados antes no explotados, con necesidad de transporte, con menor capacidad adquisitiva y/o dispuestos a pagar menos por el servicio.

De la misma manera, respecto a aerolíneas comerciales sudamericanas, si desean embarcarse en la creación de valor compartido, estas deben plantearse con decisión, la opción de redefinir sus productos y su mercado, basándose en las necesidades de la región y las oportunidades que esto sugiere. Por ejemplo, la carente conectividad de ciertas localidades de la región, aparentemente poco rentables bajo cánones operacionales convencionales, puede traducirse en oportunidades de generar valor compartido, creando productos que se acomoden estos nuevos mercados, mejoren la conectividad y signifiquen un beneficio para las aerolíneas. Otro ejemplo al respecto, es la redefinición de ciertas características de los productos ofrecidos, como es el caso de LATAM, que por medio de la integración de tecnología de punta, está apuntando a mejorar la experiencia de viaje de sus pasajeros, de acuerdo a ciertas necesidades identificadas, como por ejemplo, la reducción del tiempo de presentación del pasajero en aeropuerto antes del vuelo, eliminando la necesidad de check-in presencial, permitiendo un ahorro de tiempo para pasajeros y ahorro de personal y counters para la aerolínea. Por otro lado, son muchos los nuevos mercados explorados en el negocio de carga, que ha permitido el desarrollo sustancial de clientes y nuevos ingresos para las aerolíneas, por ejemplo el transporte de salmón fresco desde el sur de Chile, Arándanos desde la ciudad de Salta en Argentina, flores Ecuatorianas, semillas de Iquique en Chile, etc.

Es así como las aerolíneas comerciales sudamericanas tienen mucho que hacer al respecto, las necesidades de conectividad de la región están lejos de estar resueltas, los productos ofrecidos actualmente tienen importantes oportunidades de mejora, y hay variados mercados aún no explotados, encontrar oportunidades y tener la capacidad de crear productos que se adapten a estas es clave para que las aerolíneas comerciales sudamericanas puedan crear valor compartido.

5.2.3 Analizar y redefinir procesos de la cadena de valor.

Diferentes aspectos ambientales y sociales son muchas veces afectados negativamente por diferentes procesos productivos de la cadena de valor de una empresa, estos impactos, en ciertos casos, se traducen en costos económicos para la misma compañías, por lo que hacerles frentes, significa explotar oportunidades de generar valor compartido, es decir, atacando los problemas sociales, de reducen costos económicos para las compañías.

Un ejemplo claro, remitiéndose a la industria objetivo “aerolíneas comerciales sudamericanas”, es lo referente al impacto ambiental producido por las emisiones de gases de efecto invernadero, propios de la operación aérea, que aumenta de manera proporcional a los gastos en combustible de las aerolíneas.

Para hacer frente a los costos antes mencionados y/o encontrar oportunidades de creación de valor compartido, se hace necesario estudiar la cadena de valor completa de las aerolíneas en cuestión, para lo cual, la propia herramienta “Cadena de valor” publicada por Michael E. Porter y Mark R. Kramer, es esencial, además de la aproximación social publicada por el mismo autor en el paper “Estrategia y sociedad” en la que se entregan herramientas para trazar el impacto social de las principales variables en cada sección de la cadena de valor, de las que se pueden desprender impactos y/o oportunidades de generar valor compartido.

A continuación, de acuerdo a la publicación “Estrategia y sociedad” de Michael E. Porter y Mark R. Kramer, se desglosa una cadena de valor genérica, con aproximaciones sociales de cada una de las variables que la componen, con ejemplos de cómo las aerolíneas comerciales sudamericanas podrían abordarlas para generar valor compartido.

