

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**EL MODELO DE NEGOCIO EN EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN: UN
ESTUDIO DE LA COMPAÑÍA SOUTHWEST AIRLINES**

TRABAJO DE GRADO

DANIEL JOSÉ GARCÍA BARRIOS

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**EL MODELO DE NEGOCIO EN EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN: UN
ESTUDIO DE LA COMPAÑÍA SOUTHWEST AIRLINES**

TRABAJO DE GRADO

DANIEL JOSÉ GARCÍA BARRIOS

JOSE MAURICIO SANABRIA RANGEL, PhD

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA D.C., COLOMBIA

2016

TABLA DE CONENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3. OBJETIVOS.....	8
3.1. Objetivo general	9
3.2. Objetivos específicos	9
4. JUSTIFICACIÓN	9
5. REVISIÓN DE LA LITERATURA	11
5. MARCO TEÓRICO	16
5.1. La teoría de Gary Hamel.....	16
5.2. Modelo de Osterwalder	18
5.3. Otros referentes teóricos destacados.....	20
5.4. Origen y conceptos del modelo de negocio	22
5.4.1. Origen del modelo de negocio	22
5.4.2. Conceptos.....	23
5.5. El modelo de negocio en el ámbito organizacional y sus funciones.....	24
5.6. La estrategia en el modelo de negocio	27
5.7. La metodología del modelo de negocio.....	28
5.7.1. Visualizar	29
5.7.2. Evaluar.....	29
5.7.3. Innovar.....	29
5.8. Conclusiones parciales.....	31
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	31
6.1. Tipo de investigación	31

6.2. Diseño de investigación.....	33
6.3. Población.....	34
6.4. Estrategia y técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
6.5. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos	37
7. RESULTADOS	39
7.1. Aplicación y desarrollo de la técnica de observación a la empresa Southwest Airlines	39
7.1.1. Historia de Southwest Airlines	39
7.1.2. Principales aspectos de la cultura organizacional de Southwest Airlines	40
7.1.3. Organigrama	44
7.1.4. Acciones	46
7.1.5. Descripción de la empresa Southwest Airlines.....	46
7.2. Aplicación y desarrollo de herramientas de diagnóstico por medio de la revisión documental a la empresa Southwest Airlines.....	75
7.2.1. Análisis del entorno	75
7.3. Aplicación y desarrollo de la técnica de la entrevista a experto	89
8. DISCUSIÓN	90
9. CONCLUSIONES.....	94
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo constituye una investigación acerca del rol del modelo de negocio en el desarrollo de las organizaciones. Esto se hace, en particular, a través del estudio detallado de la compañía Southwest Airlines. Se identifican para esta empresa, entre otros asuntos, las relaciones entre los recursos y los elementos que ofrece su entorno. Esto, en lo fundamental, para determinar el funcionamiento que ha llevado a la organización a la creación de un modelo de negocio adecuado y exitoso y el poder del mismo para evolucionar en un medio cambiante y aprovechar las oportunidades que este brinda.

De acuerdo con Betsh (2010), el fundamento de un modelo de negocio está en presentar herramientas sostenibles a lo largo del tiempo y obtener ventajas diferenciales frente a los competidores. Con esto se logra concentrar los esfuerzos de la empresa en los planes de acción diseñados, con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado.

Complementando esta definición, George y Bock (2011) señalan algunas características de un modelo de negocio, indicando que este implica, entre otros aspectos, “un diseño organizacional, un punto de vista basado en los recursos de la empresa, un elemento narrativo y explicativo del negocio, la naturaleza de la innovación y las oportunidades y la estructura y gestión de las transacciones” (como se citó en Prado, 2013, p.15)

Esta relación de elementos, recursos y capacidades, en donde los avances tecnológicos, la gestión del conocimiento, la innovación y el manejo de las políticas con los empleados se adaptan continuamente para contrarrestar los efectos de la competencia, se ven direccionados a uno de los focos más importantes del modelo de negocio, a saber: los clientes.

Los procesos de gestión que contribuyen a que las organizaciones logren tener relaciones duraderas con sus clientes, se basan en tres aspectos básicos. Estos son:

Primero, identificar segmentos atractivos, para construir una proposición de valor que los atraiga; segundo, adquirir clientes, comunicando la proposición de valor al mercado y tercero, retener los clientes, asegurando la calidad, la creación de relaciones de valor añadido, corrigiendo problemas y transformando a los clientes en seguidores totalmente satisfechos. (Peral, 2010, p.1)

El continuo análisis que permiten los modelos de negocio a las organizaciones, facilita que, a través de los mencionados procesos, sea posible crear planes de mejoramiento relativos a la calidad, la funcionalidad y la rentabilidad de las relaciones entre la empresa y sus clientes.

En términos de inversión, como se sabe, “retener a un cliente es mucho menos costoso que atraer uno nuevo y un cliente satisfecho es el mejor comercial de una empresa” (Lázaro, 2008, pág. 1). Pero, en ocasiones, las relaciones con este se ven afectadas por factores tanto internos como externos, en donde juegan un papel importante las variables micro y macro del entorno.

Considerando lo anterior, el presente documento presenta el origen, el desarrollo y los resultados de un estudio realizado a la empresa Southwest Airlines, en particular, a su modelo de negocio. En este se presentan sus políticas y estructura de procesos en relación con sus clientes —tanto internos como externos—, considerando la interrelación existente entre los diferentes recursos de la compañía. Esta se evidencia, al final, en la eficiencia, el compromiso de los empleados y otra serie de elementos que contribuyen al buen funcionamiento de la organización.

El método básico utilizado para el desarrollo de la presente investigación fue la *case study research*. Esta se realizó siguiendo un enfoque cualitativo, implementado con el fin de determinar cómo el modelo de negocio impacta en el desarrollo de una organización. La principal técnica de recolección y tratamiento de datos fue el análisis documental, el cual fue realizado considerando la necesidad de tener en cuenta los diferentes enfoques y dimensiones de la organización. El estudio del modelo de negocio a la Aerolínea Southwest se centró en evaluar su nivel de servicio y la estructura organizacional con la que cuenta para poder ofrecerlo, así como las estrategias de precios, los costos, el grado de eficiencia de la organización y las estrategias de mercadeo y operativas, entre otras.

El aporte de esta investigación está, en lo fundamental, en generar resultados a partir de un estudio a uno de los modelos de negocio de la industria aérea, específicamente el modelo de bajo costo (*low cost*). Esto teniendo en cuenta que ese sector ha vivido una destacada época de transformación a nivel global, el cual conduce a competir con bajos costos y a crear estrategias operativas innovadoras. Por ende, el propósito del trabajo fue desarrollar un análisis de las variables que consolidan todo el proceso de gestión en esta herramienta (*business model*) para ofrecerle al lector las pautas para fomentar la creación de modelos de negocio en las organizaciones y brindar así una estructura que contribuya a alcanzar el éxito en el mismo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son un medio básico a través del cual la sociedad coordina una mejor distribución de los recursos. Esto mediante diferentes acciones que conducen al desarrollo funcional de los distintos entes que la conforman. Es por esto que la importancia de los objetivos organizacionales depende de la productividad de esos recursos, los cuales están condicionados al desarrollo de actividades eficientes por medio de esfuerzos mínimos que conduzcan a generar una mayor rentabilidad.

Lo anterior, contribuye al fortalecimiento del capital intelectual en la organización, al generar un proceso efectivo de la información que da lugar a una visión de negocio orientada por el mejor aprovechamiento de oportunidades. Marrero (2007) menciona al respecto que:

La nueva economía tiene como primera fuente de capacidad y ventaja competitiva al conocimiento. Como consecuencia, el trabajo del conocimiento se convierte en el principal estilo de trabajo de las empresas, y los trabajadores de conocimiento son el elemento clave como fuerza de trabajo. Las actividades que se desarrollan son poco estructuradas, que surgen en función de necesidades puntuales a partir de situaciones concretas, problemas u oportunidades detectadas. (p.30)

En el contexto actual, según Castells (2000), las organizaciones basan su economía en la globalización, la cual tiene tres grandes rasgos interrelacionados:

1) Está centrada en el conocimiento y la información como bases de producción, de productividad y de competitividad, tanto para empresas como para regiones, países y ciudades; 2) es una economía global (de los mercados financieros interconectados electrónicamente y de la organización a nivel planetario de la producción y gestión de bienes y servicios y 3) se organiza en redes, permitiendo una extraordinaria flexibilidad y adaptabilidad. (como se citó en Marrero, 2007, p. 14)

De este contexto, nace la necesidad de optimizar las ventajas competitivas de la organización, entre otras alternativas, a través de un modelo de negocio que potencie las herramientas que brinda el medio, en beneficio de la empresa. En realidad, el mercado está lleno de necesidades que representan un reto para el desarrollo económico y social, pero también son fuente de innovación y cobertura de nuevos mercados. Es por ello que, en busca de identificar esas necesidades y convertirlas en oportunidades y que estas apunten a la sostenibilidad y la rentabilidad, las organizaciones han sistematizado el reconocimiento de aquellas acciones que verdaderamente le generan valor, por medio de modelos que permiten evaluar tanto el aprendizaje de experiencias no exitosas como las que han resultado ser viables y rentables. Así, partiendo de la inteligencia colectiva y de la implementación de modelos de negocio exitosos, las organizaciones buscan rutas sostenibles, que vayan de la mano de sus recursos y tareas.

A partir de lo anterior, emerge la siguiente pregunta básica de investigación:

¿Cómo el modelo de negocio incide en el desarrollo de una organización?

A tratar de proporcionar una respuesta a esta interrogante se dirigió el estudio realizado, cuyos fundamentos y resultados se presentan en este documento.

3. OBJETIVOS

Los objetivos del proyecto fueron los siguientes:

3.1. Objetivo general

Aportar al actual nivel de comprensión acerca del concepto de modelo de negocio y su lugar en el desarrollo de una organización.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar el concepto de modelo de negocio.
- Caracterizar el modelo de negocio de Southwest Airlines.
- Determinar el lugar que ocupa el modelo de negocio en el desarrollo de una organización.

4. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con autores como Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005, como se citó en Prado, 2013):

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de este valor y el capital relacional, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles. (p. 5)

Dada la evidente importancia de lo anterior, este trabajo estudia un modelo de negocio específico que evidencia un conjunto de acciones y gestiones en el gobierno corporativo de una destacada organización. La investigación busca dar a conocer entonces qué decisiones corporativas, en el caso de Southwest Airlines, han contribuido a realizar un adecuado despliegue estratégico en donde el logro de los objetivos trascendió las amenazas y las sustituciones presentes en el mercado.

Este es un caso de estudio bastante interesante es el sector aeronáutico ya que, en la actualidad, la industria aeronáutica está afrontando múltiples obstáculos, en especial las compañías

de transporte aéreo comercial. Estas, entre otras actividades estratégicas esenciales, se están fusionando, haciendo que, por ejemplo, aquello que antes era conocido como ‘servicios complementarios gratuitos’, sean ahora un nuevo ingreso potencial para las aerolíneas de bajo costo. Domanico (2007) afirma, en relación con estas transformaciones, que, entre otras situaciones, los procesos que antes eran manuales han pasado a ser automatizados, los estándares de servicio al cliente mejoran constantemente y las prácticas que no están de moda aún siguen siendo examinadas; es decir, que los procesos que no tienen una amplia experiencia se ven condicionados a la investigación y el desarrollo, hasta evidenciar su funcionalidad en un mundo altamente competitivo.

Por lo anterior, se busca, a través de este estudio de caso de la empresa Southwest Airlines, desarrollar los parámetros de su modelo de negocio. Esto con el fin de aportar al actual nivel de comprensión acerca del concepto de modelo de negocio y su lugar en el desarrollo de una organización.

La empresa Southwest Airlines, en realidad, ha alcanzado un gran éxito a través de su historia. Por esta razón, se busca poner en evidencia lo significativo que puede llegar a ser el análisis de esta compañía y el hecho de detallar los principales elementos y actividades que le han permitido modelar adecuadamente su negocio. Estos aspectos están hoy en el ADN de la organización. Así, de acuerdo con lo que esta señala:

Southwest Airlines ha mantenido una filosofía y una manera de operar particulares que han logrado dar sustento al éxito de la compañía. Entre otras actividades se destaca, por ejemplo, el hecho de no cobrar a los pasajeros sobrecargos por registrar hasta dos maletas e incluso por hacer cambios en los vuelos. “Transfarency”, la filosofía adoptada por la aerolínea para tratar de manera justa y honesta a sus clientes, vela también por mantener sus tarifas bajas en todo momento. De este modo, la empresa ha logrado iniciar, de alguna manera, una “nueva era”, en la que un mayor número de personas puede acceder al transporte aéreo, una era conocida como ‘El Efecto Southwest’, lo que le ha permitido entrar sin problema alguno a nuevos mercados bajo su establecido modelo de negocios (Southwest, 2016).

En la actualidad, en función de la elevada competencia global, se puede observar cómo las empresas de la industria aeronáutica se centran cada vez más en el cliente. Esto con el fin de

atender a sus expectativas. Alcanzar el éxito de una compañía en este sector, en la actualidad, no es una tarea sencilla, en particular, a la luz de la creciente competencia de las aerolíneas de bajo costo, la disminución de las barreras de entrada, las crisis económicas, la volatilidad del precio del combustible y las grandes perturbaciones sociopolíticas a nivel mundial. Según autores como Pereira y Caetano (2015), los principales colaboradores en esta industria pueden encontrarse en la necesidad de un cambio radical, con el fin de garantizar rentabilidad y creación de valor a largo plazo. Por lo tanto, los nuevos retos a los que se enfrenta cualquier negocio requieren un enfoque específico y decidido por parte de la gestión, entre otras acciones básicas, dando a conocer, por medio de nuevas estrategias, el camino que es necesario seguir.

Es necesario mencionar que la industria de transporte aéreo, a pesar de su importancia a nivel socioeconómico, no ha tenido tradicionalmente un papel tan protagónico como se quisiera en el ámbito académico. Por lo general, los temas relacionados con esta se discuten principalmente en programas especializados en el sector, ya sea por iniciativa de aquellos interesados en la aviación o con ocasión de ciertos estudios realizados por centros de investigación en universidades y otras instituciones alrededor del mundo. Por lo indicado y, en refuerzo de estas iniciativas, este trabajo busca despertar un mayor interés en el desarrollo investigativo y contribuir a un mejor conocimiento en relación con el mismo.

5. REVISIÓN DE LA LITERATURA

A través del estudio realizado a diferentes investigaciones acerca del concepto de modelo de negocio y sus implicaciones dentro del desarrollo organizacional, se pone aquí en evidencia un conjunto de acciones por parte del gobierno corporativo, las cuales, de algún modo, establecen un marco, con fundamentos teóricos, acerca de las decisiones corporativas.

A partir de los estudios identificados se enriquece y se soporta, en esta sección, la investigación realizada al interior del campo de conocimientos de la administración. Esto determinando algunos aspectos esenciales en materia de sostenibilidad y rentabilidad para las organizaciones, en relación con sus modelos de negocio. Los trabajos considerados han

contribuido a ejercer de manera adecuada un despliegue estratégico y llevar a cabo diversas acciones de gran valor, así como a reproducir y alimentar la tradición investigativa acerca de la problemática. Entre dichas investigaciones se destacan las siguientes:

El trabajo de Galeano (2014), realizado en el contexto de la Universidad Politécnica de Valencia, el cual hace una aproximación hacia una metodología de identificación y análisis de modelos de negocio. Esto a través del estudio de casos prácticos en empresas. El documento abre una línea de investigación que procura crear un banco de modelos de negocio replicables en el ámbito del sector alimentario. El trabajo conduce a la determinación de los componentes del modelo, así como la descripción de las líneas estratégicas propias de cada uno y finaliza con un diagrama de diseño del *business model*, el cual añade el punto de partida para generar marcos lógicos que incorporen coherencia y dinámica a los mismos. La metodología se centra también en los casos de estudio soportados en el análisis de documentación, así como en el estudio de archivos y la realización de entrevistas y observación directa y participativa, así como, incluso, el estudio de objetos o artefactos físicos.

La obra avanza hacia la determinación de una propuesta que proporciona los primeros pasos hacia la generación de una metodología de identificación y análisis de modelos de negocio. Esto a través del estudio de casos prácticos en empresas. Dicha propuesta se centra en las fases de diseño, toma de datos y análisis del caso, sin abordar la fase de reporte del mismo. La fase de diseño en la metodología de caso, requiere un marco teórico previo en el que se clasifica el modelo de negocio y se identifican las unidades de análisis, esto es, la propuesta de valor del mismo. La toma de datos se estructura sobre tres dimensiones que definen los componentes de un *business model*: la estructura de valor, la estructura de transacciones y la estructura de recursos. En la fase de análisis de la información recabada, finalmente, se dibuja un diagrama de diseño del modelo de negocio y se propone dinamizarlo a través de marcos lógicos que incorporan una coherencia dinámica.

Por su parte, la investigación de Márquez (2010) explica la metodología de Alexander Osterwalder en la práctica. Se proponen nueve bloques (1. Segmentos de clientes, 2. Propuesta de valor, 3. Canales de distribución y comunicación, 4. Tipo de relaciones con los clientes, 5. Fuentes de ingresos, 6. Recursos clave, 7. Actividades clave, 8. Red de aliados y 9. Estructura de costos) y

unas reglas de interrelación entre ellos. Estos factores, en conjunto, constituyen una herramienta que da claridad acerca de las actividades de diseño, evaluación e innovación en materia de modelos de negocio. La metodología utilizada por el autor es el desarrollo de ciertos ejemplos, aplicando la teoría y el manejo del *software* elaborado para facilitar el uso de la metodología, en casos de equipos con interacción virtual. La investigación concluye que la propuesta realizada por Osterwalder representa un avance importante de la denominada ‘innovación de tipo organizacional’, ya que esta herramienta no solo es de fácil comprensión y aplicación, sino que posibilita el uso del esquema de los nueve bloques con diferentes niveles de profundidad, desde lo más simple hasta lo más complejo.

Otro trabajo destacado es el de Barrios (2010). En este se resalta la importancia de innovar el modelo de negocio de una empresa para poder mantener la ventaja competitiva. Esto considerando las necesidades como un eje esencial de la ventaja competitiva. La metodología utilizada se centra en el estudio del concepto y su aplicación en un caso de estudio. La investigación concluye que el modelo de negocio debe ser dinámico e innovador. Esto para poder mantener la ventaja competitiva, teniendo en cuenta que los entornos son cada día más cambiantes e hipercompetitivos. De igual forma, el trabajo plantea que para poder innovar es necesario que todos los modelos de negocio se puedan representar y sea posible comprender su valor y que es importante que estos sean medibles y evaluados. Además, que los mismos, si bien tienen que ser innovadores, deben presentar en el corto plazo un mínimo de sostenibilidad. Este es un aspecto clave para la formulación de todo modelo de negocio que supone que la asignación de recursos debe ser recuperada.

Se resalta también la investigación de Prado (2013). Esta tiene por objeto combinar la herramienta del Business Model Canvas con la Responsabilidad Social, creando así un instrumento que procura contribuir a la definición de una idea de negocio sostenible (basándose en los principios de la responsabilidad social). Se espera que con esto sea posible agregar valor total neto al proyecto y a sus grupos de interés. Los métodos utilizados para la realización del trabajo son la revisión documental y los estudios de diferentes referentes teóricos, como el de Osterwalder, así como la elaboración de una propuesta realizada a través del modelo Canvas. El trabajo concluye

con el uso de las herramientas de este modelo, contribuyendo así a la integración y sistematización de estas y hacia el logro de una nueva visión en la planificación de ideas emprendedoras.

De la aplicación del modelo se determina, en el trabajo de Prado (2013), que el Business Model Canvas de Osterwalder refuerza la vinculación de las estrategias global y de responsabilidad social del proyecto empresarial. Ambas se refuerzan entre sí y permiten la innovación, la diferenciación y el logro de la ventaja competitiva del proyecto empresarial. De igual forma, el autor expresa que la aplicación del modelo propuesto permite a la empresa tener una visión sostenible, ya que los objetivos económicos, sociales y medioambientales se refuerzan mutuamente y se logran de manera simultánea. Otro aporte del modelo es que promueve la innovación. Este permite aplicar a los diferentes bloques soluciones creativas y buscar con “nuevos ojos” propuestas de valor diferenciadas y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, ya que las mismas están basadas en tendencias globales cada vez más valoradas por los consumidores y la comunidad en general.

Marrero (2007), por su parte, hace un énfasis en su investigación en la consideración de que el conocimiento es un activo clave y diferencial para la sostenibilidad de las organizaciones. En su trabajo propone como objetivo una estrategia de gestión del conocimiento orientada a los procesos y centrada en el *knowledge worker*. Esta concilia los aspectos corporativos y personales. El autor la define como: ‘Estrategia pKM Suricata’. Esta integra los marcos conceptuales propios de la gestión por procesos, la gestión de la calidad y la del conocimiento y propone un entorno laboral que permita la interacción del trabajador del conocimiento en un espacio digital y social. Este se encuentra concebido para facilitar la identificación, creación, almacenamiento, compartición y reutilización del conocimiento. La metodología utilizada en su trabajo es el estudio del e-conocimiento y el desarrollo de la estrategia Suricata. La investigación concluye con la consolidación de los conceptos: e-conocimiento, cultura de la cooperación y gestión de la complejidad, todos ellos aplicados a la estrategia. Estos se definen, al final, de la siguiente manera: el e-conocimiento, como la capacidad de aprender a partir de las conexiones en red o *networking*; la cultura de la cooperación, la cual se precisa para que, por medio de la socialización, la conectividad y la colaboración entre los diferentes individuos, sea posible utilizar los contenidos disponibles para crear. Finalmente, está la gestión de la complejidad, la cual se muestra como un

elemento fundamental a la hora de manejar las diferentes variables independientes, dinámicas e interrelacionadas.