5.2.3.1 Actividades primarias:

1) Logística de entrada:

- i) Prevención de la contaminación
- ii) Programa de Gestión Ambiental
- iii) Estrategias frente al Cambio Climático

- iv) Plan de Riesgo
 - v) Criterios de Compras Responsables
 - vi) Contaminación Ambiental
 - vii) Fomentos de buenas prácticas
- 2) Operaciones:
- i) Gestión responsable de recursos
 - ii) Gestión de riesgos laborales y salud ocupacional
 - iii) Prevención de la contaminación
 - iv) Estrategias frente al cambio climático
 - v) Plan de riesgos
 - vi) Compromiso continuo con I+D+i
 - vii) Criterios de innovación responsable
- 3) Logística de salida:
- i) Prevención de la contaminación
 - ii) Programa de gestión ambiental
 - iii) Estrategias frente al cambio climático
 - iv) Plan de riesgos
 - v) Contaminación ambiental
- 4) Marketing y ventas:
- i) Criterios de innovación responsable
 - ii) Principios de calidad (Quality management)
 - iii) Fomento de buenas prácticas en relaciones comerciales
 - iv) Seguridad del producto o servicio
 - v) Accesibilidad
 - vi) Principios de publicidad responsable
- 5) Servicio de postventa:
- i) Accesibilidad y logística inversa
 - ii) Principios de calidad (Quality management)
 - iii) Seguridad y transparencia en la información

5.2.3.2 Actividades de apoyo

- 1) Infraestructura de la empresa
 - i) Cumplimiento de la legislación y normativa
 - ii) Gobierno Corporativo
 - iii) Relaciones con inversores
 - iv) Políticas anticorrupción
 - v) Código de Ética/Conducta
 - vi) Transparencia y Diálogo con grupos de interés
 - vii) Política de RSE
 - viii) Cooperaciones y alianzas
- 5) Gestión de recursos humanos
 - i) Políticas de igualdad y no discriminación
 - ii) Gestión de riesgos laborales y salud ocupacional
 - iii) Gestión de la diversidad
 - iv) Balance vida personal, laboral y familiar
 - v) Capacitación y fomento de la empleabilidad
 - vi) Criterios de reestructuración responsable
 - vii) Seguimiento del clima laboral
 - viii) Gestión de conflictos
- 6) Desarrollo de tecnología
 - i) Compromiso continuo con I + D + i
 - ii) Criterios de Innovación Responsable
 - iii) Seguridad y transparencia en la información
- 7) Abastecimiento
 - i) Gestión responsable de recursos
 - ii) Prevención de la contaminación
 - iii) Programa de Gestión Ambiental
 - iv) Estrategias frente al Cambio Climático
 - v) Plan de Riesgo
 - vi) Criterios de Compras Responsables
 - vii) Fomentos de buenas prácticas

5.2.4 Definir estrategias para potenciar los clusters donde se insertan las aerolíneas.

Porter y Kramer, exponen que el entorno en que se desarrolla una empresa, está fuertemente ligado a los resultados de esta. Este entorno, llamado cluster, está compuesto por empresas, instituciones académicas, asociaciones comerciales, gobierno, clientes, etc. Los que a su vez, son parte de los grupos de interés o “stakeholders” de la empresa. Las características de estos y su relación, ya sean positivas y/o negativas, tienen efectos en la compañía, ya sea en producción, costos, innovación, competitividad, etc.

Para que una empresa cree valor compartido, debe enfocarse en construir y desarrollar clusters fuertes, que potencien la productividad, además de abordar las brechas estructurales (económicas, sociales, educacionales, etc.) que lo rodean. Clave para lograr esto, es la generación de mercados abiertos, transparentes, justos e integrados, en que existan alianzas estratégicas, con el fin de asegurar proveedores confiables y eficientes.

En el caso de la industria de aerolíneas comerciales sudamericanas, que por naturaleza operan en variadas localidades, el compromiso con el desarrollo de clusters puede significar una gran herramienta para el desarrollo de valor compartido, tomando en cuenta que parte importante de sus grupos de interés, ya sea ligados a la operación (proveedores de combustible, catering, servicios aeroportuarios, servicios de mantenimiento, etc), clientes, autoridades locales, comunidad, etc. Están ubicados en estas.