Sobresale también otra investigación, la realizada por Páez (s.f.). Este autor, a través de su estudio, declara que la ventaja competitiva es aquello que permite lograr un desempeño por encima del promedio de la industria, siendo esta el medio por el cual se estructura la materialización de una idea que permite generar ingresos. Dentro de su estudio plantea los tres eslabones de los modelos de negocios: 1) segmentos de mercados, 2) canales de distribución y 3) relación con los clientes. A nivel metodológico, el trabajo implementa el estudio de varios exponentes teóricos en modelos de negocios y realiza un análisis detallado de los mismos. La investigación concluye indicando la importancia de que los líderes empresariales estén concentrados en generar estrategias, estructuras organizacionales y una adecuada cultura empresarial. Esto para producir valor superior para el cliente a lo largo de la vida de la empresa. Además, menciona que se hace necesario analizar y replantear el modelo de negocio de una organización, junto a su estrategia comercial. Esto, en momentos de incertidumbre, se vuelve algo imprescindible, si se busca garantizar la continuidad del negocio y responder al posicionamiento deseado en el mercado.

Por último, vale la pena destacar el trabajo de Sepúlveda (2014). Su estudio está basado en un marco de investigación aplicado a veinticinco empresas suecas. Esto con el fin de identificar capacidades y actividades necesarias para cambiar sus modelos de negocio y crear valor. El objetivo de esta investigación fue entonces aplicar el mismo marco investigativo a doce modelos de negocios de empresas colombianas, los cuales, a través del tiempo, han creado una propuesta de valor sostenible para buscar e identificar las acciones estratégicas, capacidades y actividades que han permitido los cambios e innovaciones en sus organizaciones. La metodología utilizada fue de naturaleza cualitativa, exploratoria e interpretativa. La técnica de análisis implementada fue el análisis de contenido de diferentes tipos de documentos.

El trabajo de Sepúlveda (2014) concluye que los doce modelos de negocios analizados fueron dinámicos y lograron la sostenibilidad en el tiempo gracias a que cuatro acciones estratégicas diseñaron y enmarcaron su camino desde el inicio. Estas son: 1) fuerte diferenciación de producto/servicio, 2) desarrollo de marca, 3) construcción de relaciones a largo plazo y 4)

internacionalización a través de fusiones y adquisiciones. Las empresas estudiadas entendieron, gracias a la visión y liderazgo de sus fundadores y equipos, que era necesario definir en detalle cómo lograrlo y qué tenían que hacer en su interior para construir una propuesta de valor superior. Era imperativo igualmente determinar cómo ofrecerla, cómo capturar valor, cómo mantenerla con rentabilidad y cómo nutrir las ideas. De igual forma, se identificaron cuatro capacidades que han complementado y reforzado las anteriores acciones estratégicas, para generar círculos virtuosos a través del tiempo, a saber: 1) oferta continúa de soluciones integrales, 2) cultura innovadora impulsada por un fuerte liderazgo, 3) desarrollo y compromiso del equipo humano y 4) administración adecuada del riesgo. Estas son soportadas por un conjunto de actividades clave que las alimentan, fortalecen y renuevan, las cuales se convierten en la herramienta adecuada para una toma de decisiones efectiva y ágil.

5. MARCO TEÓRICO

Para este estudio se establecieron algunos ejes temáticos útiles para generar la aplicación de saberes propios en la construcción de un modelo de negocio. Los principales aportes teóricos que lo fundamentan consolidan las categorías de análisis que se pretendió estudiar en el proyecto de investigación. Para ello se establecieron teorías y temáticas, entre las que se resaltan, entre otros, la de Gary Hamel y el modelo de Osterwalder. Se consideró también aquí la necesidad de identificar el origen y los conceptos planteados acerca de los modelos de negocio, así como su consideración en el ámbito organizacional, sus funciones y estrategias.

5.1. La teoría de Gary Hamel

Hamel (2000) presenta un modelo de negocio conformado por los siguientes componentes: estrategia básica, recursos estratégicos, interfaz con el cliente y red de valor. Estos están vinculados entre sí por tres aspectos básicos: “configuración de actividades, beneficios para el cliente y fronteras de la compañía. Los cuales a su vez están sustentados por cuatro factores que determinará su potencial de utilidades: eficiencia, exclusividad, ajuste e impulsores de utilidades” (Camacho, 2013, p.40). Una representación gráfica del mismo se muestra en la figura 1, anexo 1.

Como se observa en la figura 1, anexo 1, los beneficios para el cliente, la configuración y las fronteras de ayuda se soportan en cuatro aspectos básicos. Estos son:

- *La interfaz con el cliente:* constituida por *la ejecución y apoyo* (el proceso de inducción al mercado, a los clientes y la selección de canales de distribución, así como los servicios que la complementan. Busca el acceso más eficiente y eficaz de los productos y servicios que se ofrecen); *la información y percepción* (la retroalimentación obtenida de un proceso de comunicación con el cliente, generando nuevos procesos); *las dinámicas de relaciones* (la interacción entre los actores del mercado), y *la estructura de precios* (basada en la conformación de los elementos que definen tanto el producto como la manera de acceder al mercado).
- *La estrategia básica:* se centra en cómo la empresa se desenvuelve para el funcionamiento del negocio. En ella se encuentran *la misión* (que comprende la función principal de la entidad); *el alcance del producto y negocio* (el segmento al cual entra a competir la empresa tanto geográficamente como por el tipo de clientes), y *la base de diferenciación* (la diferencia competitiva).
- *Los recursos estratégicos:* integran las *capacidades básicas* (el conocimiento desarrollado por medio de diferentes habilidades y destrezas); los *activos estratégicos* (la función vital y renovadora que se le da a dichos activos proponiendo nuevas características), y *los procesos básicos* (los procedimientos y actividades que regulan la actividad del negocio).
- *La red de valor:* contribuye al desarrollo y complemento de los recursos de la empresa por medio de los socios, alianzas y proveedores. Está conformada por *los proveedores* (un componente de análisis dentro de la organización para desempeñar las labores con calidad y eficiencia); *los socios* (su contribución perfecciona el diseño de las estrategias), y *las coaliciones* (la unificación de intereses conjuntos para promover la rentabilidad y posicionamiento en el mercado).

Hamel (2000) expone que dentro de los potenciales de riqueza se debe tener presente la idea de cómo se va a llevar la innovación a todos los componentes del modelo de negocio, entre los que

propuso: la eficiencia, la exclusividad, el ajuste y los impulsores de utilidades. Estos son explicados por Camacho (2013) así:

La eficiencia consiste en que “El valor que conceden los clientes a los beneficios recibidos sea superior al costo de producir dichos beneficios” de acuerdo al concepto definido por Gary Hamel.

La exclusividad consiste en lo que hace que el producto o servicio sea diferente al de la competencia.

En cuanto al **ajuste** definido por Gary Hamel como evaluar que tan alineados están todos los participantes o eslabones del negocio.

Por último, el cuarto factor está definido por Gary Hamel como puntos clave para **impulsar la utilidad del negocio**, fundamentado en el trabajo de las características que se pueden agrupar en las siguientes 4 categorías: los que aumentan los rendimientos, los que les cierran la puerta a los competidores, los que producen economías estratégicas y los que dan flexibilidad estratégica. (p. 92)

A partir de lo expuesto, se evidencia que la teoría de Hamel (2000) se centra en el desarrollo de un proceso de innovación en donde los recursos —tanto internos como externos— procrean un ambiente rentable y diferencial para la empresa. Ese proceso de innovación se puede definir como un proceso creativo, en el que diferentes factores participan de forma activa en el modelo de negocio, creando continuamente la visión empresarial.

5.2. Modelo de Osterwalder

De acuerdo con Lawrence (2010, como se citó en Prado, 2013):

El lienzo de Osterwalder (2010) consiste en 9 bloques que desarrollan cuatro áreas principales de un negocio: Clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Aunque la estructura del lienzo es fácil de entender esta forma un sistema complejo de interdependencia entre los diferentes bloques. Una variación de un elemento puede afectar a otros elementos o al modelo en su totalidad. (p. 5)

El lienzo de Osterwalder provee al emprendedor o empresario de una herramienta simple e intuitiva que permite describir el funcionamiento del proyecto empresarial a través de esos nueve bloques, bloques que van a ser modificados para incluir elementos de sostenibilidad que permitan al emprendedor elaborar una idea de negocio sostenible desde sus inicios. (Prado, 2013, p. 8)

La figura 2, anexo 2 muestra una representación gráfica de este planteamiento.

Los principales componentes de este modelo son descritos por Márquez (2010), así:

- *Segmentos de clientes*: en este bloque se listan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta. La clasificación se hace con base en diferencias en necesidades, forma de accederlos, tipo de relación y rentabilidad, entre otros. Después se procede a describir en mayor detalle cada uno de ellos, con base en variables demográficas, geográficas y sicográficas, entre otras.
- *Propuesta de valor*: la oferta es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno. Puede haber una oferta única o varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos.
- *Canales de distribución y comunicación*: el asunto fundamental en este bloque es identificar los canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor. Entre ellos están la fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc.
- *Tipo de relaciones con los clientes*: debe definirse cuáles tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos atendidos, desde las más personalizadas, como tener ejecutivos de cuenta, pasando por relaciones personales pero masivas como el contact center, hasta aquellas relaciones por medio de los portales web o de voz, automatizados, entre otros. Se deben tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación como preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas.
- *Fuentes de ingresos*: son las fuentes de las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Se incluyen acá: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros.
- *Recursos clave*: son los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.
- *Actividades clave*: son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás.
- *Red de aliados*: está conformada por los aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es

más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.

- *Estructura de costos*: la estructura de costos está fundamentada en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados, así como su relación con los demás bloques. Ejemplo: a continuación, se presenta una plantilla diligenciada, en la que se ilustra el modelo de negocio de proyectos colaborativos en un centro de desarrollo tecnológico conformado por una alianza entre universidades y empresas. (p. 32)

La innovación es entonces un asunto esencial y Osterwalder y Pigneur (2010, como se citaron en Prado, 2013), estiman la existencia de cinco epicentros de la misma. Estos se muestran en la figura 3, anexo 3.

El lienzo de Osterwalder aporta una visión hacia modelos de negocios innovadores y sostenibles, los cuales puedan llegar a ser singulares en la aplicación de sus recursos e interacción con el medio. Este planteamiento toma los factores claves del negocio, como los recursos, el mercado y los clientes, y expande su cobertura en el desarrollo de estrategias que promuevan a la organización en la interacción de diferentes aspectos esenciales de la empresa. Entre estos se encuentran la sostenibilidad y las alianzas. De igual forma, su propuesta permite planificar, visualizar y promover la identificación de la empresa, por medio de una mejor herramienta de comunicación, la cual propende al compromiso colectivo.

5.3. Otros referentes teóricos destacados

Chesbrough y Rosenbloom (2000, como se citaron en Camacho, 2013), se destacan en tanto consideran al modelo de negocio como la forma de captar valor de la tecnología. Entre sus funciones, de acuerdo con los autores, se encuentran las siguientes:

- Articula la propuesta de valor, es decir el valor percibido por los clientes desde la oferta tecnológica ofrecida.
- Identifica un segmento de mercado definido (los usuarios a los que la tecnología es útil y con qué fin la van a utilizar).
- Define la estructura de la cadena de valor dentro de la organización, necesaria para crear y distribuir la oferta, estima la estructura de costos y beneficios potenciales de la oferta.

- Describe la posición de la firma en cuanto a la red de valor que une a los proveedores y clientes, incluyendo la identificación de potenciales empresas complementarias y los competidores y que permite estimar el costo de la estructura.
- Formula la estrategia competitiva que le permitirá a la empresa innovadora ganar y mantener ventaja sobre sus rivales. (p. 32)

Teece (2009, como se citó en Camacho, 2013), por su parte, propone que el diseño de un modelo de negocio implica la valoración de:

1. La identificación de los segmento objetivos, 2. El beneficio que se entregará al cliente, 3. Las tecnologías y características que deben ser incorporados en el producto y servicio, 4. Como los ingresos y la estructura de costos de un negocio debe ser diseñada (y de ser necesario “rediseñada”) para satisfacer las necesidades del cliente, 5. La forma en la cual la tecnología debe ser ensamblada y ofrecida a los clientes y 6. El mecanismo y forma por la cual el valor va a ser capturado y sostenido como una ventaja competitiva. (p. 35)

Demil y Lecocq (2009) plantean un esquema que proporciona una visión coherente de la dinámica del modelo de negocio. Esto dado que tiene en cuenta cambios entrelazados, voluntarios y emergentes, que afectan a los diferentes componentes del mismo y que pueden influir en su coherencia general (ver figura 4, anexo 4). Esta última, en particular, tiene que ver con la capacidad de una empresa de construir y mantener un rendimiento sostenible, al tiempo que cambia su propio modelo de negocio.

El modelo abarca las elecciones de una organización para generar ingresos y la forma en que se articulan dinámicamente tres componentes: 1) los recursos y competencias para generar valor, 2) la organización de la empresa dentro de una red de valor (la cual provee el volumen y la estructura de costos) y 3) la proposición de valor para productos y servicios (la cual provee el volumen y la estructura de los ingresos) (RCOV) (Demil y Lecocq, 2009, p. 91).

Finalmente, Weill y Vitale (2001, como se citaron en Camacho, 2013, p. 33) presentan una propuesta enfocada en los *e-bussines* (negocios electrónicos), los cuales dividen en las siguientes ocho categorías: 1) proveedor, 2) interacción directa con los clientes, 3) proveedor completo de servicios, 4) intermediario, 5) infraestructura compartida, 6) valor neto integrado, 7) comunidad

virtual y 8) planeador de la empresa. Los cuatro criterios básicos para la diferenciación son: objetivos estratégicos, fuente de valor, factores críticos de éxito y competencias básicas. Cada una de las categorías es diagramada en un modelo esquemático y los autores se centran en definir el quién (consumidores, clientes, aliados, socios, empleados y dueños) y el qué (los principales flujos de productos, información y dinero).

5.4. Origen y conceptos del modelo de negocio

5.4.1. Origen del modelo de negocio

De acuerdo con el Modelo de Negocio Scope (2015), el origen del modelo de negocio:

Tiene sus primeras referencias a mediados del siglo XIX, de la mano de Peter Drucker (1954). En los ochenta, la extensión del uso de los ordenadores y la aparición de herramientas como las hojas de cálculo supuso un gran impulso para muchas disciplinas del ámbito de la informática, entre ellas los sistemas de información. En ella se busca modelar la realidad a partir de estructurar y relacionar la información y datos que se capturan. Y uno de los ámbitos que trataron fue el empresarial a través del modelo de negocio.

En los noventa, con el boom de las empresas de internet el concepto de modelo de negocio se empezó a aplicar directamente en el mundo empresarial. Se trataba de emprendedores con perfil informático a los que les resultaba natural utilizar el concepto de modelo de negocio cuando explicaban su estrategia y su empresa. El impacto económico de los e-business fue tal que captó la atención de los académicos del management a finales de los noventa y se crearon diversas líneas de investigación alrededor de los modelos de negocio. (p. 1)

El *business model* (BM) es un asunto que se ha venido desarrollando de la mano con la expansión de la tecnología. Según Timmers (1998), en sus comienzos, el concepto es asociado de un modo directo a la aparición de internet y la forma en la que se desarrollaban las primeras formas de negocio en el ámbito digital. No obstante, es Paul Timmers, desde la Comisión Industrial Europea, el primero en comenzar a explorar este campo de investigación, el cual, posteriormente, tendría las diferentes variaciones presentadas en este documento de manera sintética.

5.4.2. Conceptos

El tema propuesto plantea la necesidad de conocer lo que se entiende por modelos de negocios y sus implicaciones en el contexto de la literatura económica y administrativa. Teniendo en cuenta que el concepto de BM se ha desarrollado recientemente y aún está en construcción, resulta pertinente observar los cambios que se han dado alrededor del tema en los últimos años (ver cuadro 1, Anexo 5).

De acuerdo con Demil y Lecocq (2010), en realidad:

El modelo de negocio (BM), ha florecido en la literatura de gestión desde la aparición del Internet y su adopción masiva para el comercio electrónico. En términos generales, el concepto se refiere a la descripción de la articulación entre los diferentes componentes del BM o “ladrillos” para producir una propuesta que puede generar valor para los consumidores y por lo tanto para la organización. (p. 227)

De esta manera, el término brindado, en este caso por parte de los mencionados autores, es ciertamente genérico. Esto dada la aplicación tan amplia que tiene la creación de la cadena de valor en favor de los clientes y de la organización. De la misma manera, hay que tener en cuenta que el modelo en sí hace referencia a la forma en la que hay una articulación de los elementos organizacionales para este propósito.

Para fines académicos, es necesario tener una claridad sobre este concepto, ya que ha sido utilizado indiscriminadamente en función de la amplitud de su propia definición, tal y como advierten Demil y Lecoq (2010). Por esta razón, se determina lo siguiente:

Un modelo de negocio está relacionado, pero no es igual a la estrategia de negocio (Ställer 2002). Puede ser una herramienta de planificación, pero no es lo mismo que una modelación de negocios; puede servir para propósitos de visualización, pero no es un organigrama (Osterwalder 2004, como se citó en Nisa & Ravichandran, 2013, p. 92).

Por otro lado, cabe destacar las principales funciones que tienen los modelos de negocios. Chesbrough (2002), por ejemplo, considera que sus funciones son:

- “Articular la proposición de valor.
- Identificar el segmento de mercado.
- Definir la estructura de la cadena de valor.
- Estimar la estructura de costo y potencial de ganancias de la producción de la oferta” (p. 530).

Teece (2010), por su parte, destaca que se trata de:

- Segmentar el mercado.
- Crear una proposición de valor para cada segmento.
- Diseñar e implementar mecanismos para capturar valor de cada segmento.
- Implementar mecanismos para bloquear imitaciones hechas por los competidores.

Finalmente, para Shafer, Smith y Linder (2005), el modelo de negocio es, simplemente, “una herramienta para analizar, implementar y comunicar las decisiones estratégicas de una empresa” (p. 199).

Estas aclaraciones resultan oportunas para el tema abordado en nuestro trabajo, dado que, en algunos casos, como se ha puesto en evidencia, los autores usan en ocasiones el término de ‘modelo de negocio’ de un modo algo vago o exagerado. Esto en razón a que el mismo es reciente y, en consecuencia, aún es objeto de amplias y diversas interpretaciones. No obstante, las explicaciones aquí dadas perfilan de un modo más estricto su posible aplicación y análisis.

5.5. El modelo de negocio en el ámbito organizacional y sus funciones

Para las organizaciones es importante tener claridad acerca de los elementos que las definen. Por esta razón se establecen los componentes del modelo de negocio y los elementos que permiten su articulación. De este modo, se tiene que:

Dado que las partes interesadas tienen una participación en el negocio, por consiguiente, sus requisitos también deben cumplirse a medida se diseña un modelo de negocio. La gestión eficiente de la cadena de abastecimiento es un requisito previo para el éxito de cualquier empresa y, por lo tanto, el éxito del modelo de negocio. El componente final del modelo de negocio propuesto es el marketing de relaciones,

que es aún más importante ya que los clientes son cada día más exigentes. (Nisa & Ravichandran, 2013, p. 97)

De esta manera, se definen entonces un principio y un fin de la cadena que compone el modelo de negocio, ya no como concepto, sino como parte de la planificación de la organización. En esto, se nota que lo primero a tener en cuenta es la circunscripción de la cadena de abastecimiento, un elemento primordial para que funcione cualquier compañía. Así mismo, se considera también el mercadeo, que es el compuesto que cierra la estructura. De esto se entiende que en las primeras etapas se analiza lo interno y, al final, lo externo.

Adicionalmente, es necesario que al interior de las organizaciones se hagan aproximaciones experimentales a la hora de construir sus modelos de negocios, determinándolos abiertamente para que los expertos puedan analizarlos y aprender de ellos. En ese sentido:

Además, se necesita una visión empírica sobre los mecanismos de configuración e interrelación de los componentes del modelo de negocio (...), existe una clara necesidad de más estudios que, o bien desarrollen conceptos del modelo o formen diversas perspectivas teóricas o empíricas que contribuyan a determinar la clasificación, componentes, y la configuración de un modelo de negocio. (Hermann & Wallnöfer, 2010, p. 1)

En ese contexto, hay una necesidad evidente de depurar el concepto y de facilitar así la implementación de los modelos de negocio. Esto en función de evitar ambigüedades, lo que se lograría en la medida en que las empresas y los expertos sigan interesados en realizar desarrollos al respecto. Esta es una preocupación actual que intenta hacer converger a expertos teóricos y gerentes: “los eruditos difieren con respecto a sus bases teóricas propuestas, pero la mayoría de los estudios están de acuerdo en la naturaleza teórica integradora del concepto modelo de negocio” (Klang, Wallnöfer, & Hacklin, 2014, p. 466). De hecho, sobre este aspecto se plantea lo siguiente (ver figura 5, anexo 6):

En la figura 5, anexo 6 se presentan las divisiones conceptuales que existen alrededor del tema. En donde lo empírico y lo conceptual avanzan en direcciones opuestas, en particular, porque el mundo académico tiene la tendencia de apegarse a la teoría de los asuntos gerenciales,

mientras que las organizaciones buscan formar una concepción más bien desde lo observacional. Así, por ejemplo, en el sector aeronáutico y, en particular, en relación con la organización que es objeto de nuestro estudio, se encuentra que:

Después de haber elegido una unidad de negocios en particular, un segundo conjunto de opciones está disponibles para los ejecutivos involucrados en el proceso, específicamente, qué conjuntos de actividades se emplean para vender esas unidades. Se pueden detectar las operaciones de estos procesos a través de la evaluación de los “indicadores clave” que ayudan al rendimiento de la unidad. Los indicadores clave en una empresa reflejan su arquitectura en aquellas actividades operacionales que influyen en las dimensiones críticas de rendimiento para una empresa. Por ejemplo, con respecto a las aerolíneas, una variable de rendimiento crítico se preocupa de qué tanto fue la ocupación de un avión al momento de despegar, y la industria se enfoca en las medidas de rendimiento de pasajeros para determinar la eficacia de un competidor. Southwest Air, la aerolínea de bajo costo pionera en los EE.UU., busca prácticas identificadas que le permitan superar el rendimiento en esta medida crítica (como el uso de un solo tipo de avión y precios, de modo que volaban con el cupo completo). (McGrath, 2010, pp. 251-252)

En realidad, existe una tendencia a analizar una organización en función de su modelo de negocios. Por esto se habla del caso de las aerolíneas que se enfocaron en el corto plazo, lo cual resulta pertinente para el desarrollo de este trabajo, en relación con casos como el de Viva Colombia.