Para esto, las aerolíneas comerciales sudamericanas, deben identificar las principales ineficiencias y brechas de las diferentes localidades donde opera, que merman su desarrollo, con especial énfasis en sus grupos de interés, para más tarde, luego de la identificación de ventajas comparativas internas, diseñar mecanismos para influir eficientemente en el desarrollo de estas, con énfasis en desarrollar clusters. Por ejemplo: participar activamente la proposición de políticas y obras públicas que mejoren la infraestructura aeroportuaria, servicios de navegación aérea, legislación aeronáutica, etc. Potenciando a proveedores locales mediante la transferencia de conocimientos operacionales y tecnológicos, creando productos que se acomoden y potencien la

actividad económica local (pasajeros, carga), fomentando la interconexión intermodal de transporte (terrestre-marítimo-aéreo), promoviendo el turismo local, impulsando asociatividad en torno al negocio aeronáutico (turismo, transporte, hotelería), etc.

Para todo lo anterior y para descubrir más opciones para crear y/o potenciar un cluster respectivo, que las aerolíneas incentiven y participen activamente de asociaciones con otras organizaciones, es clave para el éxito, los programas más eficientes y eficaces, son los que involucran tanto a privados, como a asociaciones comerciales, instituciones gubernamentales, ONGs, etc.

5.2.5 Analizar el impacto económico de estas iniciativas (reducción de costos, aumento de ingresos)

Luego de definidas las iniciativas para crear valor compartido, se hace necesario analizar cómo estas incurren en impacto económico positivo para la empresa, ya sea reduciendo costos y/o aumentando ingresos. Sin bien en ciertos casos esta tarea parece compleja, sobre todo en aquellas iniciativas con posible impacto a largo plazo, o impacto indirecto, es de todas maneras fundamental. Los esfuerzos para crear valor compartido implican una inversión, como cualquier otra dentro de una empresa, por tanto no están ajenas a los riesgos inherentes del negocio y retornos esperados, por lo que el control de estos, es básico para evaluar correctamente los resultados y ajustar la estrategia de ser necesario.

Tomando en cuenta que el valor compartido se crea por medio de acciones propias del negocio, ya sea reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la cadena de valor y creando cluster donde la empresa se inserta, la manera en que se debe evaluar el impacto económico de las iniciativas, es la misma que la empresa ha definido para analizar cualquier otro proyecto interno, desde el punto de vista financiero.

En el caso de la redefinición de productos y mercados existentes, la creación de valor compartido se centra en el crecimiento de ingresos, la cuota de mercado y la rentabilidad que surge de los beneficios sociales y del desarrollo económico de los productos y servicios que ofrece la compañía.

Por otro lado, crear valor compartido a partir de redefinir la productividad de la cadena de valor se centra en las mejoras operativas internas que pueden aumentar la productividad y la calidad, además de reducir los costos.

Y por último, crear valor compartido a partir de crear y potenciar clústeres locales de desarrollo, implica mejorar el entorno para la empresa a través de inversiones en la comunidad y proveedores, instituciones e infraestructuras locales, por lo que se espera aumento de productividad y disminución de costos.

En la siguiente tabla, se ejemplifica el impacto y resultados esperados por cada nivel de “Creación de valor compartido” los que se deben analizar y evaluar para determinar la conveniencia económica de una iniciativa de creación de valor compartido:

NIVELES DE VALOR COMPARTIDO	EJEMPLOS DE RESULTADOS DEL NEGOCIO	EJEMPLOS DE RESULTADOS SOCIALES
Reconocer productos y mercados: Cómo abordar las necesidades insatisfechas para producir un incremento en los ingresos y la rentabilidad	• Aumento de los ingresos • Aumento de la participación de mercado • Aumento del crecimiento de mercado • Mayor rentabilidad	• Mayor satisfacción del pasajero • Menor impacto medioambiental • Mayor y mejor conectividad • Menor centralización • Nuevas oportunidades de negocio en la región • Desarrollo económico
Redefinir la productividad en la cadena de valor: Cómo una mejor administración de las operaciones internas incrementa la productividad y reduce los riesgos	• Mayor productividad • Menores costos logísticos y de operación • Abastecimiento asegurado • Mejor calidad • Mayor rentabilidad	• Menor impacto medioambiental • Mayor seguridad aérea • Mayor ética y transparencia • Empleados más satisfechos • Mejores habilidades de Empleados • Mayores ingresos de los Empleados
Permitir el desarrollo de clusters: Cómo el cambio en las condiciones sociales externas a la compañía puede originar un nuevo crecimiento y ganancias de Productividad	• Menores costos • Abastecimiento asegurado • Mejor infraestructura de distribución • Mejor acceso a la fuerza de Trabajo • Mayor rentabilidad	• Mejor infraestructura • Mayor creación de trabajo • Mejor contexto empresarial • Desarrollo económico • Descentralización geográfica • Mejor capacitación