Con todo, el mundo académico no ha volcado sus ojos aún, al menos no de manera amplia, a asuntos esenciales de la práctica organizacional. Zott y Amit (2010), sostienen al respecto que:

Para explorar la relación entre las acciones individuales, actividades de la organización y rendimiento del modelo de negocio mucho más allá, los académicos también podrían enfocarse en la teoría de la actividad, que, al momento, ha recibido poca atención en las literaturas de gestión y organización. La perspectiva del sistema de la actividad en los modelos de negocio anima a los investigadores y gestores a considerar lo que ocurre dentro de la “caja negra” de las actividades, y sugiere posibilidades para profundizar y lograr una mejor comprensión de los micro mecanismos de modelos de negocios, por ejemplo, enfocándose en teorías sociales de acción. (p. 224)

El concepto modelo de negocio está entonces, en definitiva, en construcción. Como resultado de esto, resulta necesario procurar mayores puntos de convergencia entre académicos e

investigadores empíricos. De esta forma se puede llegar a un análisis más profundo acerca de la evidencia de la acción empresarial, la cual es el punto en donde, finalmente, se encuentran los planteamientos teóricos y los ajustes prácticos.

5.6. La estrategia en el modelo de negocio

En primer lugar, valdría la pena tener en cuenta la diferencia —aunque también la complementariedad— entre los conceptos de estrategia y de modelo de negocio. Mientras que la primera puede considerarse como “la elección que se presume correcta para obtener ventajas competitivas” (Nisa & Ravichandran, 2013, p. 94), el segundo “es la consecuencia práctica de dicha elección” (Klang, Wallnöfer, & Hacklin, 2014, p. 455).

Autores como Zott (2011, como se citó en Sepúlveda, 2014) también han contribuido a explicar la diferencia entre estos conceptos en función de dos consideraciones básicas, a saber:

- 1) El énfasis de la estrategia se enfoca en competencia, captura de valor y ventaja competitiva, mientras el modelo se concentra más en cooperación, relaciones y creación de valor conjunta. Y 2) el concepto de modelo de negocio está muy centrado en la propuesta de valor y el rol del cliente, los cuáles son temas menos tratados en la literatura sobre estrategia. (p. 4)

Lo que es coincidente con los trabajos de Hermann y Wallnöfer (2010), quienes aclaran, sin embargo, que:

Aunque los dos términos tienen relación, el concepto de estrategia resulta más abstracto, porque depende de una opción metodológica que va a permitir implementar unas relaciones entre todos los interesados (stakeholders) con el propósito de generar valor de un modo conveniente para cada uno de ellos, bien sean productores, consumidores, proveedores e incluso reguladores del mercado (p. 22).

Los modelos de negocio tienen una clara relación con la evolución de las organizaciones y, en particular, de su contexto. Así, por ejemplo, mientras que en el siglo XX la oferta y la demanda estaban controladas en gran parte por productos que provenían de las grandes industrias —bajo el modelo de producción fordista— actualmente esto ha cambiado:

Una de las cosas indiscutibles que creo que se está probando en términos de comportamiento de los consumidores es cómo los consumidores gastan. Dentro de My Space, se ve un gran cambio de los productos que se compran a débito, opuestos a los que se comercian a crédito. Y cuando se mira a algunos de los factores causales, hay uno: el que es, por supuesto, nuestra reciente crisis crediticia. (McKinsey & Company, 2009, p. 3)

Lo anterior es pertinente, entre otros, para nuestro estudio. Esto dado que el mismo, al enfocarse en la compañía Southwest Airlines, debe detenerse también a observar, en particular, la realidad de los Estados Unidos, un país en donde casi todo se consumía a crédito. Esto nos pone a analizar además una realidad altamente cambiante, como parte del nuevo concepto de “lo normal” en materia de mercados y, desde luego, en la planeación estratégica y la creación de modelos de negocio...

Precisamente, este es el tema que trabajan Sara González y Juan Mascareñas, quienes sostienen que los procesos de negociación internacional se han fortalecido en la medida que las transacciones se han simplificado y las tecnologías tienden puentes que unen a personas, empresas e instituciones (González & Mascareñas, 1999, p. 15-16).

De esta manera, la realidad altamente cambiante, cuya dinámica se deriva entre otros aspectos de la aparición de dimensiones tan sorprendentes como la realidad virtual, por citar tan solo un ejemplo de las múltiples nuevas tecnologías y extensiones de la vida humana actual, ha hecho que las empresas tengan que desarrollar también nuevos mecanismos para llegar a los segmentos de mercado que pretenden conquistar. Esto bajo una planeación estratégica que busca optimizar los resultados de los componentes de la cadena de valor y de modelos de negocio innovadores y dinámicos más adaptados a un contexto como el vigente.

5.7. La metodología del modelo de negocio

Según Osterwlder (2009, como se citó en Márquez, 2010), tres son los pasos fundamentales en el diseño de modelos de negocio, a saber: “visualizar el modelo, evaluar e innovar. Posteriormente se lleva a la práctica el diseño, lo que incluye los pasos de planear el proyecto y comunicar e implementar, tal como se presenta a continuación” (p. 36):

5.7.1. Visualizar

Según Osterwalder (2009) este paso consiste en describir el modelo de negocio por medio de los nueve bloques, con sus respectivos elementos. Las siguientes preguntas guía ayudan a realizar la descripción (ver cuadro 2, anexo 7).

El cuadro 2 muestra la construcción de un marco sobre el modelo de negocio, en el cual se ofrece una propuesta conjunta en el estudio de variables internas y externas de la empresa, aportando así una mayor claridad en el establecimiento de las ventajas competitivas.

5.7.2. Evaluar

Esta actividad, según Osterwalder (2009, como se citó en Márquez, 2010) “consiste en cuestionar el modelo: evaluar las fortalezas y debilidades del mismo; ambas pueden hacer referencia a los elementos de cada bloque o al conjunto en general y la calificación” (p. 37) (ver cuadro 3, anexo 8).

El cuadro 3 expone el modelo de negocio actual a diferentes cuestionamientos, los cuales buscan el desarrollo de cada variable hacia las posibilidades que en el momento brinda el mercado. De este modo, las tendencias del mercado se pueden plantear tras una mejor capacidad de recursos en la organización.

5.7.3. Innovar

Osterwalder (2007, como se citó en Márquez, 2010) para esta etapa recomienda “realizar ejercicios de cocreación con grupos de personas involucradas en el diseño de modelos de negocio, apoyados por quienes conocen el negocio, por medio de combinación de herramientas tales como tormenta de ideas sobre mejoras y oportunidades” (p. 39) (ver cuadro 4, anexo 9).

Lo indicado en el cuadro 4 busca contribuir al desarrollo de nuevos procesos, los cuales puedan aportar al mejoramiento de las ventajas competitivas y proveer a la empresa mejores

capacidades en el conocimiento para desarrollar el potencial de cada recurso. Es importante, de igual forma, tal como lo plantean Casadesus y Ricart (2010, como se citaron en Sepúlveda 2014), “renovar a la empresa por medio de las necesidades de los clientes, trayectorias tecnológicas y necesidades internas” (p. 4).

En cuanto a otro factor esencial, Chesbrough (2003, como se citó en Sepúlveda 2014) introduce el concepto de ‘innovación abierta’, el cual define como “una forma de innovación con el cual las empresas no sólo aprovechan la creatividad e innovación interna sino que la complementan con fuentes externas para el crecimiento y evolución de la empresa” (p. 4), es decir, como la generación de espacios en donde se comparte información, capacidades y conocimiento para beneficio de todos los colaboradores.

Girotra y Netessine (2011), por su parte, abordan el problema del riesgo en el contexto de la innovación, así como la forma de disminuirlo, a través de la transferencia del mismo a terceros. Esto podría mejorar la calidad de la información y retrasar el eventual compromiso de la producción.

Los elementos mencionados, en conjunto, sostienen a la empresa en un continuo cambio y, por ende, promueven la generación de valor, la cual contribuye a contrarrestar los efectos de la competencia.

Para concluir con la metodología que plantea Osterwalder (2009), se menciona que la planeación consiste en estructurar un proyecto con las diferentes áreas, con indicadores operativos (como recursos y tiempo) e indicadores de resultado (como el impacto generado por poner en práctica el modelo de negocio diseñado, es decir, el valor agregado a un plan de negocio dado). Ahora bien, en cuanto a la comunicación e implementación, conviene indicar que los altos mandos juegan un papel esencial, al garantizar la asignación oportuna de los recursos y las capacidades requeridas para llevar a cabo la operación de la compañía.

5.8. Conclusiones parciales

La problemática alrededor de los modelos de negocio constituye un campo de investigación abierto. Este ha venido modificándose con base en la experiencia empresarial, la cual constituye el contexto en donde se han puesto a prueba las consideraciones teóricas desarrolladas. Estas pueden tender a ajustarse a la realidad organizacional, en la medida en que sean capaces de interpretar los elementos que actúan en ella y las formas en los que ellos se relacionan.

Desde luego, “los teóricos han hecho esfuerzos considerables por definir de modo independiente la estrategia y el modelo de negocio, aunque entre ambos términos hay una relación ontológica” (Osterwalder, 2004, p. 10). Lo cierto es que ambos conceptos coexisten y son interdependientes, dado que, desde un comienzo, se ha establecido que la estrategia genera al modelo de negocio en un proceso producido en el juego entre lo abstracto y lo práctico.

De lo anterior se desprende que, al analizar una organización, resulta ser importante realizar un análisis particular de los elementos que en realidad generan valor, así como de las formas como lo hacen y los mecanismos que permiten que ellos interactúen en función de la consolidación de los objetivos organizacionales. En ese sentido, el modelo de negocio constituye un objeto de interés para los estudiosos de las actividades económicas.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo. Esta clase de estudio busca:

La caracterización de una situación, acontecimiento o fenómeno con el fin de establecer su comportamiento. Tiene como objetivo llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Se recogen los datos sobre la base de una teoría, se expone y resume

la información de manera cuidadosa y luego se analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento del objeto de estudio. (Van Dalen & Meyer, 2006, p. 1)

La metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación se vincula con un espíritu pragmático. Este, de acuerdo con Saunders, Lewis y Thornhill (2009), toma en cuenta un trabajo con enfoque principalmente cualitativo y, al mismo tiempo, muy comprometido con la intuición.

La ‘cebolla de investigación’, planteada por Saunders, Lewis y Thornhill (2009), la cual hemos considerado para nuestro trabajo, sugiere dos principales enfoques de investigación: deductivo e inductivo. El primero va de lo general hacia lo particular. Este es adecuado cuando la teoría está en proceso de desarrollo y, más adelante, esta se pone a prueba a través de la actividad de investigación. La recopilación de datos es el punto de partida de esta etapa, la cual conduce a una teoría que se encuentra involucrada con la incertidumbre, ya que está construida sobre la base de premisas.

Ahora bien, el segundo, el inductivo, que va de lo particular hacia lo general, es el enfoque que se utiliza en nuestro trabajo. Esto dado que, en él, en efecto, se parte del análisis de un caso particular, cuyo resultado es tomado para extraer conclusiones de carácter más general. En nuestra investigación se trata de hacer avanzar, a través de la realización de un trabajo empírico, la comprensión que actualmente se tiene acerca del concepto de modelo de negocio. En vinculación con lo planteado por Ferrer (2010), consideramos así que, “a partir de las observaciones sistemáticas de la realidad, se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Aquí se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez” (p. 1).

La naturaleza de los datos que trabajamos en nuestro trabajo es claramente cualitativa. Según Vera (2012) esta aproximación:

Estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. Se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso de en qué se da el asunto o problema. (p. 1)

Para autores como Lecompte (1995, como se citó en Rodríguez, Gil y García, 1996):

La investigación cualitativa podría entenderse como la categoría de diseño de investigación que extrae descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video, reistros escritos de todo tipo, fotografías o películas. (p. 11)

Esta aproximación nos guio entonces a lo largo del trabajo de investigación realizado. Su aplicación nos permitió avanzar de manera adecuada en el mismo, llegar a nuestros resultados básicos y desarrollar las conclusiones correspondientes, a partir de ellos.

6.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación implementado, para el trabajo que aquí se presenta, es no experimental. En este el investigador trata de observar los fenómenos tal y como ocurren, naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

El estudio realizado es, además, de corte transversal. Este se centra en analizar el nivel particular de las variables de estudio en un momento específico. Esto, sin embargo, sin desconocer los aspectos previos que han dado origen al mismo. De acuerdo con Ferrer (2010), “es el diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 1). Según este autor, el corte transversal implica un diseño transversal correlacional/causal, que corresponde con “aquello estudios en los cuales las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dados y manifestados) y el investigador los observa y reporta” (p. 1).

Para la construcción de esta investigación el horizonte de tiempo a usar fue, entonces, el transversal. Esto debido a que el periodo considerado, aunque corto, conduce al investigador a comparar más de un aspecto, bajo un mismo factor común, durante un momento específico. Finalmente, es necesario reportar que el período utilizado para diseñar el trabajo, recopilar los

datos, realizar el análisis de la información y llevar a cabo la elaboración del reporte definitivo fue de seis meses.

6.3. Población

De acuerdo con Latorre, Rincón y Arnal (2003):

La población es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio. El individuo, en esta acepción, hace referencia a cada uno de los elementos de los que se obtiene la información. (p. 1)

La población a la que se dedica nuestra investigación es, dado lo indicado antes, específicamente la empresa Southwest Airlines. Esta cumple con las características y condiciones para desarrollar el análisis de un modelo de negocio exitoso al interior de la industria a la que pertenece.

6.4. Estrategia y técnicas e instrumentos de recolección de datos

De acuerdo con Saunders, Lewis y Thornhill (2009), la estrategia de investigación puede corresponder a alguna de las siguientes siete opciones: 1) experimento, 2) encuesta, 3) estudio de caso, 4) investigación acción, 5) fundamentos teóricos, 6) etnografía y 7) investigación de archivos. En nuestro trabajo, como se ha anunciado antes, la estrategia seleccionada, considerando nuestra pregunta de investigación y la naturaleza de nuestro objeto (el modelo de negocio de una organización), el estudio de caso se vislumbró como la estrategia más adecuada para llevar a cabo nuestra labor.

Según indican Van Dalen y Meyer (2006):

Los casos de estudio consisten en realizar una indagación a profundidad dentro de un marco de referencia social; las dimensiones o aspectos de dicho marco dependen de la naturaleza del caso estudiado. Implican un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de entidades sociales. (p. 1)

Así, el trabajo, cuyo reporte final aquí se presenta, llevó a cabo una investigación documental centrada en la empresa Southwest Airlines. Para ello se seleccionó y recopiló la información más relevante, se identificaron y leyeron de manera crítica una serie de documentos esenciales, así como de material bibliográfico especializado; luego se hizo un análisis de estos materiales por medio de herramientas de evaluación propias de la aproximación cualitativa.

La investigación documental utilizada, en tanto técnica cualitativa, tiene como objetivo fundamental la producción de conocimientos. Estos se logran a través de la aplicación rigurosa de un proceso sistemático, reflexivo y crítico, el cual es llevado a cabo haciendo uso de la observación y la consideración detallada de fuentes relevantes y auténticas.

Según Castillo (2005) en la investigación documental se produce un triple proceso:

Un proceso de comunicación, ya que posibilita y permite la recuperación de información para transmitirla. Segundo, un proceso de transformación, en el que un documento primario sometido a las operaciones de análisis se convierte en otro documento secundario de más fácil acceso y difusión. Y un proceso analítico-sintético, porque la información es estudiada, interpretada y sintetizada minuciosamente para dar lugar a un nuevo documento que lo representa de modo abreviado pero preciso. (p. 1)

Cabe resaltar en este punto también los planteamientos de Krippendorff (1990, como se citó en Abela, 2001). Este autor define el análisis de contenido como “una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto” (p. 3). Lo hacemos aquí, dado que la citada definición añade un concepto importante para nuestro trabajo, a saber: el contexto. Este es el marco de referencia que permite determinar adecuadamente los mensajes y significados de los actores estudiados.

De manera puntual, los parámetros y lineamientos que apoyaron esta investigación y fueron sometidos a escrutinio fueron los siguientes:

- Información pública relativa a la empresa Southwest Airlines y la industria de la aviación.

- Datos publicados por los reguladores (número de asientos, tráfico de pasajeros, ingresos y costes, entre otros).
- Informes financieros de la empresa Southwest Airlines.
- Documentos de consulta acerca de la gestión en el sector de la aviación que involucra de algún modo a la empresa Southwest Airlines.
- Literatura relativa a la empresa Boeing, que es la marca de aviones utilizados por Southwest Airlines.
- Literatura acerca del modelo de negocios (*business model*) y vinculada, por supuesto, al subcampo de la estrategia y, en general, al campo de la administración.

Por otra parte, se consideraron como instrumentos de recolección de datos, para la realización de esta investigación, en particular tres, a saber: la observación (no participante), el análisis documental y la entrevista. La observación “consiste en el uso sistemático de los sentidos orientados a la captación de la realidad que se quiere estudiar” (Sabino, 2000, p, 158). Es también “la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad” (Fernández, 2004, como se citó en Paidó, s.f., p. 1).

El proceso de observación se llevó a cabo, en particular, al momento de identificar y describir la cultura organizacional de Southwest Airlines, así como los componentes que determinan su trayectoria y su curso de acción.

Por otra parte, el análisis documental, como se mencionó, permite el estudio de diferentes documentos que facilitan conocer y detallar el modelo de negocio de la mencionada aerolínea. Finalmente, en relación con las entrevistas, Sabino (2000) comenta lo siguiente:

La entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. (p. 116)

De acuerdo con Fernández (s.f., como se citó en Vargas, 2012):

Es un modelo que propicia la integración dialéctica sujeto-objeto, considerando las diversas interacciones entre la persona que investiga y lo investigado. Se busca comprender, mediante el análisis exhaustivo y profundo, el objeto de investigación dentro de un contexto único sin pretender generalizar los resultados. (p. 124)

La entrevista que se realizó, en el contexto de nuestro trabajo, fue de tipo semiestructurado. En este tipo de trabajo, según García, Martínez, Martín y Sánchez (s.f.):

El investigador previamente a la entrevista lleva a cabo un trabajo de planificación de la misma elaborando un guion que determine aquella información temática que quiere obtener. Durante el transcurso de la misma se relacionarán temas y se irá construyendo un conocimiento generalista y comprensivo de la realidad del entrevistado. El investigador debe mantener un alto grado de atención en las respuestas del entrevistado para poder interrelacionar los temas y establecer dichas conexiones. (p. 8)

La entrevista realizada fue también ‘en profundidad’. Estas entrevistas, según Alonso (1994, como se citó en García, et al., s.f.):

Son pertinentes en campos específicos como en la reconstrucción de acciones pasadas (enfoques biográficos, archivos orales o análisis retrospectivos de la acción), estudios sobre representaciones sociales personalizadas (sistemas de normas y valores asumidos, imágenes y creencias prejuiciales, códigos y estereotipos cristalizados, rutas y trayectorias vitales particulares...) o estudios de la interacción entre constituciones psicológicas personales y conductas sociales específicas. (p. 9)

La entrevista se realizó a un experto en la industria aeronáutica (ver cuadro 5, anexo 10), seleccionado bajo los siguientes parámetros: conocimiento y desempeño en el sector aeronáutico, trayectoria profesional, conocimiento de la empresa Southwest Airlines y compenetración con el medio.

6.5. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos

Según Tamayo y Tamayo (2000, como se citó en Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), en las técnicas de análisis “los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones

que les da el investigador. De nada servirá una abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico; pueden utilizarse técnicas lógicas y estadísticas” (p. 14).

En consonancia con lo indicado en el punto anterior, el proceso de observación se desarrolló bajo la técnica de revisión documental. Se estudiaron entonces fuentes teóricas relevantes a la empresa Southwest Airlines. De allí se extrajo la información necesaria para determinar los elementos generales en el estudio de caso, en particular: cultura organizacional, trayectoria profesional y objetivo comercial.

La revisión documental como menciona Baena (1985, como se citó en Ávila, 2006) es “una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información” (p. 72). A partir de lo que implica esta definición, autores como Baray (2006) plantean que las etapas que sigue la investigación documental son: “Planeación, colección de información, organización, análisis e interpretación y presentación de resultados” (p. 51). De este tipo de trabajo es factible “obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información” (Baray, 2006, p. 50).

La información analizada, se representó en forma de cuadros, textos, gráficas y tablas. Esto considerando, en lo fundamental, en lo relativo al entorno, dos componentes básicos, a saber: 1.) variables del microentorno y 2.) variables del macroentorno.

El proceso de la entrevista se desarrolló a través de la presentación de un guion, en donde se presentan las cinco preguntas dirigidas al experto, en relación con el tema objeto de estudio. La información obtenida fue sistematizada y transcrita de manera textual. Esta, en conjunto con la obtenida gracias a las otras técnicas implementadas, fue considerada para la generación a los resultados, la discusión y las conclusiones presentadas en este reporte final. De los resultados obtenidos, por supuesto, se plantea una respuesta a la interrogante básica que anima el estudio propuesto.

7. RESULTADOS

7.1. Aplicación y desarrollo de la técnica de observación a la empresa Southwest Airlines

Por medio de esta herramienta se pretendió, desde un inicio, poder presentar y describir los parámetros generales del estudio de caso concernientes a Southwest Airlines, así como los componentes que determinan su trayectoria y curso de acción en función de su modelo de negocio. Esto con el fin de elaborar un diagnóstico de los elementos establecidos para la investigación (ver Aplicación y desarrollo de la técnica de la entrevista a experto, anexo 21).

7.1.1. Historia de Southwest Airlines

De acuerdo con la información oficial de la empresa:

Southwest Airlines, considerada como la aerolínea de bajo costo más grande de los Estados Unidos, fue fundada en 1971 en Dallas, Texas. Herb Kelleher y Rollin King fundaron esta empresa pensando en hacer una verdadera diferencia al interior de la industria. Al iniciar sus servicios, la organización cubría tan solo rutas entre tres ciudades del mismo estado: Dallas, San Antonio y Houston. Para ese entonces, contaba únicamente con una flota de tres aviones Boeing 737. En 1989 llegó a ser una aerolínea reconocida, luego de que sus ingresos superaran el billón de dólares. En la década de 1990 la aerolínea se convirtió en la primera en vender sus vuelos sin necesidad de tener a la mano un boleto aéreo y fue pionera también en crear una página web, innovando así en temas de tecnología.

En 2013, Southwest lanzó el primer servicio de Southwest hacia un destino fuera de los 48 estados contiguos: el servicio hacia San Juan, Puerto Rico. En junio de 2014, Southwest comenzó sus primeros vuelos internacionales hacia Nassau, Bahamas; Montego Bay, Jamaica; y Aruba. Luego ese mismo año, Southwest continuó con su lanzamiento internacional: el servicio a México y República Dominicana. En 2015, aumenta sus vuelos internacionales a siete países, a San José, Costa Rica; Puerto Vallarta, México y la Ciudad de Belice, Belice.

En la actualidad Southwest Airlines cuenta con más de 3900 vuelos diarios. Estos cubren en total noventa y siete rutas domésticas e internacionales. Cuenta igualmente con una flota estandarizada de equipos Boeing 737, compuesta por más de 700 aviones.

A lo largo de sus cuarenta y cinco años de servicio, esta aerolínea no solo ha logrado distinguirse por su excelente servicio al cliente, que ofrece a más de 100 millones de personas al año, sino también por su triple cuenta de resultados, una medida de sostenimiento que ha logrado favorecer su rendimiento y productividad.

Southwest Airlines ha mantenido una filosofía y una manera de operar particulares que han logrado dar sustento al éxito de la compañía. Entre otras actividades se destaca, por ejemplo, el hecho de no cobrar a los pasajeros sobrecargos por registrar hasta dos maletas e incluso por hacer cambios en los vuelos. “Transfarency”, la filosofía adoptada por la aerolínea para tratar de manera justa y honesta a sus clientes, vela también por mantener sus tarifas bajas en todo momento. De este modo, la empresa ha logrado iniciar, de alguna manera, una “nueva era”, en la que un mayor número de personas puede acceder al transporte aéreo, una era conocida como ‘El Efecto Southwest’, lo que le ha permitido entrar sin problema alguno a nuevos mercados bajo su establecido modelo de negocios (Southwest Airlines, 2016).

La historia y trayectoria del modelo de negocio que maneja Southwest Airlines está marcada por procesos de innovación tecnológica y de mercadeo. Estos le permitieron liderar diversas estrategias competitivas y expandir su línea de negocio. Lo anterior, tras el desarrollo de una gestión de sostenibilidad, la cual condujo a la compañía a aumentar sus ventas y administrar de forma favorable sus recursos. El proceso de innovación, como lo mencionan Casadeus-Masanell y Ricar (2010, como se citaron en Sepúlveda, 2014) “comprende tres elementos: necesidades de los clientes, trayectorias tecnológicas y necesidades internas” (p. 5). Estos son el fundamento del proceso de transformación y continuidad de Southwest Airlines, así como de su contribución al desarrollo de la industria aeronáutica.

7.1.2. Principales aspectos de la cultura organizacional de Southwest Airlines

7.1.2.1. Misión de Southwest Airlines

De acuerdo con la información institucional, “la misión de Southwest Airlines es la dedicación a la más alta calidad de servicio al cliente, entregado con una sensación de calidez, amabilidad, orgullo individual, y el Espíritu de la Compañía” (Southwest Airlines, 2016).

7.1.2.2. Misión para los empleados de Southwest

Para la empresa su personal es esencial. De hecho, esta ha declarado al respecto lo siguiente:

Nos comprometemos a proporcionar a nuestros Empleados un ambiente de trabajo estable con igualdad de oportunidades para el aprendizaje y crecimiento personal. Incentivamos la creatividad e innovación para mejorar la efectividad de Southwest Airlines. Fundamentalmente, los Empleados recibirán dentro de la organización el mismo interés, respeto y consideración que ellos deben brindar externamente a cada Cliente de Southwest. (Southwest Airlines, 2016)

7.1.2.3. Visión

La visión de la compañía es “convertirse en la aerolínea más querida, volada y más rentable del mundo” (Southwest Airlines, 2016).

7.1.2.4. Valores

Los valores declarados por la organización son:

- Espíritu guerrero.
- Corazón de siervo.
- Actitud de diversión.
- Seguridad y confiabilidad.
- Amigable servicio al cliente.
- Bajos costos (Southwest Airlines, 2016).

7.1.2.5. Propósito

La empresa ha definido como su propósito básico el siguiente: “conectar a la gente con lo que es importante en sus vidas a través de los viajes, la confiabilidad y los bajos costos” (Southwest Airlines, 2016).

7.1.2.6. Diagnóstico de la cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional que desarrolla Southwest Airlines se centra principalmente en la satisfacción del cliente. Esto en línea con los planteamientos de Sepúlveda (2014), quien indica “que esta elección estratégica está fuertemente soportada por un profundo conocimiento de los clientes (necesidades, expectativas, comportamientos), complementado con un conjunto específico de diferentes actividades” (p. 11).

Aun cuando los procesos con el cliente son una gran fortaleza, la construcción de la cultura de la organización tiene un cimiento mayor, el cual empieza con un proceso concreto de selección de personal. Esto en busca de los valores que desea implantar la empresa, además de un alto conocimiento de las capacidades técnicas.

Southwest posee una filosofía de selección de personas basada en la mentalidad del servicio hacia la gente, es decir, que su selección de personal se basa en el perfil de personas que poseen el don del servicio y en una actitud de no tomarse la vida muy en serio, sino tener un buen sentido del humor. (Corporate Excellence, 2011, p. 2)

Bajo el estudio de las herramientas que hacen parte de la cultura organizacional se encontró en el proceso de observación, que los empleados de Southwest hacen parte fundamental del desarrollo de su ideología. Esto dado que la compañía promueve su marca “bajo una relación entre su fuerza laboral con todos sus demás grupos de interés (directivos, sindicatos, clientes, etc.)” (Southwest Airlines, 2011, p. 2) y es desde allí donde se mueve el principal pilar de la compañía y le da sostenimiento al negocio.

La misión de Southwest Airlines, demuestra una fuerte tendencia al trabajo comprometido con altos estándares de calidad, el cual se evidencia gracias a un equipo de trabajo con sentido de pertenencia. Este es fruto del compromiso de “la compañía por generar un ambiente estable con igualdad de oportunidades para el aprendizaje y crecimiento personal” (Southwest Airlines, 2011, p. 3). La empresa busca contribuir a que los empleados tengan una conducta ejemplar tanto dentro

de la organización como fuera de ella, generando así una imagen de excelencia en relación con la calidad de su personal, así como del servicio que presta (ver figura 6, anexo 12).

En la figura 6 se observa el funcionamiento regular de Southwest Airlines, específicamente, las principales consideraciones que se tienen en cuenta para tratar de fomentar una cultura de satisfacción. La participación activa de los empleados, como fuente generadora de rentabilidad, y su retroalimentación, como fomento a la riqueza intelectual de la compañía, han generado un ‘modelo de negocio abierto’. Lo indicado está en línea con lo que explican Sandulli y Chesbrough (2009). Estos autores sostienen que:

Una empresa que posee un modelo abierto es una empresa que está dispuesta al cambio, que genera más valor y por ende más innovación, mientras que las de modelo cerrado se encuentran con grandes dificultades para ir más allá de las fronteras de los recursos físicos que poseen. (como se citó en Palacios, 2011, p.8)

Southwest Airlines es, en definitiva, una compañía caracterizada por una imagen corporativa enfocada en sus principales clientes, los cuales, de acuerdo con su tradición, son en realidad sus empleados. En vinculación con lo anterior, un estudio sobre la gestión de la calidad y el buen servicio a los clientes de la empresa afirma que:

Su fuerza laboral ha llevado al éxito a la compañía en el mercado estadounidense. Con una buena gestión que unifica cultura corporativa y la marca, manifestada a través de su personal, la compañía ha logrado tener, en lugar de empleados, fans que incrementan constantemente el valor de la marca cada día y en cada vuelo. (Corporate Excellence, 2011, p.3)

La cultura organizacional de la empresa facilita entonces su competitividad a través del sustento en sus principales recursos, la innovación y su talento humano. Este es un aspecto clave de su modelo de negocio (*cfr.*, Bermúdez Restrepo, 2010).

7.1.3. Organigrama

De acuerdo con la información de la compañía, la estructura organizacional formal está compuesta como se muestra en la figura 7, anexo 13. Esta, globalmente, es liderada por Gary Kelly, quien ha ocupado un rol esencial en el desarrollo y la evolución de la empresa. En efecto:

Gary Kelly es Presidente del Consejo, Presidente y CEO de Southwest Airlines. Bajo el liderazgo de Kelly, Southwest se ha convertido en la aerolínea más grande de la nación en materia de número de pasajeros de vuelos nacionales y ha sabido ganarse un lugar en la lista de la revista Fortune de las compañías más admiradas del mundo: en febrero de 2014, la empresa se posicionó en el noveno puesto. (Southwest, 2016, p.1)

La estructura organizacional de Southwest Airlines resalta por su concepto de bienestar y buenas relaciones laborales, siendo esta una ventaja competitiva desde sus inicios para una mejor función productiva en la organización. En el organigrama (ver figura 7) se observa una configuración jerárquica. Esta se encuentra consolidada en seis principales vicepresidencias: comercial, administrativa, de operaciones, financiera, de cultura y comunicaciones y legal. Dentro de estas se encuentran otras treinta y seis vicepresidencias y dos direcciones. Esto demuestra una amplia cobertura empresarial sustentada por diferentes procesos, con altos estándares de calidad, que llevan a Southwest Airlines a ser una empresa con un modelo de negocio controlado por su mayor factor clave: el recurso humano. Alvares (2010) resalta la importancia del mismo, así:

En la actualidad el factor humano es el cimiento y motor de toda empresa, se empieza a tener en cuenta su desarrollo y evolución dentro de la misma convirtiéndose en una ganancia de doble vía. Se contempla a uno de los grandes pioneros en la Administración científica Frederick W. Taylor, quien identifica la importancia de crear condiciones ideales para el trabajador obteniendo así los mayores resultados, centrándose en: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero. (p. 18)

Ahora bien, el mencionado recurso, sin una eficiente administración que parta de la adecuada función de liderazgo, no se ve revelada. Chiavenato (2000, como se citó en Oquendo, 2010) menciona al respecto lo siguiente:

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible a través de los recursos disponibles desarrollando estrategias enfocadas a uno o varios objetivos, permitiendo un posicionamiento y reconocimiento en el mercado por medio de productos de servicio innovadores y diferenciadores haciendo a las organizaciones más competitivas. (p. 3)

Es por ello que la administración y la dirección de recursos humanos ocupan un importante papel dentro de toda organización. Estas facilitan el desarrollo de estrategias que conlleven a procesos de calidad. Esto dado que la administración incluye, en general, todo lo referente a “la aplicación, admisión, compensación, monitoreo, mantenimiento de las condiciones laborales y el desarrollo de las personas” (Oquendo, 2010, p. 3).

El desarrollo de recursos humanos cada vez tiene una mayor importancia para los empresarios, directivos y, en general, para los líderes. Esto influye directamente en las personas, entre otras formas, por medio de actividades de entrenamiento. Se ha visto, para lograr la evolución en las organizaciones, la necesidad de contar con programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

En este sentido, Southwest Airlines, desde su gerencia, se ha especializado en el alto desempeño de procesos de personal. Esto en el reclutamiento, selección, capacitación y buenas relaciones. De ese modo es posible fomentar la cultura de la empresa en cada empleado, así como los principios y valores de la misma. Esto en busca de fortalecer las acciones que se desprenden de la relación con el cliente interno y externo.

El gerente general de la compañía, Herb Kelleher, ha desarrollado un proceso de fidelidad con sus empleados. De hecho, los valores de productividad, lealtad, trabajo en equipo y eficiencia se pueden medir en bajos costos de operación. Esto dado que, como menciona Zuniga (2011): “los empleados trabajan para que el avión vuelva a volar de inmediato, logrando un nivel de eficiencia y bajos costos de operación. Las azafatas son creativas y originan un ambiente de familia para los pasajeros” (p. 7).

7.1.4. Acciones

En relación con este importante aspecto la empresa:

Southwest Airlines tiene acciones ordinarias se comercializan con el símbolo “LUV” en NYSE. La aerolínea fue reconocida como la número uno en rendimiento del precio de la acción para 2014 entre las S&P 500. Southwest pagó su primer dividendo trimestral en el cuarto trimestre de 1976. En enero de 2015, Southwest hizo su pago número 154 de dividendo trimestral consecutivo a los accionistas. En 2014, la compañía devolvió a sus Accionistas \$1.1 millones de dólares mediante la recompra de \$955 millones de dólares en acciones ordinarias (33 millones de acciones) y la distribución de \$139 millones de dólares en dividendos. (Southwest, 2016, p. 1)

Los accionistas y socios de Southwest hacen parte del principal grupo de interés de la empresa. Esto dado que ellos son los promotores de un beneficio conjunto. Southwest Airlines comercializa con la marca LUV como membresía en el sector industrial. El valor de la acción es de 37,92 dólares en NYSE, a octubre 27 de 2016. Un estudio revela que Southwest (NYSE:LUV) es un apto candidato para invertir. Esto dada su constancia en el precio “dejando un amplio potencial (alrededor del 9,3%) sobre la mesa. El diferencial (spread) actualmente se sitúa en el 2,2 frente al 2,6 visto al comienzo de la semana” (Investing.com, 2106, p. 1).

7.1.5. Descripción de la empresa Southwest Airlines

Con el fin de poder realizar la descripción de la empresa, en función de la literatura revisada, se determinó la necesidad de realizar el estudio de las siguientes variables: 1) imagen corporativa, 2) características del servicio, 3) operaciones, 4) procesos relacionados con el cliente interno y externo, 5) gestión de procesos de sostenibilidad, 6) cultura ambiental y 7) responsabilidad social.

Como consideración de base se identifica, por parte de la propia empresa, lo siguiente:

Southwest Airlines es una aerolínea de pasajeros que ofrece servicios de transporte de pasajeros y de carga programados. Se centra principalmente en el servicio de punto a punto, en lugar del servicio hub-

and-spoke¹ proporcionada por las principales compañías aéreas de los Estados Unidos. Tiene su sede en Dallas, Texas, y emplea 46.278 personas al 31 de diciembre de 2014. (Southwest Airlines, 2015, p. 1)

7.1.5.1. Imagen corporativa

En la figura 8, anexo 14 se observan, materializados en su logo y en uno de sus aviones, los principales elementos que caracterizan la imagen corporativa de la compañía.

De hecho, en 2014 la aerolínea reveló con orgullo lo siguiente:

Corazón: la nueva imagen de sus aviones, una nueva experiencia en el aeropuerto, y el nuevo logotipo, que muestra la pasión y entrega que los Empleados de Southwest ponen para conectar a los Clientes con lo que es importante para ellos. (Southwest, 2015, p. 2)

Su imagen demuestra elementos importantes tanto de los fundamentos de la compañía como de los propios logros obtenidos por ella. En efecto:

- En 2016, Southwest obtuvo el puesto n° 7 en la lista de las Compañías más Admiradas de Fortune y es la única aerolínea comercial que integró los primeros 10 puestos. Southwest integró los primeros 10 puestos de la lista durante 17 de 22 años consecutivos.
- Designada la mejor aerolínea empleadora e integrante de la lista de los 20 mejores empleadores de los Estados Unidos en 2015.
- Reconocida entre las mejores aerolíneas nacionales según Travel + Leisure.
- Designada la Aerolínea del Año 2015 por Air Transport World.
- Seleccionada la “Aerolínea Favorita” de los viajeros en TripAdvisor.
- Designada la mejor aerolínea de bajo costo en Norteamérica por tercer año consecutivo por Premier Traveler. (Southwest Airlines, 2016, p. 1)

Southwest Airlines brinda una imagen corporativa relacionada claramente con la eficiencia y busca el uso efectivo de sus recursos. Sin embargo, esta organización sobresale en gran manera por la entrega con la que se realizan sus funciones. Su eslogan: “hacer lo correcto”, es su fuerza

¹ El modelo de distribución Hub-and-Spoke es un sistema de conexiones que permite reducir el número de rutas para comunicar los aeropuertos entre sí. Consiste en concentrar el tráfico en determinados aeropuertos de gran capacidad (Hubs) que se encargan de enlazar los de menor capacidad o importancia (Spokes).

motivadora que ha llevado a que sus clientes, tanto internos como externos, promuevan una cultura notable y, en realidad, digna de imitar.

Southwest (2016) afirma que:

Hacer lo correcto para estos empleados incluye proporcionarles un ambiente de trabajo estable con igualdad de oportunidades para el aprendizaje y crecimiento personal. Incentivamos la creatividad e innovación para mejorar la efectividad de Southwest Airlines. Fundamentalmente, los empleados recibirán dentro de la organización el mismo interés, respeto y consideración que ellos deben brindar externamente a cada cliente de Southwest. (p. 1)

Ahora bien, mantener una cultura centrada en el compromiso y la entrega a los valores, requiere dedicación, perseverancia y esfuerzo. Estos aspectos se ven medidos no solo en los objetivos de la organización, sino, en particular, en el continuo desarrollo de las actividades que ella realiza en el cotidiano.

7.1.5.2. Características del servicio

De acuerdo con la información provista por la propia empresa, las principales características del servicio de la organización son las siguientes:

- La compañía opera la mayor flota de aviones Boeing en el mundo, equipada, en su mayoría, con conexión Wi-Fi satelital que proporciona conectividad de puerta a puerta en todo el territorio de Estados Unidos. Esa conectividad permite que los Clientes utilicen sus dispositivos personales para acceder a música en continuo proporcionada por Beats Music o ver películas y programas en vídeo a demanda, así como alrededor de 20 canales de TV gratis y en vivo, cortesía de nuestros valiosos Socios. Southwest es la única aerolínea importante de EE. UU en la cual el equipaje viaja gratis, a través de Bags Fly Free® (primera y segunda maleta facturada, se aplican límites de tamaño y peso), y nunca se cobran cargos por cambio de vuelo, aunque pueden aplicarse diferencias de tarifas. (Southwest, 2015, p. 1)
- Los aviones -800 de Southwest también cuentan con el Sky Interior de Boeing, que ofrece un entorno más tranquilo y cómodo para los Clientes, pues tiene el techo más alto, más espacio en los compartimentos superiores, funciones de seguridad operativa mejoradas y luces LED de lectura y en el techo, que permiten ahorrar más energía y se adaptan mejor a la atmósfera a bordo. (Southwest, 2015, p. 4)

- Al final del primer trimestre de 2013, todos los aviones 737-700 y 737-800 de Southwest estaban equipados para proporcionar Internet de banda ancha satelital del proveedor de Wi-Fi, Global Eagle Entertainment. Los Clientes pueden disfrutar servicios gratis de TV en vivo y a demanda de los socios de la compañía, así como películas por \$5 dólares en todos los vuelos, sin interrupción, ya sea en un dispositivo móvil o en una tableta, gracias a nuestra conectividad de puerta a puerta. Los Clientes no tienen que comprar Wi-Fi para acceder a otras opciones de entretenimiento dentro del Portal. Además, los Clientes pueden comprar servicio de mensajería por \$ 2 dólares y tener acceso a iMessage, WhatsApp y Viber. (Southwest, 2015, p. 4)
- La cantidad de cacahuates y pretzels que servimos en 2014 supera los 100 y 45 millones respectivamente. (Southwest Airlines, 2015, p. 6)
- Southwest Airlines sirve café, refrescos, jugos y refrigerios pequeños como paquetes de cacahuates y pretzels de cortesía. Se puede comprar cocteles, cerveza y vino con una tarjeta de crédito aceptada por Southwest Airlines o con un talonario de cupones para bebidas. Southwest Airlines no acepta efectivo como pago de compras a bordo. No servimos ni vendemos comidas preparadas a bordo en ninguno de nuestros vuelos. Si su itinerario es largo, si tiene necesidades alimenticias especiales o si simplemente desea comer algo más sustancioso, lo invitamos a traer su propia comida. (Southwest Airlines, 2016, p. 5)

Así, entre las principales características del servicio de Southwest se puede evidenciar una fuerte tendencia al desarrollo de innovaciones tecnológicas y al esmero por ofrecer un buen servicio. Esto con el fin de contribuir a la sostenibilidad de la empresa para el adecuado uso y mejora de los servicios. Es importante señalar que la compañía afianza sus procesos de conocimiento por medio de diferentes plataformas que le proveen un mejor manejo de la información y, de este modo, satisfacción a sus clientes, dado que la tecnología y el conocimiento fundamentan el entorno social y económico de la sociedad en la actualidad. Marrero (2007) señala al respecto que:

Para ser sostenibles en la Sociedad del Conocimiento del futuro se ha de diseñar una estrategia explícita de gestión del conocimiento que contemple la nueva situación económica y genere una ventaja competitiva mediante un incremento máximo de la capacidad de procesar y compartir el conocimiento individual y corporativo. (p. 9)

Ahora bien, es evidente que las actividades de generación y difusión de conocimientos han generado un impacto en la misión, visión, objetivos y planes del negocio de Southwest. Esto ha mantenido a la organización en constante cambio y le ha permitido desarrollar nuevas estrategias.