Tabla 16 Impacto de la CVC

5.2.6 Definir indicadores y metas de negocio y sociales.

Luego de determinado el posible impacto económico positivo de las iniciativas en la empresa, principal razón para decidir implementarlas, se hace necesario la definición de indicadores y metas interdependientes entre resultados sociales y de negocio, herramienta fundamentales para analizar el desempeño de las iniciativas y tomar decisiones que mejoren resultados, es decir, que se cree más valor compartido. Si las empresas no evalúan los resultados sociales y de negocio de manera interconectada, es posible que pierdan importantes oportunidades. Normalmente, los sistemas de medición del impacto social abarcan temas como sustentabilidad, desarrollo económico y social, reputación y cumplimiento, sin embargo, habitualmente dichas mediciones no se relacionan con el valor económico o costo para el negocio. La medición eficaz del valor compartido se basa en indicadores sociales ya existentes, pero que se deben analizar integradamente con la estrategia de negocio y sus resultados, de esta manera el enfoque y alcance de la medición de valor compartido se realiza de acuerdo a los objetivos estratégicos de la compañía, por lo que los resultados de este análisis proporcionan información útil para realizar mejoramiento continuo a la estrategia de valor compartido.

5.3 Plan de implementación de Creación de Valor Compartido

5.3.1 Generar alianzas multisectoriales que benefician el desarrollo de creación de valor compartido

En la mayoría de los casos, los desafíos sociales asumidos por la creación de valor compartido son complejos, por lo que difícilmente solo una empresa, o aerolínea en el caso de la industria objetivo, con sus recursos, experiencia y capacidades podrá sortearlos de manera exitosa. Por esta razón, es que las alianzas multisectoriales ofrecen la oportunidad de lograrlo, ya sea con organizaciones sin fines de lucro, sector público y otras empresas de la industria o fuera de esta, trabajando juntas hacia un objetivo común.



Tabla 17 Alianzas multisectoriales

A grandes rasgos, una aerolínea comercial sudamericana, debe considerar participar en una alianza multisectorial cuando:

- Existe un **desafío común** compartido por múltiples actores, en el que la solución precisaría una gran inversión.
- Las soluciones tendrían un **impacto limitado** a menos que se aplicaran a escala.
- Los conocimientos necesarios para que la solución sea eficaz, son **multidisciplinarios**.

Las alianzas multisectoriales permiten que se pueda explotar la pericia de los distintos actores a problemas complejos y multidisciplinarios. Por otro lado, aliarse con un intermediario confiable, como la autoridad local o una ONG, puede transformarse en una gran oportunidad para crear relaciones que permitan implementar una iniciativa de valor compartido efectiva.

En el planeamiento y desarrollo de las alianzas, es importante tener en cuenta las diferencias culturales y organizacionales de los participantes, ya que pueden dificultar la colaboración y la definición de indicadores de éxito compartido. Por otro lado es posible

que las empresas sean contrarias a compartir sus recursos y conocimientos con la competencia, así también la sociedad civil, autoridades y opinión pública en general, pueden ser escépticos de las motivaciones de estas alianzas y por lo mismo de sus resultados. Para superar estas inquietudes en circunstancias en que las alianzas son esenciales para crear una solución sustentable, éstas deberían incluir las siguientes características:

- Un sentido de urgencia compartido, motivando a los actores a trabajar juntos
- Compromiso por parte de los líderes de cada organización asociada
- Objetivos comunes, y una disposición de realinear los objetivos individuales para el éxito compartido
- Gestión efectiva, con una clara definición de roles y responsabilidades
- Capacidad operativa, con habilidades combinadas de los miembros, suficientes para asegurar el éxito
- Resultados beneficiosos y tangibles para todos los miembros.

Un claro ejemplo de como una aerolínea comercial sudamericana puede potenciar el impacto de sus iniciativas por medio de alianzas multisectoriales, generando valor compartido, es el caso de LATAM, la que a través de una serie de programas de apoyo y desarrollo del turismo en ciertas localidades en que opera, en conjunto con las autoridades locales y otras organizaciones (empresas, ONGs e instituciones educativas), han logrado potenciar de manera significativa y responsable la industria del turismo en las mismas, con todos los beneficios económicos que esto significa para las comunidades, así también aumentando el flujo de pasajeros y por ende los ingresos de la compañía. Otra opción de alianza multisectorial, en las que podrían participar aerolíneas comerciales sudamericanas, son aquellas que tienen por objetivo potenciar industrias específicas, las que necesitan y se beneficiarían con un transporte aéreo de carga, por ejemplo: la industria de semillas de Salta, Argentina; las flores de Ecuador, el salmón del sur de Chile, etc.

5.3.2 Capacitar a las áreas involucradas

Como cualquier proyecto emprendido por una empresa, para que las iniciativas de creación de valor compartido sean eficientes y eficaces, es necesario contar con colaboradores capacitados para desempeñar las tareas necesarias, las que por supuesto varían de acuerdo a la naturaleza de esta, por lo mismo las capacidades y habilidades necesarias, que van desde las técnicas, interpersonales, comunicacionales, etc. Por otro lado, la capacitación, además permite modificar la actitud de los colaboradores frente a aspectos estratégicos de la organización, como lo sería el vuelco hacia el desarrollo de valor compartido.

La capacitación por tanto, implica una serie de acciones y etapas orientadas a lograr la integración efectiva del colaborador a su puesto en la organización y las tareas que se les son encomendadas, además del incremento y mantenimiento de su eficiencia, progreso personal y laboral. Es decir, la capacitación constituye un factor fundamental para que el colaborador entregue el mejor aporte en sus responsabilidades asignadas, con eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

5.3.3 Ejecutar la iniciativa

Por último, ya definido todo lo anterior, se deben ejecutar las iniciativas planteadas, de acuerdo a la naturaleza de cada una, por lo que es difícil establecer una manera específica de ejecución, sin embargo, como cualquier proyecto, se debe tener absolutamente claro los objetivos de estas, por lo que aquellos que generan valor compartido, se deben tener en cuenta en cada etapa del proyecto.

5.4 Medición y reporte de Creación de Valor Compartido

5.4.1 Monitoreo y reporte de resultados (indicadores del negocio y sociales)

La medición de la creación de valor compartido no tan solo es una herramienta para por medio de datos, reportar resultados a diferentes grupos de interés, si no

también es una potente herramienta para la mejora continua de las iniciativas, para que lo anterior sea efectivo, es necesario una medición integral, que relacione los resultados económicos con los resultados sociales de manera interdependiente. Cuando las empresas no entienden o no siguen rigurosamente la interdependencia entre los resultados sociales y de negocios, se pierden importantes oportunidades para la innovación, el crecimiento, y el impacto social.

Actualmente existen un sin número de indicadores medidos por las empresas, ya sea financieros, productivos, sociales, ambientales, etc. Sin embargo, la Creación de Valor Compartido, requiere algo más complejo que diferentes indicadores independientes, ya sea de rendimiento del negocio, sustentabilidad e impacto social, la interdependencia de los anteriores, es crucial para desbloquear el valor compartido.

Medir efectivamente el valor compartido comienza con una estrategia de valor compartido bien desarrollada, de acuerdo a lo expuesto anteriormente en este capítulo, identificando temas sociales claves en los cuáles enfocarse, planificar las actividades de negocio relevantes, y prever los beneficios económicos y sociales, definiendo indicadores y metas. La medición del valor compartido, a su vez, evalúa los progresos y resultados, generando información procesable y conocimientos para perfeccionar las estrategias de valor compartido.

La información que se genera producto de la medición del valor compartido, permite a las empresas escalar iniciativas de valor compartido, además de presentar una base indispensable para una comunicación y reporte efectivo con los grupos de interés. Además contribuye a la consolidación de la estrategia a nivel de inversores y altos ejecutivos escépticos, al mostrar la conexión directa entre los temas sociales y la creación de valor económico.