En vinculación con lo anterior, de acuerdo con Castells (2000, como se citó en Marrero, 2007), existen tres grandes rasgos del contexto actual que se relacionan con la globalización y con las evidentes demandas por mejores procesos tanto en materia de servicio como de otros aspectos que inciden sobre las estrategias de las firmas. De acuerdo con él, nuestra sociedad:

1) Está centrada en el conocimiento y la información como bases de producción, de productividad y de competitividad, tanto para empresas como para regiones, países y ciudades; 2) es una economía global (de los mercados financieros interconectados electrónicamente y de la organización a nivel planetario de la producción y gestión de bienes y servicios y 3) se organiza en redes, permitiendo una extraordinaria flexibilidad y adaptabilidad. (p. 19)

Southwest contempla estas características en su estructura de servicio, ya que por medio de la información produce una mejor satisfacción al cliente y competitividad al interior de un mercado competitivo. Como se ha indicado, por ejemplo, la red Wi-Fi satelital gratuita está disponible en todo el territorio de Estados Unidos, permitiendo que los clientes utilicen sus dispositivos personales fácil y efectivamente.

De igual forma, Southwest ofrece total seguridad, comodidad y confiabilidad en su flota de aviones Boeing. Estos están dotados de Sky Interior, brindando así un ambiente confortable y tranquilo. El conjunto de estos elementos, así como la buena alimentación, entre otros aspectos sobresalientes, marcan el servicio de esta compañía. Esta, a pesar de ser una aerolínea de bajo costo, posee entonces diversos valores agregados que fortalecen la fidelidad del cliente y mantienen viva la recordación de su imagen y marca en la mente del usuario.

7.1.5.3. Las operaciones de Southwest

La compañía tiene unas muy destacadas operaciones. En efecto:

Southwest opera casi 3,400 vuelos por día, hacia 93 destinos en Estados Unidos y otros cinco países. Además de los vuelos a San José, Costa Rica; los vuelos a Puerto Vallarta, México, y los vuelos a la Ciudad de Belice.

Según los últimos datos del Departamento de Transporte de Estados Unidos, Southwest Airlines es la aerolínea que más pasajeros transporta en vuelos de origen nacional a lo largo de todo el país. (Southwest, 2015, p. 3)

Al 31 de diciembre de 2014, Southwest voló 665 aviones Boeing 737. Los detalles de su flota se muestran en la siguiente tabla (ver tabla 1, anexo 15):

Otros aspectos destacados de la operación de la empresa se sintetizan a continuación. Esto sobre la base de información provista por la propia empresa:

- La distancia promedio del viaje de un avión de la compañía es de 721 millas, con una duración promedio de dos horas.
- Los aviones de Southwest hacen, como promedio, casi seis vuelos o unas 10 horas y 54 minutos por día.
- El programa *Blended Winglet* de Southwest comenzó en 2007. Todos los Boeing 737-700 y 737-800 de la compañía, y la mayoría de los 737-300, están equipados con *Blended Winglets*, que le permiten ahorrar a la compañía unos 55 millones de galones de combustible al año.
- En enero de 2014, Southwest anunció el pedido de 85 *Boeing Split Scimitar Winglets* para su flota de 737-800. Este pedido permitió renovar los -800 ya incluidos en la flota, además de los -800 entregados en el 2014. El *Split Scimitar Winglet* agrega nuevos largueros reforzados, puntas cimitarras aerodinámicas y una gran aleta ventral al *Blended Winglet* existente. Al actualizar los 737-800 con *Split Scimitar Winglets*, se estima que aumentará el ahorro de combustible anual, de aproximadamente 3.5 % con los *Blended Winglets*, hasta aproximadamente 5 a 5.5% por avión al año. (Southwest, 2015, p. 4)
- En 2014, trasladamos 208 millones de libras de carga.
- El vuelo diario más corto de Southwest es entre Austin (AUS) y Houston Hobby (HOU) (148 millas).
- El vuelo diario más largo de Southwest es entre Baltimore-Washington (BWI) y Oakland (OAK) (2,447 millas). (Southwest, 2015, p.6)

Las operaciones de Southwest se destacan así por la presencia de una amplia flota de aviones Boeing (en total 665). De acuerdo con la empresa, estos aviones tienen controles estrictos de mantenimiento y a la fecha muchas de las naves de esta flota se renuevan en determinado tiempo. Este es el caso de los Boeing 737-800 Winglets.

Por otra parte, es necesario resaltar que las impresionantes operaciones de la aerolínea se promedian en “3,400 vuelos por día, hacia 93 destinos en Estados Unidos y otros cinco países; equipados con *Blended Winglets*, que le permiten ahorrar a la compañía unos 55 millones de galones de combustible al año” (Southwest, 2016, p. 1).

Este planteamiento en sus operaciones se enmarca en el desarrollo de un modelo de negocio que utiliza la tecnología como fuente de producción. Además, desarrolla en sus operaciones vínculos con los actores que involucran a la empresa y crea valor en sus actividades a través de la generación de bienestar social, ambiental y empresarial. George y Bock (2011, como se citaron en Galeano, 2014) detallan esta estructura en tres dimensiones:

La estructura de recursos, la estructura transaccional y la estructura de valor. La primera se refiere a la estructura estática de la organización de la empresa, la tecnología de producción y los recursos básicos de apalancamiento para servir a los clientes. La estructura transaccional es la configuración organizativa que determina las operaciones clave con socios y stakeholders. Por último, la estructura de valor es el sistema de reglas, expectativas y los mecanismos que determinan la creación y captura de valor de la empresa y de las actividades. (p. 9)

Southwest (2016) detalla que tanto su tecnología como los procesos operativos están direccionados hacia tecnologías limpias, aeronaves más silenciosas y limpias, “con sistemas de alas de avanzada y superficies que reduzcan el arrastre, disminuyendo la necesidad de combustible y las emisiones de GHG” (p. 1). Estos procesos también van en busca de combustibles alternativos, que permitan “aumentar los suministros nacionales de petróleo y gas de manera ecológica, y medidas adicionales de conservación de la energía” (p. 1).

La gestión de estos procesos mejora entonces la propuesta de valor de Southwest, ya que tanto su producción como su gestión incluyen de manera esencial a los recursos humanos y las tecnologías. Estos son dos aspectos clave que generan la infraestructura básica para soportar eficientemente su operación. En relación con este aspecto, Prado (2013) menciona que:

La parte de **gestión de la infraestructura** del modelo de negocio responde a cómo la empresa lleva a cabo de manera eficiente los aspectos de infraestructura o logística. Da respuesta a qué tipo de acuerdos y alianzas debe hacer o a qué tipo de network debe unirse. El elemento de gestión de la infraestructura

se divide en 3 bloques en el modelo de negocio. **Socios clave, Actividades Clave y Recursos Clave** que describen recursos necesarios para crear valor para el cliente. El desarrollo y mejora de estos elementos mejora el papel de la empresa en la cadena de valor ampliada. Estos elementos son el núcleo de la gestión del negocio. (p. 20)

Southwest trabaja en alianza con sus proveedores para poder compartir con ellos sus propios valores y objetivos corporativos. De este modo busca obtener un valor ampliado de sus recursos. Además, se han implementado en la compañía programas activos para reciclar los materiales utilizados, “tanto a bordo como fuera de la aeronave, para terminar con los problemas que provocan ineficiencia y eliminar los desechos excesivos donde sea posible” (Southwest, 2016, p. 1).

7.1.5.4. Procesos relacionados con el cliente

Con el cliente externo

De acuerdo con la información de la empresa, “en sus 44 años de trayectoria, Southwest Airlines sigue distinguiéndose entre todas las compañías aéreas por el excepcional Servicio al Cliente que sus más de 46,000 empleados brindan cada año a más de 100 millones de Clientes” (Southwest Airlines, 2015, p. 1). Actualmente, la compañía cuenta con siete centros de servicios y atención al cliente, a saber: “Albuquerque, Atlanta, Chicago, Houston, Oklahoma City, Phoenix y San Antonio” (Southwest Airlines, 2016, p. 6).

De hecho:

Los representantes de Atención al Cliente de Southwest Airlines hacen, como promedio, 57,160 reservaciones diarias: 401,220 por semana y 1.7 millones de reservaciones al año. En los últimos 12 meses, los representantes de Atención al Cliente de Southwest Airlines hicieron, aproximadamente, 20.9 millones de reservaciones” (Southwest Airlines, 2016, p. 6).

El Programa Rapid Rewards de Southwest Airlines

La compañía, como parte central de su modelo de negocios, pone a disposición de sus clientes el programa de viajero frecuente de Southwest Airlines® Rapid Rewards. Este “ha sido reconocido por poseer la Mejor Capacidad de Canje, el Mejor Servicio al Cliente en el rubro de Aerolíneas y la Mejor Tarjeta de Crédito para Clientes” (Southwest Airlines, 2016).

De acuerdo con la organización:

Los Miembros de Rapid Rewards, programa lanzado en 1987, solían ganar créditos y ahora ganan puntos por viajar o por hacer compras elegibles con nuestros socios. Los Miembros pueden canjear sus puntos por cualquier asiento, cualquier día, en cualquier vuelo, sin fechas restringidas ni restricciones de asientos. Además, los puntos no vencen siempre que los Miembros hayan acumulado puntos en un período de 24 meses. Se ganan puntos por cada dólar pagado en vuelos de Southwest, y la cantidad de puntos ganados se basa en la tarifa y el producto comprado. La cantidad de puntos de Rapid Rewards que se necesitan para canjear vuelos varían en función de ciertos factores, como destino, horario, día del viaje y disponibilidad. Los puntos de Rapid Rewards también se pueden ganar mediante compras a diversos socios de Rapid Rewards. Los miembros con la tarjeta de crédito de Rapid Rewards pueden canjear sus puntos por una gama más amplia de vuelos internacionales, tarjetas de regalo, hoteles, alquiler de autos, productos y mucho más. (Southwest Airlines, 2016)

Otros procesos en el mismo sentido son los siguientes: el plan de contingencia para demoras en pista, el contrato de transporte de pasajeros, el compromiso de seguridad, el compromiso de servicios al cliente (el cual contempla operaciones de aeropuertos y servicios programados, operaciones irregulares —demoras, salidas, alojamiento e itinerarios—, tarifas, reservas, reembolsos, equipaje y clientes especiales —niños y discapacitados, entre otros—).

En los diversos procesos relacionados con el cliente externo se detallan también una gran cobertura del mercado de Estados Unidos y una amplia participación en número de reservas. Este resultado deja ver el largo proceso para determinar las estrategias comerciales que han generado tal reconocimiento. Páez (s.f.) menciona que:

La forma de llegar al mercado, identificar los clientes objetivos, establecer la oferta apropiada, entre otros, son aspectos importantes que deben ser considerados. Y los ejecutivos deben tener presente que éxitos pasados no necesariamente implican recetas de acciones a seguir permanentemente. La dinámica del mercado es cambiante, y más aún, cuando hay momentos de ruptura, cambio o turbulencia. (p. 1)

Lo indicado conduce a mencionar también las estrategias que Southwest Airlines ha tenido que afrontar, de cara a sus clientes, en momentos de crisis tan importantes como el que generaron para el conjunto de la industria aeronáutica los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001. Castaño (2009), en su estudio a dieciocho aerolíneas, indica que:

Los ataques del 11 de septiembre causaron serios problemas financieros en la industria y fue considerado como el evento más nefasto en la industria aeronáutica americana. Debido a las consecuencias del mismo se produjo: cierre temporal del espacio aéreo, reducción de la demanda del 30-40%, crisis financiera inmediata, nuevas medidas de seguridad, deterioro de la comodidad, reducción de horarios de vuelo y aumento de costes; por otra parte, las actuaciones llevadas a cabo se manifestaron en: despido de 90.000 trabajadores, reducción de las salidas y reducción de capacidad. Según la Air Transport Association (ATA), el tráfico descendió un 29,7% en septiembre comparado con septiembre del 2000 y en octubre el descenso fue del 21.1% en el tráfico doméstico de USA y del 37,3% en el tráfico internacional. Además, Anen et al. (2002), afirman que la industria aeronáutica de EEUU perdía 340 millones de \$ por día tras el 11 de septiembre, con un descenso del nivel de ocupación del 18% o 20%. (párr., 4)

Sin embargo, señala que, a pesar de este panorama:

Como destacan Anen et al. (2002), solo Southwest declaró beneficios en 2001 de 511 millones de \$; además, conservó su capacidad y empleados debido a sus bajos costes operativos y programación de rutas rentables. (Castaño, 2009, párr., 16)

En realidad, en momentos como esos, el servicio al cliente, presente como fundamento y eje del modelo de negocio de la compañía, se hace más crucial, lo que demostró Southwest con sus resultados. Autores como Kotler y Caslione (2010, como se citaron en Páez, s.f.,) señalan al respecto que:

Hay que tener en mente la importancia de que los líderes empresariales estén concentrados en generar estrategias, estructuras organizacionales y cultura empresarial para producir valor superior para el cliente a lo largo de la vida de la empresa. En tiempos de incertidumbre y turbulencia, maximizar la creación de valor en forma constante y continua requerirá otros o nuevos tipos de comportamientos. (p. 3)

Entre otras estrategias, como se ha indicado, se encuentra el Programa Rapid Rewards de Southwest Airlines. Este, en vinculación con lo que indica Prado (2013), puede ser considerado como una propuesta de valor que incluye “dar respuesta a las expectativas de los clientes mediante un producto sostenible con bajo impacto (social y ambiental), con una buena relación calidad-precio y que ofrezca un status diferenciado a través de los valores sociales y medioambientales que defiende (p. 35).

Con el cliente interno

La empresa, como se ha indicado, centra también su modelo de negocio en este aspecto. Esto se observa en los siguientes diez aspectos:

Visión para nuestra gente

Queremos proteger la seguridad laboral, la prosperidad y el bienestar de todos nuestros empleados. Nuestro objetivo es traer la mejor gente con actitud cordial a Southwest Airlines, con un salario competitivo y asegurando que todos tengan igualdad de oportunidades, para luego ofrecerles un entorno laboral positivo, capacitación y la posibilidad de triunfar. (Southwest, 2008, p. 16)

Capacitación de empleados

Con un énfasis en la seguridad, Southwest Airlines capacita en cumplimiento regulatorio a los grupos operativos, siguiendo las normas de la Agencia de Protección Ambiental, la Administración de Drogas y Alimentos, el Departamento de Seguridad Nacional, la Administración de Aviación Federal, el Departamento de Transporte, la Administración de Salud y Seguridad Ocupacional y otras agencias locales, estatales y federales. Para nuestra gente, Southwest Airlines cree en fomentar un entorno laboral rico en aprendizaje y desarrollo. La correlación es clara entre el aprendizaje y la satisfacción laboral, incluso para los empleados más estables. Southwest realiza una encuesta bianual a los empleados, con la cual reúne valoraciones cuantitativas y cualitativas directamente de los empleados sobre qué funciona

en Southwest, qué no y qué es lo que más valoran. Los resultados de la encuesta indican que una gran mayoría de los empleados creen que obtienen la capacitación que necesitan para llevar a cabo su trabajo (84 por ciento) y pueden alcanzar sus objetivos profesionales aquí (77 por ciento). Resultados como los nuestros están significativamente por encima de la norma, según Mercer Consulting Group, el encuestador. De esta manera no sorprende que la satisfacción total de los empleados sea de un 80 por ciento, un tres por ciento más en 2008 comparado con la encuesta de 2006. (Southwest, 2008, p. 18)

The University for People

The University for People (U4P) es nuestra entidad de capacitación corporativa, dedicada a desarrollar y ofrecer un currículum personal, profesional y de liderazgo. Así los empleados necesiten aprender a utilizar Microsoft Office, hayan sido promovidos a Liderazgo o necesiten un socio para apoyar el desarrollo de su equipo, la U4P ofrece herramientas innovadoras y relevantes para que todos los empleados aprendan y crezcan. También se encuentran disponibles servicios de planificación estratégica y capacitación. Las clases electivas están abiertas a todos los empleados e incluyen capacitación en software, habilidades de comunicación, conducción de reuniones efectivas, formación de grupos y habilidades de liderazgo. El grupo de desarrollo del talento está comprometido a hacer de la administración del rendimiento una parte vital de nuestra cultura, de una manera tal que no solo genere excelentes resultados, sino que también motive y entusiasme a las personas y, por último, les ayude a prosperar. (Southwest, 2008, p. 18)

Programa Manager in Training (MiT)

El programa Manager-in-Training (MIT) es una experiencia de desarrollo para líderes de gran potencial que tienen potencial e interés a largo plazo en nuestra compañía. Hay dos niveles del programa: MIT I y MIT II. MIT I ofrece experiencias de aprendizaje y visitas a los departamentos que hacen hincapié en todos los aspectos de Southwest Airlines y su cultura. Los participantes asisten a más de 20 sesiones de capacitación que incluyen ejercicios interactivos, asignaciones y visitas de distintos departamentos de la compañía. Los participantes aprenden sobre distintos aspectos de Southwest Airlines para lograr una mejor comprensión de la visión general y de lo que Southwest Airlines es realmente como compañía. MIT II se concentra en los líderes a nivel gerencial para fortalecer las expectativas de liderazgo y fomentar las habilidades clave de liderazgo, como el pensamiento estratégico y la capacitación. Entablar relaciones con otros gerentes, directores y líderes de la compañía es otra experiencia invaluable de los dos niveles del programa MIT. (Southwest, 2008, p. 19)

Onboarding

OnBoarding trabaja con los nuevos empleados desde el momento en que son seleccionados hasta el final del primer año de trabajo. OnBoarding Online Orientation es un programa interactivo disponible para los nuevos empleados a partir del día en que aceptan el puesto hasta los 30 días posteriores a su primer día de trabajo. La orientación se diseñó teniendo en cuenta la individualidad del empleado. La fuerza laboral de Southwest está compuesta por cuatro generaciones, cada una con su propia personalidad y preferencias sobre la manera como reciben la información. (Southwest, 2008, p. 19)

La mujer y las minorías

El departamento de desarrollo personal y de liderazgo de Southwest Airlines está comprometido a incluir solicitantes de sexo femenino y de minorías calificados para ayudar a Southwest a continuar el progreso de ampliar su fuerza laboral. A través de varias fuentes, como ferias laborales locales y comunitarias, días de orientación profesional, eventos especiales y la asociación con escuelas técnicas y comerciales, facultades y universidades, Southwest continúa su trabajo hacia la identificación y utilización de fuentes nuevas y actuales de candidatos de sexo femenino y minorías. El departamento de desarrollo personal y de liderazgo trabaja para asegurar que todos los solicitantes de sexo femenino y minorías sean considerados de forma justa e igualitaria para los puestos vacantes. (Southwest, 2008, p. 17)

Diversidad

En Southwest Airlines, la diversidad es más que una palabra: es una expresión de nuestras operaciones en todas sus formas. La fuerza laboral diversa mantiene a Southwest sólida e innovadora, y buscamos reflejarnos en las comunidades donde operamos. Nuestra gente es nuestra mayor fuerza y son un fantástico grupo de empleados de distintos orígenes y países. Esto significa una mayor diversidad de ideas, conocimiento y acciones, lo que nos ha convertido en la única aerolínea sistemáticamente rentable y que ha ayudado a crear la poderosa cultura corporativa por la cual se nos conoce. El espíritu de inclusión une a una compañía: aceptamos distintas perspectivas y celebramos a quienes se atreven a dar lo mejor de sí. (Southwest, 2008, p. 16)

El consejo de diversidad fue creado como un grupo proactivo para orientar las decisiones e iniciativas de la compañía con respecto al reclutamiento, las políticas de recursos humanos y la diversidad de proveedores. Los miembros del Consejo de Diversidad son voluntarios que decidieron cooperar con el mejor liderazgo de diversidad y adoptar el espíritu de inclusión en todos los departamentos. El objetivo del Consejo de Diversidad es reunirse mensualmente y apoyar las iniciativas de la compañía para:

- Mejorar el reclutamiento y la promoción de mujeres y minorías.
- Aumentar la diversidad de proveedores, como MWBE (Minority Women owned Business Enterprises).
- Mostrar apreciación y concientizar acerca de las diferencias culturales y de estilos de vida dentro de nuestra diversa fuerza laboral.
- Organizar y ampliar cuestiones que mejoren la inclusión y la diversidad.
- Servir como conducto y recurso, además de redirigir las cuestiones tratadas a los departamentos adecuados para seguimiento y/o acción. (Southwest, 2008, p.17)

Oportunidades laborales equitativas

Southwest Airlines prohíbe cualquier tipo de acoso o discriminación a nuestros empleados por parte de otros empleados o de terceros. El acoso o la discriminación por la raza, el color, la religión, la edad, el sexo, la orientación sexual, la identidad de género, el embarazo, el estado civil, la nacionalidad, la discapacidad, el estado de veterano u otro estado legalmente protegido es inadecuado, ofensivo y no se tolerará. Todos los empleados son responsables de mantener un entorno laboral positivo, sin discriminación ni acoso, y sin comportamientos hostiles, amenazadores ni intimidantes. (Southwest, 2008, p. 17)

GLBT

En Southwest Airlines siempre hemos valorado la diversidad de la fuerza laboral. Nos enorgullecemos de dar a nuestros empleados la libertad de ser ellos mismos. Southwest es una compañía que trabaja duro cada día para hacer lo correcto con nuestros clientes y empleados, sin importar la raza, la religión ni la orientación sexual. También nos enorgullecemos de nuestro sólido 90 por ciento en la clasificación del índice a la igualdad Corporativa y de nuestro apoyo a los eventos de la comunidad GLBT. (Southwest, 2008, p. 17)

Programas de reconocimiento a empleados

Nuestros empleados se esfuerzan cada día para hacer lo correcto, ofrecer un gran servicio al cliente y mantener los costos bajos, lo que nos permite ofrecer la tarifa más baja posible. Nuestra cultura reconoce la importancia de celebrar y reconocer las iniciativas de nuestros empleados, tanto en el trabajo como fuera de este. Premio President's Award (se destaca la rutina diaria), Premio Winning Spirit (se destaca por ayudar a los clientes y a sus colegas), Heroes Of The Heart (honra a un grupo o departamento que trabaja en segundo plano sin contacto directo con nuestros clientes externos para asegurar el éxito de la compañía), Informes Luv (Los informes LUV son una forma con la que los empleados se homenajean entre sí por vivir al estilo Southwest), Operación Kick Tail (los líderes ofrecen Kick Tail-A-Grams a los empleados que adoptan el estilo Southwest. Reciben una carta de recomendación de un cliente interno o externo, o simplemente ofrecen un momento de diversión a los colegas) (Southwest, 2008, p. 17)

Así, los procesos relacionados con el cliente interno son entonces también otra de las grandes fortalezas del modelo de negocio de Southwest. Esto, en gran medida, porque el departamento de recursos humanos tiene el objetivo de realizar una progresiva capacitación a sus empleados, con el fin de ampliar su perfil personal, profesional y de liderazgo. Dichas capacitaciones están

fundadas en el fomento de un trabajo en equipo con mayores expectativas de progreso. Tanto las herramientas de capacitación como la Universidad y el programa Manager-in-Training, por ejemplo, promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en la realización de las tareas que es necesario desempeñar en la organización.