Ahora bien, respecto al reporte propiamente tal, existen ciertas herramientas ya utilizadas por las empresas para informar sus resultados, sin embargo, generalmente estas herramientas son diferentes para los resultados económicos como los sociales y ambientales. En la mayoría de las aerolíneas comerciales sudamericanas, podemos observar 2 herramientas de reporte, por un lado las “Memorias anuales” que

habitualmente informan sobre el estatus actual de la compañía, ya sea propietarios, directivos, estrategia, proyectos ejecutados, desafíos, resultados financieros, etc. Y por otro lado los “Informes de sustentabilidad” que describen generalmente la estrategia de sustentabilidad de la empresa, los proyectos asociados, los resultados de estos, próximos desafíos, etc. Lo anterior es un símbolo claro de la dificultad de las aerolíneas comerciales sudamericanas, para entender la interdependencia de los resultados económicos y empresariales con los sociales y ambientales, por ende, es fundamental generar una herramienta de reporte integral, que sea capaz incluir no tan solo la información de los 2 reportes antes mencionados, si no que sea capaz de integrar esa información, de la misma manera que previamente rediseño su estrategia en post de la “Creación de Valor Compartido” en la que los resultados económicos y sociales están correlacionados. Un ejemplo básico de esto, sería un informe que al describir resultados operacionales de una aerolínea, por ejemplo respecto al uso de combustible, indicara la cantidad de toneladas utilizadas y como esta se compara con el año anterior, mostrando claramente como la relación entre la reducción de emisión de gases de efecto invernadero por pasajero transportado, implica un aumento en la rentabilidad por tonelada de combustible utilizado, por lo que reducir la emisión de gases de efecto invernadero se transforma en un objetivo económico.

5.4.2 Mejora continua y reevaluación de iniciativas

Tal como se mencionó anteriormente, en el punto “Monitoreo y reporte de resultados” la evaluación y posterior mejora continua de las iniciativas de creación de valor compartido, es una gran herramienta para potenciar el impacto. Ésta herramienta, tiene por objetivo buscar la perfección de lo que se está desarrollando, teniendo claro que no es posible alcanzarla, pero siempre es posible buscarla.

Para realizar lo anterior, existen una serie de mecanismos y metodologías, destacando el modelo creado por Walter Shewart²⁸ “Ciclo de Mejora Continua” que cuenta con 4 pasos que hacen posible alcanzar el objetivo de mejorar continuamente procesos, actividades, iniciativas, etc.

²⁸ Físico, ingeniero y estadístico estadounidense, conocido como el padre del control estadístico de la calidad.

- Planificar

Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo a los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

- Hacer

Implementar los procesos

- Verificar

Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

- Actuar

Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

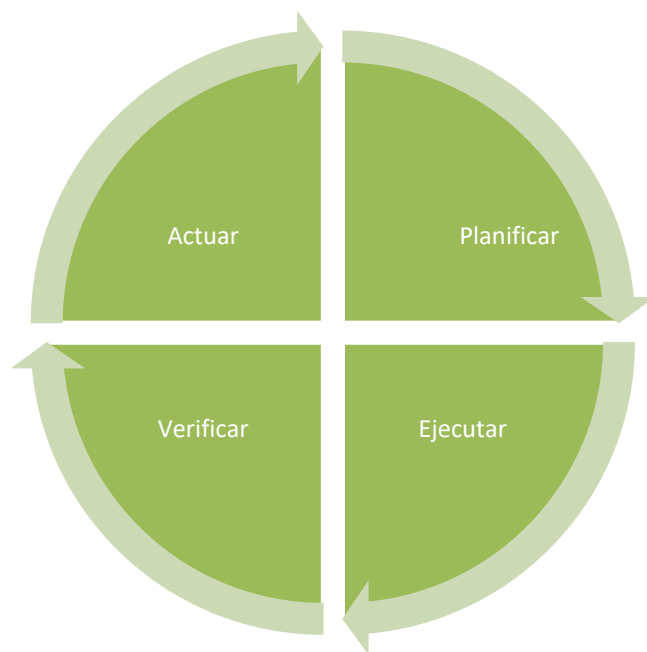


Tabla 18 Ciclo de mejora continua

En el caso del modelo para el desarrollo de creación de valor compartido en aerolíneas comerciales sudamericanas, expuesto en este documento, las 3 primeras fases del ciclo para el mejoramiento continuo ya están abordadas en otros puntos:

- Planificar: Diseño y desarrollo de una estrategia de CVC.
- Ejecutar: Plan de implementación de CVC.
- Verificar: Monitoreo y reporte de resultados.