Autores como Álvarez (2010) planean la capacitación como:

El proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida, se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación. (p. 24)

Los procesos de capacitación, selección de personal e inducción, presentes, como se ha puesto en evidencia, en el modelo de negocios de la empresa estudiada, son consideradas como directrices en el marco de la gestión de la competitividad. De acuerdo con Chiavenato (2000), estos pueden incluir cuatro tipos de acciones:

1. Transmisión de información.
2. Desarrollo de habilidades.
3. Desarrollo o modificación de actitudes.
4. Desarrollo de conceptos.

Estas acciones facilitan el cambio de algunas actitudes negativas, como por ejemplo, el paso del conocimiento obsoleto hacia actitudes más favorables, que aumentan la motivación, o el desarrollo de la sensibilidad del personal y el mejoramiento de los procesos de supervisión.

El entrenamiento puede estar dirigido también a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes para que puedan pensar en términos globales y amplios (Ayala, 2015, p. 1).

Estas estrategias y formas de construir y adaptar nuevos conocimientos hacia una cultura empresarial uniforme, son descritas por Kotler y Caslione (2010) como proposiciones de valor nuevas y más apropiadas, las cuales tienen diferentes formas de adoptarse según el entorno y sus perspectivas. Es importante resaltar el valor que desempeña el cliente interno como recurso rentable e indicar que es función de la dirección y del liderazgo de la gerencia identificar su papel en la propuesta de valor. Esto a través de los escenarios en los que se desenvuelve.

Páez (s.f.), por otra parte, menciona que los procesos con los clientes no deben medirse en virtud de la contribución en las ventas hacia la compañía, sino que:

Se puede considerar, entre otros puntos, su nivel de compromiso o colaboración hacia la empresa, así como, su potencial de compra o participación en un mercado específico. Al tener clientes con un alto nivel de colaboración, se puede desarrollar estrategias que contribuyan a incrementar la participación de los productos o servicios de la compañía en su negocio. Por otro lado, si el nivel de compromiso es bajo pero su participación en el mercado es alta, se pueden diseñar estrategias para estimular su lealtad y preferencia hacia la organización. (p. 3)

Cabe resaltar que Southwest se caracteriza no solo por mantener un alto perfil de conocimiento en su personal, sino que además se ocupa de establecer directrices y políticas que hacen de su recurso humano una comunidad diversa y participativa tendiente al reconocimiento de sus derechos, cualidades y destrezas. Según Casadesus-Masanell y Ricart (2011, como se citaron en Prado, 2013):

Los modelos de negocio contienen políticas, opciones de gestión de activos y gobierno corporativo. Las decisiones políticas determinan las acciones de la organización en todas sus operaciones. Las opciones sobre activos se refieren a los recursos tangibles de una empresa despliega. Las opciones de gobierno se refieren a cómo una empresa organiza la toma de decisiones sobre opciones sobre políticas y activos. (p. 20)

Así, por medio de estos procesos relacionados con los clientes externos e internos, Southwest desarrolla sus operaciones y estructura toda una política de incentivos. En particular, en relación con los internos, lo desarrollado por la empresa se vincula con lo indicado por Chuck (2013), quien

menciona que la identidad de una tarea requiere un cierto grado de motivación y compromiso, el cual es dado, entre otros aspectos básicos, gracias a los incentivos.

De hecho, autores como Savareikiene (2012), en refuerzo de lo anterior, mencionan que la posibilidad de generar desarrollo en la organización se da en función de la motivación existente hacia el trabajo. Esta se proyecta por medio de incentivos y oportunidades, los cuales sirven para impulsar a los empleados al logro de sus metas y, de esta manera, satisfacer las necesidades humanas de cada empleado y las organizacionales de la compañía.

7.1.5.5 Medios de comunicación

En el modelo de negocio de la empresa, los medios de comunicación ocupan un lugar importante. Entre otras iniciativas y logros se encuentran los siguientes:

- Southwest posee una revista impresa e interactiva.
- Durante 2014, el 80% de los ingresos por pasajeros se tramitó a través de Southwest.com, Swabiz.com y Airtran.com.
- Más de 18 millones de personas se suscribieron para recibir emails Click 'N Save semanales de Southwest.
- Durante 2014, el 82 % de los Clientes de Southwest hizo el check-in por Internet o en un quiosco.
- El 61 % de las compañías Fortune 1,000 están inscritas en SWABIZ.
- Según Keynote, Southwest.com fue nombrado el mejor sitio, en cuanto a la experiencia general del Cliente, entre aerolíneas y agencias de viajes por Internet.
- Southwest fue la primera aerolínea en establecer una página de inicio en Internet. Al principio, cinco Empleados conformaban el equipo de desarrollo web de Southwest, y la creación del sitio demoró nueve meses.
- La función “Southwest Shortcut” en Southwest.com es la primera herramienta en Internet que ayuda a los Clientes a encontrar las tarifas más bajas según la disponibilidad en un mes completo.
- DING!, una aplicación para descargar, disponible para usuarios de PC y MAC, fue introducida en febrero de 2005 para notificar a los Clientes sobre ofertas exclusivas. Southwest fue la primera aerolínea en implementar este tipo de herramienta.
- En Southwest.com, los Clientes no solo pueden reservar vuelos, sino también autos, hoteles y paquetes de vacaciones completos.
- Southwest lanzó por primera vez una aplicación para iPhone en diciembre de 2009 y una para Android en 2011. Las nuevas versiones del sitio móvil y de las aplicaciones fueron lanzadas en

2013. En 2014, Southwest brindó a sus Clientes la posibilidad de usar un pase para abordar móvil cuando viajan en vuelos de Southwest. (Southwest Airlines, 2015, p.7).

- Southwest Airlines cuenta con emails de noticias y promociones “In A Nutshell” por medio de la cual mantiene informados a sus suscriptores de:
- Anuncios de nuevas rutas y ciudades
- Ofertas de productos nuevos
- Últimas promociones, eventos, concursos, entre otros. (Southwest, 2016, p.1).

Otros aspectos en relación con este importante punto son los siguientes:

- Más de 20 millones de personas se suscriben a los emails Click 'N Save semanales de Southwest.
- Southwest.com es el sitio n.º 1 entre las aerolíneas, con un promedio de 35 millones de visitantes únicos mensuales.
- Southwest es la primera aerolínea en alcanzar más de 5 millones de seguidores en Facebook. (Southwest, 2016, p. 1)

Así, los medios de comunicación que utiliza Southwest para llegar a su público objetivo y expandir su reconocimiento de marca, tanto en el mercado como en la mente del consumidor, tienen una amplia cobertura tanto a nivel mundial como a nivel nacional. Los medios interactivos, que tienen una función vital dentro del desarrollo de sus operaciones, como son: los servicios móviles de internet (que facilitan el desarrollo de procesos y mejoran la satisfacción del cliente), son de gran importancia para lograr una ventaja comparativa sostenible.

El reconocimiento que estos mecanismos ofrecen ha llevado a Southwest a ser una aerolínea reconocida y con fuerte tendencia a la innovación de medios. Estos se ven complementados por una constante creación de información que renueva el portal de noticias y otros mecanismos como la revista y los emails, entre otros. Ahora bien, autores como Marrero (2007) mencionan la importancia de mantener activa la herramienta del e-conocimiento dentro de la organización y sustentan que:

El e-conocimiento está cambiando la cadena de valor tradicional. Mediante la aplicación de las herramientas e-conocimiento, basadas en red, la gestión y compartición de conocimiento, ha proporcionado nuevas visiones transformadoras. Así pues, se pierden los intermediarios y las dependencias existentes en la cadena de valor tradicional, dando lugar a una relación más directa entre

los productores y consumidores del mercado. Aparecen nuevas relaciones diferentes, otros productores y otros mercados. (p., 23)

Es importante resaltar, finalmente, la importancia de la comunicación entre los puntos más importantes del valor diferencial de Southwest. Esto dado que es a través de los diferentes canales de comunicación que la empresa da a conocer todos sus procesos de carácter formal e informal, capacita a su personal y presenta las características de sus servicios y productos, así como sus beneficios. Dentro de la comunicación de la organización se plantea un continuo *feedback* y, de hecho, es por medio de este proceso de retroalimentación que se gestionan nuevos y mejores estándares de calidad para la empresa.

7.1.5.6. Cultura ambiental

La cultura e imagen ambiental que maneja Southwest está dedicada a los empleados, clientes, accionistas y otros interesados de Southwest Airlines. Esta busca promover e incentivar “el esfuerzo diario por hacer lo correcto para nuestro planeta, nuestras comunidades, nuestra gente y nuestros proveedores” (Southwest Airlines, 2008, p. 1).

Misión para la comunidad

La empresa indica al respecto lo siguiente:

Nuestro objetivo es ser la aerolínea local de cada comunidad a la que brindamos servicio, y debido a que esas comunidades nos sustentan y respaldan con su apoyo y lealtad, es vital que nosotros, como individuos y en grupos, abracemos a cada comunidad con el ESPÍRITU SOUTHWEST de participación, servicio y cuidado para hacer que dichas comunidades sean mejores lugares para vivir y trabajar. (Southwest, 2008, p. 4)

Misión para el planeta

La organización declara al respecto:

Nos esforzamos por ser buenos conservadores del medioambiente en todo nuestro sistema en todas las ciudades donde operamos, y un componente de la conservación es la eficiencia, que por su naturaleza misma se traduce en eliminar los desechos y conservar los recursos. La utilización de procedimientos de operación rentables y beneficiosos para el medioambiente (incluyendo las instalaciones y los equipos), nos permite reducir la cantidad de materiales que usamos y, al combinar esto con nuestra habilidad para reutilizar o reciclar materiales, podemos preservar estos recursos ambientales. (Southwest, 2008, p. 4)

Estrategia de sostenibilidad

En relación con este punto, la compañía procura:

- Mantener y promover “Vivir al estilo de Southwest”: *Espíritu de guerrero* (Trabajar duro, Desear ser el mejor, Ser valiente, Mostrar un sentido de urgencia, Perseverar, Innovar); *Corazón de servidor* (Seguir la regla de oro, Adherirse a los principios básicos, Tratar a otros con respeto, Priorizar a los demás, Ser igualitario, Demostrar un servicio al cliente proactivo, Formar parte de la familia de SWA); *Actitud cordial* (Divertirse, No tomarse a uno mismo muy en serio, Mantener la perspectiva (equilibrio), Celebrar éxitos, Disfrutar del trabajo, Ser un miembro apasionado del equipo).
- Proporcionar liderazgo a una fuerza laboral cambiante.
- Reforzar y enfocar los programas comunitarios y de beneficencia para maximizar los resultados.
- Optimizar el ahorro de combustible y las opciones energéticas alternativas.
- Minimizar el uso de energía en todas las operaciones terrestres.
- Asegurar que los proveedores estén ateniéndose a los estándares ambientales y de cultura de Southwest.
- Eliminar la generación de residuos a través de la reducción de las fuentes y reciclaje/reutilización cuando sea factible.
- Respaldar leyes que proporcionen incentivos y financiación de soluciones seguras para el cambio climático, que incluyan combustibles pesados alternativos y el desarrollo de motores, fuselajes e infraestructura relacionada. (Southwest, 2008, p. 4)

Gestión de procesos de sostenibilidad

Aeronaves

En este aspecto se destacan dos logros importantes:

- Southwest modernizó todos los -700s y 78 de sus aviones clásicos con un diseño de cabina renovado, Evolve, que utiliza productos ecológicos y duraderos para reducir residuos y disminuir el peso a bordo del avión, mientras mejora la comodidad para los Clientes.
- Las cabinas ahora tienen una alfombra reciclable, un diseño de colores más vivos y asientos de bajo perfil más duraderos, ecológicos y cómodos, que pesan menos que los que se usaban hasta ahora.

Biocombustible

En esta materia, según la información de la empresa:

En 2014, Southwest Airlines firmó un acuerdo con Red Rock de biocombustibles comprar 3 millones de galones de combustible de aviación renovable de bajo carbono por año. Este combustible renovable será refinado en Oregon a partir de residuos forestales, ayudando a reducir el riesgo de incendios forestales destructivos. Se espera que el producto mezclado de biocombustibles y chorro de combustible para ser utilizado en las operaciones de San Francisco Bay Area del Suroeste, con la primera entrega previsto en 2018. (Southwest, 2015, p. 1)

En el aire

La organización realiza acciones tratando de considerar de manera seria este aspecto. Entre ellas se destacan las siguientes:

- *Vuelo eficiente:* Southwest ajustó las velocidades del perfil de vuelo y las altitudes de vuelo en marzo de 2008 con el fin de crear eficiencias adicionales y ahorrar combustible. Desde marzo de 2008 a diciembre de 2008, los ajustes al perfil de vuelo permitieron ahorrar aproximadamente 13.1 millones de galones de combustible sin afectar la puntualidad y se redujeron 127,000 toneladas métricas de equivalente de dióxido de carbono de emisiones.
- *Control del Desempeño Específico de la Aeronave (APM):* Al establecer un factor de consumo de combustible específico para cada aeronave a través del APM, Southwest pudo calcular con mayor exactitud las necesidades de combustible para cada vuelo. El resultado de APM es una pequeña pero perceptible reducción del peso en el despegue, lo cual permitió ahorrar 4.4 millones de galones

de combustible en 2008, lo que equivale a una reducción de 43,000 toneladas métricas de equivalente de dióxido de carbono.

- *Aletas Auxiliares en La Flota -300*: Southwest opera una de las flotas más eficientes del mundo, compuesta de aeronaves NextGen Boeing (737-700) y de la flota Boeing Classic (737-300 y -500). Southwest tiene aletas auxiliares instaladas en todas nuestras aeronaves NextGen y comenzó la instalación de aletas auxiliares en nuestra flota -300, identificando 90 aeronaves para la instalación. Hacia fines de 2008, Southwest instaló aletas auxiliares en 69 de 90 aeronaves, ahorrando aproximadamente 3.5 millones de galones de combustible solo en 2008. (Southwest Airlines, 2008, p. 7)
- *RNP*² “permite que las aeronaves vuelen por trayectos más precisos, directos y exactos, y de este modo se reducen las emisiones y se ahorra combustible”. (Southwest Airlines, 2008, p. 8)

En tierra

A este respecto, a pesar de lo que el común de individuos pueda llegar a considerar, la empresa realiza acciones concretas y efectivas. Entre ellas se encuentran:

- *Lavado de motores*: utilizando EcoPower® Engine Wash de Pratt & Whitney, Southwest lava cuatro de nuestros motores Boeing 737-700 todas las noches. Esto aumentó la eficiencia de los motores y, desde abril de 2008 a diciembre de 2008, se ahorraron 1.6 millones de galones de combustible y se redujeron las emisiones en 15,000 toneladas métricas de equivalente de dióxido de carbono.
- *Ralentí en tierra*: los motores de nuestra flota Classic (CFM56-3) tienen un ajuste del alcance del ralentí en tierra, lo cual nos permitió ajustar el ralentí a fin de minimizar la cantidad de combustible consumido en operaciones de carreteo en tierra. Solamente con este cambio, estimamos ahorros de 3.1 galones por hora mientras nuestras aeronaves marchan al ralentí en tierra.
- *Servicios en la puerta de embarque*: desde 2005 Southwest ha estado invirtiendo mucho en “servicios en la puerta de embarque” y, a la fecha, hemos convertido a este proceso en 62 de las 64 ciudades en las que brindamos servicios hacia fines de 2008. Al contar con puertas eléctricas, disminuimos el consumo de combustible de la unidad auxiliar de potencia (APU, por sus siglas en inglés) de la aeronave y las emisiones generadas en tierra.
- *GSE*: en 1997 Southwest Airlines comenzó a invertir en la electrificación del equipo de apoyo terrestre. Hubo 701 equipos electrificados hacia fines del 2008, incluyendo remolcadores de equipajes, cintas de equipaje, camiones de baño y remolques. Mediante el uso de energía eléctrica

² Es navegación satelital y es uno de los principios básicos del Sistema de control de tráfico aéreo.

en lugar de usar combustible para operar los equipos, estimamos que hemos reducido 550,000 galones en el consumo de combustible del equipo eléctrico de apoyo terrestre de 2008 y 5,000 toneladas métricas de equivalente de dióxido de carbono en emisiones. (Southwest Airlines, 2008, p. 8)

También se logran ahorros importantes de agua y reducciones en la contaminación de la misma. A través de:

- Plomería economizadora de agua de bajo flujo para reemplazo y en instalaciones nuevas.
- Grifos de apagado automático para reemplazo y en instalaciones nuevas.
- Cumplir los estándares LEED™ para el uso eficiente de agua en muchas de nuestras instalaciones nuevas.
- Ajardinar con plantas autóctonas y resistentes a la sequía.
- Reciclar el agua usada en nuestro programa de lavado de motores (Southwest Airlines, 2008, p. 9)

Por otra parte, se hacen esfuerzos en materia de uso y conservación de la energía. Entre ellos se destacan:

- Instalación de sistemas para el control de la iluminación que apagan automáticamente los sistemas de iluminación de las instalaciones y la oficina cuando no están en uso.
- Cumplir con los estándares LEED® en muchas instalaciones nuevas.
- Formar grupos enfocados en LEED® para el plan de modernización del aeropuerto Love Field en Dallas.
- Comprar nuestra energía eléctrica de fuentes de energía renovables.
- Participar en el programa Green Power Partnership de la Agencia de Protección Ambiental y firmar un acuerdo de 60 meses con Reliant Energy para comprar un 30 por ciento de créditos de energía renovable con la certificación Green-e para nuestras operaciones en Dallas y Houston. (Southwest Airlines, 2008, p. 10)

Ruido

En relación con este asunto también se implementan medidas efectivas. Según la información provista por la empresa:

- La adición de nuestras aletas auxiliares y las modificaciones de los motores han dado como resultado aeronaves más silenciosas que producen menos ruido al despegar y aterrizar.
- Los pilotos generalmente usan procedimientos para la reducción de ruidos que permiten minimizar el impacto del ruido en las comunidades cerca de los aeropuertos donde se opera.
- En algunas de nuestras estaciones, nos hemos asociado con los aeropuertos locales para construir barreras de sonido y otros elementos para atenuar el ruido.
- Southwest seguirá buscando forma innovadoras a través de la inversión en tecnologías para reducir el ruido de nuestras aeronaves. (Southwest Airlines, 2008, p. 10)

Reciclaje y reducción de desechos

Finalmente, respecto a este asunto, de creciente importancia en la sociedad actual, la compañía considera que:

La eficiencia significa para Southwest la eliminación de desechos innecesarios. Mediante la identificación de oportunidades para reducir, eliminar y recuperar energía de nuestras corrientes de desechos, mejoramos nuestra eficiencia en el manejo de los desechos y desviamos una importante cantidad de material de los basureros. La reducción y eliminación de desechos no son una tarea que Southwest haya enfrentado sola. Al trabajar con los aeropuertos donde operamos, informar a nuestros clientes y seleccionar meticulosamente a nuestros proveedores, logramos que la reducción y eliminación de desechos sea eficaz. Trabajamos con proveedores que comparten nuestros mismos valores sobre el medioambiente. Juntos hemos implementado programas activos para reciclar los materiales que usamos, tanto a bordo como fuera de la aeronave, para terminar con los problemas que provocan ineficiencia y eliminar los desechos excesivos donde sea posible. (Southwest, 2008, p. 6)

Los esfuerzos en esta materia han rendido sus frutos, tal y como se puede observar en la tabla 2, anexo 16.

Southwest, en realidad, tiene una fuerte cultura ambiental. Esta se encuentra cimentada en diferentes procesos que la han llevado a expandir su mensaje en esta materia entre sus accionistas, empleados, clientes y proveedores. De este modo, ha podido poner gran parte de sus recursos en función de una cultura que evidencia la preocupación por la conservación del planeta. Para la organización, como parte de su modelo de negocio, es primordial hacer un buen uso de sus recursos y ceñirse a unos parámetros rigurosos de responsabilidad. Gracias a esto “Southwest mantuvo su

posición como líder en la industria en cuanto a ahorro de combustible y reducciones de GHG mediante programas integrales de reinversión en equipos e innovaciones tecnológicas y a través de asociaciones con la industria y el Gobierno” (Southwest 2016, p. 1).