Para el caso del último punto “Actuar” es que las aerolíneas deben establecer mecanismos para luego de la fase de monitoreo y reporte de resultados, tomar acciones que mejoren los resultados de las iniciativas de creación de valor compartido, buscando alcanzar efectiva y eficientemente los objetivos planteados. Para lo anterior

5.4.3 Definir el plan de comunicación interna y externa

Un plan de comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de una compañía y el cumplimiento de sus objetivos, por tanto, lo es para la creación de valor compartido. Una buena comunicación potencia la competitividad, la adaptación a los cambios, el alcance de los objetivos, coordina y controla las actividades y fomenta la motivación, compromiso, responsabilidad, y participación de sus colaboradores.

El plan de comunicación debe estar dividido entre comunicación interna y comunicación externa respecto a la compañía, debido a que los objetivos de cada una de estas son diferentes.

En la comunicación interna, es decir, entre los miembros de la empresa, es fundamental tener claro qué se quiere comunicar, cómo se quiere hacer, y de qué manera se transmite mejor el mensaje, tomando en cuenta que existe diferencia entre lo que se recibe y lo que se percibe. Para la creación de valor compartido en aerolíneas comerciales sudamericanas, esta herramienta es muy importante, pues permite transmitir a todos los colaboradores los principales ejes estratégicos que rigen la creación de valor compartido y evidenciar la iniciativas que la compañía ha tomado, fomentando con esto la

participación y el compromiso de los colaboradores frente a estas a esta nueva manera de hacer negocios.

Respecto a la comunicación externa, es fundamental, pues permite proyectar, promover y reforzar la imagen de la aerolínea, publicitando las iniciativas y actividades que generan valor compartido, lo que eventualmente permitiría conseguir participación e interacción al respecto, de los grupos de interés de la compañía.

Es importante a la hora de elaborar el plan, tener claro el cómo la aerolínea es percibida y cómo se espera sea percibida, para de acuerdo a eso elaborar un plan de acción de comunicación externa.

CONCLUSIONES



6 Conclusiones

Primero que todo, se concluye que el modelo de creación de valor compartido, si bien es una materia relativamente nueva (año 2011), sus fundamentos ya están siendo aplicados de manera acabada como marco estratégico general, por lo menos por una empresa, NESTLÉ, la cual es una multinacional líder en su industria. Esta aplicación tiene presencia notable en estructuras y elementos estratégicos claves de la empresa, como son la Misión, Visión, Valores, etc. Por otro lado, la aplicación de este paradigma, le ha permitido a esta empresa el cumplimiento de diferentes objetivos empresariales y la creación de valor tanto para el entorno como para la misma.

Respecto a la sustentabilidad y responsabilidad social empresarial en las aerolíneas comerciales sudamericanas, se concluye que es un tema desarrollado y bien documentado, en base al formato Global Reporting Initiative (GRI), como es el caso de LATAM y AVIANCA, las que cuentan con estrategias claras, además de acciones y programas acordes. Se destaca además, que se evidencian acercamientos estratégicos al paradigma de creación de valor compartido, así también acciones y programas en la misma línea, ya sea pues redefiniendo productos y mercado y/o redefiniendo la cadena de valor y/o creando cluster donde las aerolíneas participan, destacando en temáticas medioambientales, de seguridad operacional y relación con el entorno. Por otro lado, quedan en evidencia también, programas y acciones meramente filantrópicos, ajenos al core business de estas.

En lo que respecta al modelo para el desarrollo de creación de valor compartido en aerolíneas comerciales sudamericanas, se concluye que este no debería contener procesos que se diferencien al de otra industria, tomando en cuenta que las estructuras estratégicas son similares, al comparar el caso de NESTLÉ (industria alimentaria) con LATAM y AVIANCA (industria de aerolíneas comerciales sudamericanas). Sin embargo, las acciones, programas y consiguientes resultados esperados al aplicar este modelo, deberían reflejar las diferencias de cada industria.

BIBLIOGRAFÍA

7 Bibliografía

- **Dobb M.** “*Teoría del valor y la distribución*”, 1º Ed-España, Siglo XXI Editores. 1975.
- **Charles W. L. Hill/Gareth R. Jones** “*Administración estratégica*” 8º ed-Mexico, Edit. Mc Graw-Hill. 2011.
- **R. Edward Freeman/Jeffrey S. Harrison/Andrew C. Wicks** “*Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*”, 2007.
- **R. Edward Freeman/Jeffrey S. Harrison/Andrew C. Wicks** “*Stakeholder Theory: The State of the Art*”, 2008.
- **Artemio Milla Gutiérrez y Daniel Martínez Pedrós** “*Estrategias y medición de la creación de valor para el accionista*” 1º ed-España, Altair Consultores. 2011.
- **Fernandez P.** “*Métodos de valoración de empresas*”, IESE Business School-Universidad de Navarra. Documento de investigación DI-771, 2008.
- **Argandoña A.** “*La Teoría de Stakeholders y la creación de valor*”, IESE Business School-Universidad de Navarra. Documento de investigación DI-922, 2011.
- **Luigino Bruni, Stefano Zamagni.** “*Civil Economy: Efficiency, Equity, Public Happiness*”. 2007.
- **Sánchez J./ Quintero J.** “*La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*”. Revista Telos, 2006.
- **Organización De aviación civil (OACI)** “*La cadena de valor del transporte aéreo: características de la industria en la última década*” Nota de estudio. 2013.
- **Tretheway M./ Markhvida K.** “*The Aviation Value Chain*”, Economic Returns and Policy Issues” InterVISTAS Consulting Inc. 2013.
- **Sarmiento del valle S.** “*Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas*” -Vol. 8 No 2. Dimensión Empresarial, 2010
- **Pearce B.** “*Profitability and the air transport value chain*”, IATA Economics Briefing N°10. 2013

- **Porter M./Kramer M.** “*Estrategia y Sociedad*” Harvard Business Review, 2016.
- **Porter M./Kramer M.** “*La creación de valor compartido*” Harvard Business Review, 2011
- **Pol Longo M./Smith D./ Murray M./ Kajenthira A.** “*Valor compartido en Chile*” FSG consulting, 2014.
- **SUMARCE** “*Guía de creación de valor compartido*” 2015 Ed-Panamá, SUMARCE, 2015.
- **AVIANCA HOLDINGS S.A.** “*Informe de Responsabilidad Social & Sostenibilidad 2015*” AVIANCA HOLDINGS S.A. 2016.
- **AVIANCA HOLDINGS S.A.** “*Informe de Responsabilidad Social & Sostenibilidad 2014*” AVIANCA HOLDINGS S.A. 2015.
- **AVIANCA HOLDINGS S.A.** “*Informe anual 2015*” AVIANCA HOLDINGS S.A. 2016.
- **AVIANCA HOLDINGS S.A.** “*Informe anual 2014*” AVIANCA HOLDINGS S.A. 2015.
- **LATAM Airlines Group S.A.** “*Memoria Anual 2014*” LATAM Airlines Group S.A. 2015.
- **LATAM Airlines Group S.A.** “*Memoria Anual 2015*” LATAM Airlines Group S.A. 2016.
- **LATAM Airlines Group S.A.** “*Memoria Anual 2014*” LATAM Airlines Group S.A. 2015.
- **LATAM Airlines Group S.A.** “*Reporte de sostenibilidad 2014*” LATAM Airlines Group S.A. 2015.
- **LATAM Airlines Group S.A.** “*Reporte de sostenibilidad 2015*” LATAM Airlines Group S.A. 2016.
- <http://www.iata.org/whatwedo/environment/Pages/environmental-assessment.aspx>
- <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14001:ed-2:v1:es>

- [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Avianca%20Taca%20\(201302%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Avianca%20Taca%20(201302%20Spanish).pdf)