En realidad, “la eficiencia para Southwest significa el uso efectivo de los recursos (energía, personas y materiales)” (Southwest, 2016, p. 1). La compañía ha mantenido además un programa de reciclaje sólido, comprendiendo las operaciones de aeropuertos y aeronaves. Este programa de reciclaje de desechos mezclados de papel, aluminio, cartón y plástico, contiene un proceso de gran utilidad no solo para la economía de la empresa, al maximizar el potencial de los residuos, sino para su contribución a materializar proyectos viables respecto a la conservación ambiental.

En relación con este punto, autores como Schaltegger, Lüdeke-Freund y Hansen (2011, como se citaron en Prado, 2013), indican que la sostenibilidad puede ser creada utilizando los factores clave del negocio, es decir, haciendo funcional el uso de esos recursos. Ellos sostienen que:

Para crear sostenibilidad de forma estratégica y continua se requieren modelos de negocio innovadores, que apoyen la gestión de las actividades sociales y ambientales (de carácter voluntario) y que les permita conjugarlo con los factores clave de forma sistemática. Para ello puede ser necesario adaptar o incluso cambiar radicalmente el modelo de negocio de una empresa. (p. 22)

7.1.5.7 Responsabilidad social

La inversión socialmente responsable que hace Southwest Airlines contribuye al mejoramiento de ventajas competitivas y es de gran valor para la empresa. Estos procesos se ven retribuidos en escenarios más eficientes a nivel social. Diversos logros respaldan la fuerza que este aspecto tiene al interior del modelo de negocios de la compañía, a saber:

- Aproximadamente el 83% de los Empleados de la compañía fue representado por sindicatos para negociaciones colectivas en 2014.
- En 2014, los empleados de Southwest dedicaron 144,000 horas de trabajo voluntario en organizaciones sin fines de lucro locales y nacionales.

- En 2014, anunciamos un compromiso de varios años con *Placemaking*, un proceso que se enfoca en las personas al diseñar y mejorar los espacios públicos. A través del programa *Heart of the Community* de Southwest Airlines, Southwest trabajará con los principales proyectos para espacios públicos sin fines de lucro y colaborará con socios de la comunidad local en ciudades de todo el país para renovar los espacios públicos.
- En 2014, lanzamos *LUV Seat: Repurpose with Purpose* (Reutilizar con Propósito), la nueva iniciativa global de sustentabilidad de la compañía, que permitirá reciclar las fundas de cuero usadas de los asientos, a partir del rediseño de la cabina *Evolve*, para hacer nuevos productos en beneficio de las comunidades locales. A través del programa piloto de la iniciativa, los productos beneficiarán a comunidades en Kenya, Malawi y los Estados Unidos, ya que brindarán acceso a empleos, capacitación y medios de sustento. (Southwest, 2015, p. 8)

Adicional existen otras iniciativas destacadas en esta materia, como son: el equipo de asuntos corporativos comunitarios y los equipos de donaciones y relaciones comunitarias de Southwest. Estos realizan donaciones corporativas y maximizan el voluntariado para beneficiar a organizaciones sin fines de lucro de las comunidades en donde Southwest presta servicios.

Equipo ecológico

De acuerdo con la empresa, en esta materia también se realizan acciones importantes:

Southwest tiene un Equipo de empleados voluntarios de toda la organización que se dedican a fomentar nuestros esfuerzos ambientales. El Equipo ecológico se compone de empleados de todas nuestras funciones comerciales unidos bajo un objetivo común: mejorar el nivel de nuestra conservación del medioambiente mediante acciones cotidianas. Los proyectos y la participación del Equipo ecológico incluyen:

- La implementación de un sólido programa de reciclaje de desechos mezclados que alcance todos los sectores de la compañía.
- Participar en comités para poder identificar aquellas áreas donde las emisiones podrían reducirse-
- El desarrollo de programas que involucren a los empleados en las cuestiones medioambientales, de modo que cada uno de ellos pueda reducir su propio impacto ambiental.
- El desarrollo de programas de alcance externo para respaldar el voluntariado de los empleados que se ocupan de los problemas medioambientales.

- El fomento del uso de medios de transporte alternativos donde opere Southwest, incluyendo la investigación de programas de transporte interurbano para empleados.
- La implementación de los “martes ecológicos”, para brindar consejos semanales a los empleados sobre cómo vivir y trabajar de manera ecológica.
- Desarrollo de un programa de Embajadores de la ecología, en cada una de las ciudades donde opera Southwest, para promover el liderazgo en la conservación del medioambiente. (Southwest, 2008, p. 10)

Donaciones

La empresa en esta materia tiene protocolos claramente definidos, a saber:

Las organizaciones caritativas exentas de impuestos 501(c)(3) calificadas pueden enviar una solicitud de donación en línea a Southwest.com/cares. Luego la solicitud se revisa y se toma en consideración. El área de donaciones recibió 19,592 solicitudes de donación en 2008. Más de 15,000 cupones y \$400,000 en efectivo se distribuyeron en respuesta a las solicitudes, valuadas en un total de más de \$6.6 millones en contribuciones. (Southwest, 2008, p. 12)

Relaciones comunitarias

Diversas iniciativas se realizan en este aspecto. Un ejemplo de esto es:

Giving Flight To Your Success: la Asociación Hispana de Colegios y Universidades (HACU, por sus siglas en inglés) se asoció con Southwest Airlines para lanzar el programa de viajes “Giving Flight to Your Success” de Southwest Airlines. HACU tiene más de 400 instituciones hispanas de servicio como miembros. Las instituciones hispanas de servicio son facultades y universidades con un mínimo de 25% de alumnos latinos inscritos y que proporcionan una red de servicios para estudiantes que solicitan becas. En asociación con la HACU, Southwest Airlines creó el programa Travel Award que patrocina la educación superior y que genera un impacto tangible y positivo para los estudiantes necesitados y sus familias. (Southwest, 2008, p. 15)

En realidad, en lo referente a la responsabilidad social, es posible indicar que el modelo de negocios de Southwest ha identificado con relevancia los aspectos ambientales y sociales que le generan a la empresa una mejor proyección integral. Esto dándole la importancia que merecen

dichos procesos, ya que los mismos afectan directamente a la empresa en distintos niveles. Prado (2013) menciona al respecto que:

Un modelo de negocio sostenible es exitoso cuando el desempeño económico mejora a la vez que se resuelven los impactos medioambientales y sociales de la organización. Para lograrlo es necesaria una gestión activa de los aspectos relevantes, buscando soluciones que a la vez Refuercen los factores clave de éxito. Gestión destinada a mejorar la sostenibilidad y a través de esta crear un efecto económico positivo. (p. 36)

Southwest Airlines, por medio de estos procesos, ha buscado mejorar sus ventajas competitivas, promover sus relaciones con la comunidad y aportar al escenario ambiental. La empresa, por ejemplo, cuenta con un programa denominado Share the Spirit, el cual evidencia la filosofía de que retribuir hace que la compañía prospere. Al respecto la organización indica lo siguiente:

El objetivo del programa Share the Spirit es convertir nuestras comunidades en un mejor lugar para vivir y trabajar. Como parte del programa, Southwest Airlines apoya a las comunidades a través del voluntariado de empleados, el alcance comunitario, las donaciones y la responsabilidad social corporativa. (Southwest, 2008, p, 12)

Dentro de esta filosofía está la consideración de que la inversión realizada en estos programas proporcionará, en realidad, beneficios efectivos y visibles a largo plazo. La gestión de la responsabilidad social empresarial se asume entonces, en el marco del modelo de negocios de la aerolínea, con el compromiso evidente hacia la gestión sostenible y la convivencia con el entorno. Esto con fundamento en buenas prácticas que marcan la diferencia respecto a otros grupos de interés, como la satisfacción de las necesidades de los clientes, la calidad, la seguridad, la competitividad, la innovación, las soluciones y los servicios. Lo anterior, también contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de los colaboradores y de sus familias.

7.2. Aplicación y desarrollo de herramientas de diagnóstico por medio de la revisión documental a la empresa Southwest Airlines

7.2.1. Análisis del entorno

A través de la exploración y el análisis de las variables que componen las secciones de micro y macroentorno, en este apartado, se pretendió conocer qué ocurre en el contexto empresarial de la compañía Southwest Airlines y de qué forma se establecen las ventajas competitivas con que cuenta la organización en relación con sus clientes y frente al desempeño del mercado. Esto dado que, como menciona Rivas (citado en García, 2012), “la empresa es un sistema abierto en fuerte interacción con su entorno. La planificación estratégica requiere el análisis del medio ambiente externo” (p. 1). Es así como en nuestro trabajo se identificaron múltiples elementos que rodean a la firma objeto de estudio y determinan sus líneas de acción.

7.2.1.1. Estudio de las variables del microentorno

El microentorno de la empresa Southwest Airlines es considerado en el estudio de competencia que realiza la empresa. Este distingue los factores que generan influencia sobre la misma. Dichos elementos son: proveedores, clientes, alianzas, capacidad instalada, ventas, competencia, mano de obra y ubicación. Estos se presentan a continuación:

Proveedores

La organización tiene planteada una ‘misión de proveedores’. Esta se define de la siguiente manera:

En apoyo a nuestro objetivo de conectar a las personas con lo que es importante en sus vidas, Southwest Airlines se compromete a mantener el Liderazgo en costos bajos a través de prácticas de adquisición efectivas y eficientes, asegurando que gastemos nuestro valioso capital prudentemente. (Southwest, 2016, p. 1)

La empresa, a este respecto declara que:

El procedimiento de selección de proveedores para compras menores y artículos varios se cimienta en el estudio de las fortalezas de la empresa y el compromiso de Southwest por la “diversidad”. La Diversidad es más que una palabra es una cultura, que está dedicada a promover el desarrollo en ambientes inclusivos de diferentes comunidades. El Programa de Diversidad de Proveedores busca soluciones sostenibles, por medio de empresas pequeñas y desfavorecidas.

Para calificar como “diversa”, una empresa debe ser al menos 51 por ciento propiedad de, estar controlada y administrada activamente por uno o más miembros de los siguientes grupos. (Southwest, 2008, p. 20)

Incluso tiene definida una ‘lista de diversidad de proveedores’, la cual se presenta de manera sintética en el cuadro 6, anexo 11. La diversidad es, entonces, en lo que respecta a proveedores, otra característica del modelo de negocio de Southwest. Un ejemplo de esto es el siguiente:

Una de las empresas que hace parte del grupo de proveedores de Southwest es Wynne Sedan & Limousine Group (Wynne), está es una pequeña compañía de transporte propiedad de mujeres con base en Dallas que proporciona servicio de traslado para los empleados de la sede, transporte para las clases de capacitación y eventos especiales de nuestros empleados y pueden adaptarse a nuestras necesidades de transporte en todas las ciudades de Southwest.

Wynne usa autobuses Motor Coach Industries de combustión limpia para transportar a los empleados a las clases de capacitación y eventos especiales.

Southwest ha iniciado una encuesta de adquisición ecológica que nos permite obtener información de los proveedores más importantes sobre sus iniciativas medioambientales y el desempeño actual. Esta encuesta nos ha permitido comprender mejor cómo se desempeñan nuestros proveedores y ofrece un mecanismo para compartir las mejores prácticas medioambientales.

Los gastos con proveedores pequeños o diversos suman \$251.500.000. (Southwest, 2008, p. 20)

El *principal proveedor* de Southwest es el Boeing 737-700 y 800 desde 1997, así como de los aviones de las series Boeing 737-500 y -300; en 2011, del Boeing 737 MAX y más adelante del *Boeing Split Scimitar Winglets*. (Southwest, 2016, p. 1)

Esta política le ha permitido aspectos que le han dado determinada ventaja competitiva. Entre ellos se encuentra, por ejemplo, el manejo de una sola flota de aviones, lo cual hace más económico su costo de mantenimiento, así como la propia adquisición de los mismos.

Para Southwest los proveedores mencionados permiten satisfacer las necesidades operativas, fomentar el crecimiento económico en las comunidades y cumplir con las dos expectativas básicas de los accionistas: calidad y costo.

Clientes

En relación con este tema, en el modelo de negocio de la organización, se tiene claramente definido un perfil de clientes. Este se presenta a continuación:

Viajeros corporativos con criterio independiente, Viajeros por placer exigentes, edad promedio de 46.7 años, el HHI³ promedio es 26% superior al de los típicos usuarios de Internet, 59% más probable que hayan finalizado la universidad o la escuela de posgrado, 49% más probable que tengan cargos profesionales, ejecutivos o directivos, más del 66% de todas las compañías Fortune 500 están inscritas en SWABIZ®⁴. (Southwest, 2016, p.1)

La empresa se siente orgullosa de lo logrado en relación con este aspecto esencial, como se ha indicado antes, para su *business model*. Esto se demuestra en algunas cifras que la organización declara, a saber:

- Más de 12 millones de visitantes únicos mensuales.
- Hemos atendido más de 1.5 mil millones de Clientes desde nuestros comienzos.
- Hemos operado más de 22 millones de vuelos de nuestros comienzos.
- Transportamos aproximadamente 136 millones de Clientes durante el 2014, lo que representa, como promedio, más de 10 millones de Clientes a bordo por mes. (Southwest, 2016, p. 1)

Alianzas

³ El Índice de Herfindahl Hirschmann (HHI) es una medida de la concentración económica en un mercado. A más alto el índice, más concentrado y menos competitivo es el mercado.

⁴ SWABIZ: Herramienta de reservaciones corporativas por internet gratis de SouthWest.

Este es otro aspecto básico del modelo de negocios de la empresa. Se han desarrollado en realidad muy diversas alianzas que han apoyado el desarrollo adecuado de la organización. Algunas de las más destacadas se presentan a continuación:

Alianzas con Aerolíneas

De acuerdo con la información provista por la organización:

- [En 2011] Southwest realizó la adquisición de AirTran Airways. En abril de 2012, la flota de AirTran 737-700 comenzó la transición a Southwest. Al 31 de diciembre de 2014, 47 de los 52 737-700 de AirTran se habían convertido a los colores de Southwest con la configuración *Evolve*, y los cinco restantes están en proceso de transformación. (El economista, 2016, p.1)
- Volaris firma [también un] acuerdo con Southwest donde cubrirá cinco destinos que eran operados por Mexicana, como son Los Ángeles, Sacramento, Las Vegas, San José y Oakland. (El economista, 2016, p. 1)

Otras alianzas destacadas son las realizadas con Morris Air, Muse Air, Icelandair, ATA Airlines y WestJet Airlines (El economista, 2016, p. 1). En relación con las realizadas también con empresas sin ánimo de lucro se encuentra lo siguiente:

- Respecto al proyecto Café de Chiapas, la aerolínea en alianza con Community Coffee iniciaron a partir del 1 de marzo de este año, bajo el esquema por cada taza de café servida en sus vuelos México-Estados Unidos y Estados Unidos-México, donar un porcentaje de las utilidades a la Fundación ECOM para financiar programas educativos entre las comunidades productoras de café. (El economista, 2016, p. 1)
- El programa Corazón de la Comunidad y Project for Public Spaces se asociaron con Lugares Públicos y la Delegación Cuauhtémoc para transformar el Foro Lindbergh del Parque México, en un espacio de reunión flexible y divertido, donde los miembros de la comunidad llevan a cabo diferentes actividades de recreación y talleres. (El economista, 2016, p. 1)
- HisSan Miguel Spanics in Philanthropy (HIP) y HIPGive. (Hippgive, 2016, p. 1)
- Entre sus clientes se encuentra la Asociación Hispana de Colegios y Universidades (HACU, por sus siglas en inglés) se asoció con Southwest Airlines para lanzar el programa de viajes “Giving Flight to Your Success” de Southwest Airlines. HACU tiene más de 400 instituciones hispanas de servicio como miembros. (Southwest, 2008, p. 15)

Capacidad instalada

La capacidad instalada se refiere a “la disponibilidad de infraestructura necesaria para producir determinados bienes o servicios. Su magnitud es una función directa de la cantidad de producción que puede suministrarse” (Mejía, 2013).

En el contexto de la empresa estudiada se encuentra que “el total de activos productivos de Southwest es de \$63.9 mil millones” (Yahoo Finanzas, 2016, p. 1). Se estima para la organización una producción de “100 millones de clientes al año. Southwest opera casi 3,400 vuelos por día, hacia 93 destinos en Estados Unidos y otros cinco países, en sus 655 aviones” (Southwest, 2016, p. 1).

La capacidad instalada se ve regulada por factores externos como el clima, la seguridad industrial, “la normatividad laboral, los acuerdos con los sindicatos, la capacidad de suministros de los proveedores” (Armendariz, 2014, p. 8), entre otros. Ahora bien, en relación con los factores internos se encuentran los siguientes:

El diseño de productos y servicios, la capacitación del personal y su motivación, la distribución física de la planta, el mantenimiento del equipo, la administración de materiales, el sistema de control de calidad; también está relacionada estrechamente con las inversiones realizadas: la capacidad instalada depende del conjunto de bienes de capital que la industria posee, determinando, por lo tanto, un límite a la oferta que existe en un momento dado. (Armendariz, 2014, p. 9)

Ventas

Las cifras provistas por la organización dan cuenta de un negocio dinámico y en operación. Estas son:

- Ingresos netos: \$ 1.1 mil millones de dólares
- Ingresos netos, sin incluir partidas especiales: \$ 1.4 mil millones de dólares
- Pasajeros de pago transportados: 110 millones
- Milla por pasajero que genera ingresos (RPM por sus siglas en inglés): 108 mil millones
- Coeficiente de ocupación: 82.5 %

- Rentas de explotación: \$ 18.6 mil millones de dólares (Southwets, 2016, p. 1)

Competencia

La competencia directa, a la cual, por supuesto, atiende el modelo de negocio de Southwest Airlines, está comprendida principalmente por empresas como Delta Air Lines Inc., American Airlines Group Inc., JetBlue Airways Corporation, Regional Airlines (Yahoo Finanzas, 2016, p. 1), Alaska Air Group, SkyWest y United Continental Airlines, entre otras.

Mano de obra

“La mano de obra está dada por más de 46.000 empleados con las que cuenta Southwest para prestar sus servicios en todo Estados Unidos y otros países” (Southwest, 2016, p. 1). Estos trabajan para prestar un excepcional servicio al cliente en todo el sistema.

Ubicación geográfica y sectorial

Finalmente, en relación con este tema, se encuentra que:

Southwest tiene su sede principal en Dallas, con 93 destinos en todo Estados Unidos; realiza vuelos internacionales hacia Nassau, Bahamas; Montego Bay, Jamaica; Aruba, México, República Dominicana. San José, Costa Rica; Puerto Vallarta, México y la Ciudad de Belice, Belice. (Southwest, 2016, p. 1)

7.2.1.2. Estudio de variables del macro entorno

En este apartado se abordan determinados factores que componen el medio externo de la empresa Southwest. De esta dimensión se ha procurado analizar, en particular, dos aspectos esenciales:

1. Dado que la empresa no controla los factores del contexto, vale la pena preguntarse ¿cómo ha intentado elegir un entorno que le sea favorable para aprovechar ciertos aspectos del mismo?

2. Siguiendo lo indicado por Ferrón (2012), en el sentido de que:

Para que un factor del entorno sea considerado como estratégico debe tener implicaciones para la empresa, en la actualidad o en el futuro. Por tanto, sólo algunos factores son considerados estratégicos: aquellos que puedan tener un impacto relevante (positivo o negativo) en los resultados de la empresa. (p. 6)

Se ha buscado detallar cómo algunas variables que tienen un impacto dentro de la compañía pueden generar una estrategia para la misma.

Los aspectos específicos considerados en relación con esta dimensión se desarrollan a continuación:

Variables económicas

De acuerdo con el Banco Mundial (2016), “el ingreso per cápita de Estados Unidos es de US\$52,800 para este año” (p. 1). Este se refiere al ingreso promedio de cada uno de los habitantes del país, para procurar su supervivencia. Si se compara a esa nación a nivel internacional, se encuentra que ella constituye el decimoquinto país con el ingreso per cápita más alto, según el citado organismo.

Cabe resaltar que el ingreso per cápita ha subido en la última década en Estados Unidos. El aumento en el nivel de ingreso no solo mejora la calidad de vida, sino que le otorga a los individuos un mayor poder adquisitivo. Para la empresa Southwest esto contribuye al mejoramiento de las condiciones de compra de *tickets*, a las frecuencias, los servicios adicionales y los servicios preferenciales de Rapid Rewards.

De hecho, en clara relación con lo anterior, la Asociación del Transporte Aéreo en Colombia (ATAC), en un estudio realizado (ATAC, 2006), revela que efectivamente:

Existe una alta correlación entre el crecimiento económico y el tráfico aéreo, especialmente en los países con mayor ingreso per-capita, por lo que un aumento en el ingreso por habitante debe producir una variación positiva en el tráfico aéreo (aumento en la demanda de servicios de transporte aéreo). (p. 6)

Algo de esto se observa si se observa la evolución de la relación entre estas dos variables a través de los últimos años (ver gráfica 1, anexo 17).

En efecto, la gráfica 1 muestra la existencia de una clara relación entre la producción y el ingreso per cápita frente al desempeño de la demanda de servicios de transporte aéreo, medida por el volumen y crecimiento del tráfico aéreo en Estados Unidos.

En Estados Unidos, los años de tasas muy cercanas a cero o negativas en el ingreso per-cápita (1980-81, 1991, 2001-2002), coinciden con tasas negativas en el tráfico aéreo de pasajeros. La mayor caída del mercado aéreo se observa en el 2001, cuando los atentados del 11 de septiembre afectaron sensiblemente la demanda. (ATAC, 2006, p. 6)

Lo anterior corrobora la presencia de una alta correlación entre el crecimiento de la economía y la recuperación de la demanda interna, representado en el incremento de las ventas, en todos los segmentos del sector aéreo.

“La tasa de desempleo actual [en los EEUU] es de 4,9%” (Investig.com, 2016, p. 1) y de “empleo de 68% en el 2016” (OECD Index, 2016, p. 1). Estos datos muestran un porcentaje de reducción del desempleo frente al año anterior. En relación con el sector al que pertenece la organización estudiada se encuentra que:

La industria aeroespacial emplea directamente a cerca de 500.000 trabajadores de un alto nivel de cualificación y relativamente bien pagados. El salario medio de un empleado es de 79.000 USD. Se requiere una ingeniería o una formación técnica para acceder este sector.

Una ligera mejora en el primer trimestre 2010 confirma que EEUU ha abandonado la pesadilla de la recesión.

El mercado laboral ha sido duramente castigado durante la crisis. Si bien el ritmo de despidos se ha ralentizado, llevará tiempo restaurar los 8,5 millones de empleos que se han perdido en los dos últimos años. (Bolsa de Subcontratación Industrial de la Cámara de Comercio de Barcelona, s.f., p. 43)

La industria muestra un monto de inversión de costos destacado, en función de su actividad. Este se desglosa, considerando algunas de las más destacadas empresas en ella, en la gráfica 2, anexo 18:

Como se observa en la gráfica 2, la empresa Southwest es una de las organizaciones que tiene una mayor inversión en el recurso humano. Esto no solo se atribuye a los 46.000 empleados que integran su personal, sino a sus incentivos y la forma de motivarlos, con todos los beneficios que ofrece la compañía, dada la importancia que este aspecto tiene en su modelo de negocio.

De acuerdo con cifras del Banco Mundial (2016):

La tasa de variación anual del IPC en Estados Unidos para este año, ha sido del 1,5%, 4 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,2%, de forma que la inflación acumulada en 2016 es del 2,1%. (p. 1)

Esto corresponde a un aumento sostenido y generalizado de los precios de la canasta familiar, la cual es adquirida por los hogares estadounidenses para su consumo en relación al dólar.

Para Southwest, el aumento de este valor repercute en el incremento general en los precios que ha procurado mantener en su estrategia de aerolínea de bajo costo y disminuye así el poder adquisitivo. Esto a pesar de ser una de las monedas más fuertes. Este descenso del valor real del dólar, a lo largo del tiempo, desalienta entonces el ahorro y la inversión. En general, el panorama de la industria aérea en Estados Unidos revela que esa es una de las regiones aeroespaciales más importantes en el mundo y con mayor número de viajeros. Esto se observa en la gráfica 3, anexo 19.

Otro aspecto importante, que interviene en la inflación, es el valor del petróleo. Este incide en el valor real de los precios de los pasajes. Southwest, como otras aerolíneas de bajo costo, ha tenido que ampliar el desarrollo de sus estrategias para sopesar la variación de su principal insumo.

Autores como Ngai y Dastin (2016), en relación con la manera en la que este fenómeno afecta a la industria, mencionan que:

El desplome de los precios de crudo está causando grandes dificultades a algunas aerolíneas estadounidenses como Delta y Southwest que tienen que cambiar su estrategia de cobertura de los carburantes si no quieren incurrir en pérdidas multimillonarias, según fuentes conocedoras de los programas de cobertura.

En teoría, las aerolíneas están entre los primeros beneficiarios del declive del precio del crudo ya que el petróleo supone el principal coste variable de las aerolíneas al representar un tercio o más de los gastos totales de explotación.

Pero en la actualidad, compañías como Delta Air Lines (DAL.N) o incluso Southwest Airlines (LUV.N), conocidas por tener exitosos programas de cobertura que fijaron precios de carburante baratos antes de que subieran hace una década, ven como los costes de estas coberturas se están comiendo parte de los beneficios de un carburante barato.

Esto se debe principalmente a que han implementado arriesgadas estrategias de cobertura, entre ellas contratos de cobertura sin coste, que implican la venta de opciones que dan buenos resultados cuando el precio del petróleo baja y permite emplear los ingresos de estas ventas para cubrirse contra futuras subidas, según tres personas conocedoras de estos programas. Pero en el caso contrario, con precios en caída libre, estas coberturas aumentan las obligaciones financieras contraídas por las aerolíneas con la banca y los intermediarios.

Tras el rápido desplome del precio del petróleo, las aerolíneas tienen ahora seguros caros contra eventuales altos costes del combustible que ya no necesitan al tiempo que se posicionaban con sus opciones contra nuevos descensos, lo que provocarles pérdidas importantes. (p. 1)

Con todo, Southwest y otras compañías han indicado que:

Se beneficiarán de la caída en los precios del petróleo porque sólo cubren una parte del carburante que compran. Southwest, por ejemplo, prevé cubrir sólo el 20 por ciento de su consumo de carburante con contratos de cobertura en este trimestre.

En sus informes trimestrales de octubre, Southwest y Delta dijeron que tenían una combinación de opciones y permutas a precio fijo.

Southwest también explicó que las operaciones 'collar' entrañan más riesgo que las opciones de compra a precio determinado (purchased call options) porque sus obligaciones suelen ser mayores cuando los contratos vencen. (Ngai & Dastin, 2016, p. 1)

La Tasa Representativa del Mercado (TRM) “se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas” (Banco de la república de Colombia, 2016, p. 1).

Según la Bolsa de Valores de Colombia “El dólar registró una tasa promedio de \$3.003,25. El precio del petróleo volvió a determinar la tasa de cambio en el mercado, razón por la cual la divisa tuvo muchas variaciones” (Portafolio, 2016, p. 1). De acuerdo con los analistas:

El principal factor detrás del comportamiento del dólar a nivel global después de la gran recesión (2008) ha sido y, probablemente, seguirá siendo la postura expansionista de la Reserva Federal de los Estados Unidos. La fuerte emisión de dinero (M1 se triplicó de 1 a 3 trillones de dólares) realizada para intentar impulsar la actividad económica de EE.UU. derivó en el debilitamiento de la moneda americana frente al resto del mundo como consecuencia del exceso de dólares.

De ese escenario de abundancia de liquidez global que también replicaron otras economías desarrolladas se beneficiaron, principalmente, las economías emergentes, aunque el costo fue la considerable apreciación de sus monedas frente al dólar. Adicionalmente, en los países exportadores de commodities hubo un factor multiplicador gracias al impulso sobre los precios de las materias primas que en el caso del petróleo significó un alza en el precio del barril desde 30 hasta 100 dólares. (Dinero, 2016b, p. 1)

Para Southwest el incremento en el precio del dólar puede generar una disminución en la industria del turismo. De hecho, “los tiquetes, paquetes vacacionales y otros servicios turísticos en

el exterior se han incrementado en un porcentaje, en promedio, del 25 por ciento” (El tiempo, 2016, p. 1).

De acuerdo con la Subcontratación Industrial de la Cámara de Comercio de Barcelona (s.f.):

En los Estados Unidos, el Gobierno Federal se limita a favorecer la existencia de un ambiente propicio a la inversión extranjera. Una compañía extranjera gozará de las mismas ventajas y obligaciones que una empresa estadounidense que opere en el mismo tipo de negocio y en el mismo lugar.

No existen incentivos a escala federal para la inversión procedente del exterior, por lo que este aspecto no constituye un factor determinante en la planificación de la inversión. Sin embargo, sí existen programas de incentivos en el ámbito estatal y local, aspecto importante en la decisión sobre el emplazamiento.

Los incentivos más comúnmente utilizados por los estados, condados o municipios que compiten por la presencia de una determinada empresa en su jurisdicción, son los beneficios fiscales y condiciones favorables para la financiación de la inversión. Asimismo, en algunos casos existen incentivos por la creación de empleo y la formación profesional.

Los principales beneficiarios de estos incentivos son las inversiones en plantas productivas y/o filiales que conlleven la contratación de un alto número de empleados. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que en principio no existe ningún incentivo para la creación de una filial comercial sucursal comercial. Casi todos los Estados, y en muchos casos los condados e incluso los municipios, tienen agencias dedicadas exclusivamente a la promoción de dichos territorios como destino para la inversión foránea (de otro Estado o extranjera). (p. 87)

Para Southwest, entonces, la inversión extranjera no tiene un alto factor de riesgo. Esto dado que, además de lo indicado, el Gobierno Federal impone restricciones a la inversión extranjera. De hecho:

En las áreas de aviación, telecomunicaciones, marítimos, generación eléctrica, bancos, seguros, propiedades y arrendamiento de minería. En aviación, es natural que un país reserve las rutas domésticas a sus propias empresas. Una restricción tipo sería que el Presidente o CEO y dos tercios de los directores de la compañía sean ciudadanos americanos. (Enciclopedia Latinoamericana, 2016, p. 1)

Variables políticas

Los gastos políticos en I+D para la industria aeroespacial superan, en mucho, el realizado en otros países. Además, los proyectos militares se llevan la mayor parte. Los proyectos civiles están a cargo principalmente de la National Aeronautics and Space Administration (NASA) y la Federal Aviation Administration (FAA).

En Estados Unidos no existe en realidad una política dirigida a la industria aeroespacial y, como resultado, ninguna autoridad política la gobierna. En lugar de esto, varios ministros y agencias, son responsables, cada uno de ellos, de un sector específico. Esto siguiendo sus propias estrategias.

A continuación, se explican las instituciones más importantes en la industria aeroespacial y su relevancia:

- Federal Aviation Administration (FAA): regula la aviación civil para promover la seguridad y la eficiencia, desarrolla un sistema de control de tráfico aéreo y navegación para los aviones tanto militares como civiles, desarrolla y lleva a cabo programas de control de ruido y otros efectos ambientales en los aviones civiles y regula el transporte comercial aéreo de los Estados Unidos.
- National Aeronautics and Space Administration (NASA): responsable de la exploración del espacio, acceso al espacio y mantenimiento de las infraestructuras requeridas, financiamiento en programas I+D de nuevas tecnologías de vuelo.
- Departamento de defensa: desarrolla y mantiene la infraestructura y el equipamiento militar aeroespacial; el presupuesto del departamento de defensa incluye el financiamiento de investigaciones básicas.
- National Science Foundation: una agencia federal independiente, da soporte a todos los campos de la ciencia fundamental y la ingeniería, incluido alguna investigación relacionada con el aeroespacio.
- Para coordinar la política de ciencia y tecnología, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
- NGATS representa la evolución de un sistema terrestre de control del tráfico aéreo a un sistema basado en satélites y es el responsable del crecimiento del volumen del tráfico aéreo. Se espera que el NGATS no solo aumente la capacidad del sistema de tráfico aéreo, sino que también aumente la seguridad, reduzca los retrasos y ofrezca efectos ambientales beneficiosos. (Bolsa de subcontratación Industrial de la Cámara de Comercio de Barcelona, s.f., p. 43)

Southwest no solo se encuentra dirigida gubernamentalmente por estas instituciones, sino que la compañía ha estructurado dentro de su plan de financiamiento el acople al diseño de infraestructuras de aeropuerto y mejoras para la seguridad. En particular, en materia de medio ambiente, son también conocidas sus políticas de integración hacia una mejor eficiencia y uso de sus recursos.

En relación con las restricciones a las importaciones se encuentra que:

Los EEUU han estado liderando, de largo, las exportaciones hasta ahora y durante la última década ha aumentado más aún su superávit en el comercio global con aviones civiles y militares. Hoy el mercado mundial se ha convertido en un duopolio entre Airbus y Boeing. Además la industria norteamericana aeroespacial depende de muchas otras empresas no estadounidenses. Componentes del nuevo 787 están siendo fabricados por proveedores en Australia, Canadá, China, Italia y Japón.

Fabricantes como Boeing (proveedor de Southwest) tienen una fuerte dependencia de las ventas en el mercado internacional. Por ejemplo, el 70% de los aviones comerciales de Boeing son vendidos a clientes de fuera de los EEUU. Las exportaciones de estas partidas se han incrementado en el 2003 de 53.000 millones USD hasta los 97.400 millones de USD en 2007. Durante el 2008 el crecimiento en las exportaciones se detuvo con una caída de las ventas del 3%. (Bolsa de Subcontratación Industrial de la Cámara de Comercio de Barcelona, s.f., p. 53)

La evolución del comercio aeroespacial en los Estados Unidos ha sido positiva a lo largo de los últimos años. Esto se muestra en la gráfica 4, anexo 20.

De acuerdo con lo indicado por la Bolsa de Subcontratación Industrial de la Cámara de Comercio de Barcelona (s.f.):

Como destinos principales de los productos norteamericanos: Japón, Francia, Reino Unido, Canadá y Alemania. Destacan la continua presencia que los productos norteamericanos tienen en mercados como Brasil y China, con incrementos de más del 300% durante el mismo período.

Referente a las importaciones, Francia, Canadá, Reino Unido, Alemania y Japón cuentan con el 75% del total importaciones. Las importaciones de productos aeroespaciales en los Estados Unidos han

aumentado ligeramente durante los últimos diez años, pero significativamente menos que las exportaciones. (p. 53)

Para Southwest, en particular, el desarrollo tecnológico de Boeing, como su promoción a nivel internacional, promueve su imagen de marca y consolida sus procesos al integrar dentro de sus proveedores referentes con una fuerte imagen de calidad. Este ha sido también un factor importante para su modelo de negocio.

7.3. Aplicación y desarrollo de la técnica de la entrevista a experto

En función a la entrevista realizada (ver anexo 18), esta nos permitió identificar los siguientes resultados:

- La principal estrategia para defenderse de la imitación y sustitución en aerolíneas de bajo costo es minimizar la estructura de costos. Esto con el fin de poder ser rentables y sostenibles por medio de: 1) alta tecnología, la cual reduce los costos de mantenimiento, 2) maximizar la utilización de las aeronaves, 3) establecer rutas punto a punto y no en conexión y 4) mantener canales de venta directos y cobrar por los servicios abordo (como la maleta, la asignación de sillas, bebidas y alimentos).
- La principal herramienta de sostenibilidad es la flexibilidad, la cual es desarrollada haciendo uso de la transparencia, la eficacia y la responsabilidad.
- Los modelos de negocios deben desarrollar estrategias sostenibles para mitigar los cambios sociales, ambientales y económicos.
- El proceso de dirección estratégica de una aerolínea de bajo costo está cimentado en capturar todo tipo de público, con la ventaja de personalizar la experiencia de viaje. Esto según el cliente lo desee.
- El “cross-border model” brinda acceso a los acuerdos bilaterales entre países y establece una marca fuerte que puede llegar a ser preferida por el mercado.

8. DISCUSIÓN

El modelo de negocio de Southwest está conformado por una serie de características que se destacan en el desarrollo eficiente de las técnicas y herramientas con las que presta su servicio. Además, se presenta una cultura organizacional, social y ambiental, funcional a las necesidades de los clientes externo e interno, así como al bienestar conjunto de la comunidad y de la empresa. Estos elementos están enfocados en el mejor uso de sus recursos y el desempeño comprometido de sus labores.

Para establecer los factores clave de la empresa Southwest y su relación entre los diferentes actores que intervienen en el proceso de planificación, así como la creación de las herramientas y estrategias de sostenibilidad, es necesario comprender la función de las estrategias en el modelo de negocio. Esto para determinar las capacidades que tiene una organización a la hora de enfrentar sus entornos. Al respecto, Schaltegger, Lüdeke-Freund y Hansen (2011, como se citaron en Prado, 2013) indican la existencia de:

- *Estrategias defensivas*: las cuales producen ligeros cambios en el modelo de negocio y protegen el modelo de negocio convencional en el que prima la propuesta de valor económica.
- *Estrategias acomodaticias*: que mejoran el modelo de negocio, pero es menos fundamental y duradero que el de las estrategias proactivas.
- *Estrategias proactivas*: que rediseñan el modelo de negocio y tocan casi todos los factores claves del negocio (costes, riesgos, ventas y margen de beneficios, reputación, valor de marca, atractivo como contratante, innovación) de forma importante y duradera.

Estas estrategias abordan los factores claves de negocio con diferentes intensidades y enfoque, y por lo tanto difieren en la probabilidad de lograr de manera sistemática un modelo de negocio para la sostenibilidad, siendo las acomodaticias y proactivas las más centradas y prometedoras. (p. 22)

Southwest es una organización inclinada al desarrollo de estrategias medioambientales y sociales y aun cuando su principal incentivo no es una retribución económica, sus estrategias han involucrado una serie de factores claves en el modelo de negocio, los cuales impactan otros elementos básicos de la empresa.

Dichos factores han motivado a que los recursos de la compañía estén en un continuo ciclo de producción y participación, y la han llevado a la retroalimentación de nuevos valores que se ha evidenciado en una mejor justificación económica para la empresa. Esto es a lo que Schaltegger, Lüdeke-Freund y Hansen (2011, como se citaron en Prado, 2013), denominan ‘estrategias genéricas de sostenibilidad’ (defensiva, acomodaticia o proactiva), ya que concluyen en una justificación económica para la sostenibilidad y se apoyan en “los factores clave del negocio (costes y reducción de costes, ventas, margen de beneficio, reducción de riesgos, reputación y valor de marca, atraktividad como empleador)” (p. 23).

Aspectos clave del modelo de negocio de la empresa son un conjunto de estrategias como: 1) el reconocimiento que Southwest le da a sus clientes en un trato prioritario, 2) el seguimiento que se hace al proceso completo, desde la reserva hasta el desembarque, 3) todos los elementos que encierran la misión, visión y valores con el fin de ofrecer un buen servicio, 4) las estrategias de aerolínea de bajo costo, 5) su amplia red de operación en todo Estados Unidos, así como en algunos otros países de América, 6) los productos que acompañan el servicio (Rapid Rewards) y 7) la importancia que se da al cliente interno, a los trabajadores de la empresa y a otros actores como los proveedores de la misma, entre otros.

Estos aspectos han generado el cumplimiento de objetivos de sostenibilidad, cimentados en dos dimensiones: 1) las características estructurales y 2) las culturales. “Las características estructurales son aquellas que se relacionan con los procesos, formas y estructuras de organización y las prácticas empresariales y las características culturales hacen referencia a normas, valores, conductas, y las actitudes” (Schaltegger, Lüdeke-Freund, & Hansen, 2011, como se citaron en Prado, 2013, p. 25).

Tanto las características estructurales como las culturales están relacionadas con el desarrollo interno o externo de la organización. Las primeras se dirigen a la parte socioeconómica externa y las segundas a los elementos internos. Esto en busca del sistema de organización participativa mencionado por Schaltegger, Lüdeke-Freund y Hansen (2011). Como se ha puesto en evidencia, la gestión de Southwest comprende la planificación de dichas capacidades estructurales y culturales, provistas de elementos que contribuyen a una continua evaluación de

procesos, tanto para el cambio como para la adaptación de los entornos, reaccionando de la mejor manera a la toma de decisiones y a la alineación de las estrategias.

Así, como lo menciona Osterwalder (2004), al definir el concepto de modelo de negocio:

Son todos estos elementos y sus relaciones, las que permiten expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles. (p. 1)

Entre los procesos más relevantes que maneja la empresa Southwest se encuentra el servicio punto a punto. Este permite a la empresa lograr la eficiencia de sus recursos y un rendimiento estable en el tiempo, contribuyendo además a la rentabilidad y la explotación de los mercados más convenientes para la empresa. Ahora bien, como se mencionó, el sistema *hub-and-spoke*, que usan la mayoría de las aerolíneas:

Concentra la mayor parte de las operaciones de una compañía aérea en un número limitado de ciudades de cubo central y sirve la mayoría de los otros destinos en el sistema, proporcionando una ventanilla o el servicio de conexión a través de un concentrador. (Southwest, 2015, p. 2)

Con todo, uno de los problemas con este tipo de diseño operativo es que cualquier obstáculo o eventualidad, como el mal tiempo o un problema de seguridad, por ejemplo, puede generar retrasos en todo el sistema. Por lo tanto, Southwest, por medio de su servicio punto a punto, genera una estructura de rutas que ha permitido un mayor enrutamiento directo y sin escalas.

Entre sus procesos también se observa la amplia labor que se ha efectuado para adquirir una flota de aviones de alta tecnología, la cual mejora la eficacia en el servicio. Se destacan también la conformación de alianzas con otras aerolíneas que permiten mejorar las perspectivas de crecimiento a nivel internacional y la imagen de marca en el mercado. Estas gestiones han contribuido favorablemente a unificar los procesos de compra, capacitaciones, inventarios y mantenimiento, aportando así a reducir ampliamente los costos administrativos.

En el desarrollo de esta investigación se pudo evidenciar que entre los estudios teóricos, los principales factores de incidencia en los modelos de negocio son la reducción de los costos, el manejo de riesgos, la capacidad de innovación y el reconocimiento y valor de la marca. Southwest sobresale por su trayectoria y reconocimiento de manejo de estrategias en precios bajos, ofreciendo servicios básicos pero con un muy buen desempeño.

Además, la organización se destaca por el desarrollo de políticas que favorecen la capacitación continua de su empleados, así como la existencia de un liderazgo participativo, por medio de condiciones adecuadas como el suministro de grandes flujos de información para la toma asertiva de decisiones y la existencia de herramientas de motivación e incentivos que crean un ambiente favorable para marcar la diferenciación.

De igual forma, Southwest ha involucrado dentro de su modelo de negocio una cultura de responsabilidad social, en busca de mitigar los impactos medioambientales y sociales, creando así nuevas estrategias competitivas que han hecho del valor de la empresa una constante. Esto, en particular, en materia de herramientas de innovación sostenible. Estos elementos se convierten en motores que procuran garantizar la capacidad creadora de una empresa y el logro del bienestar común.

Otro elemento importante que cabe señalar es la función de Southwest a la hora de enfrentar las amenazas y riesgos frente a su competencia en cuanto a la fijación de precios, las rutas, los programas de viajero frecuente, la programación, la capacidad, el servicio al cliente, la comodidad y las instalaciones, la estructura de costos, la flota de aviones y los códigos compartidos y otras actividades similares. Esto, junto a la consideración adecuada e inteligente de las trabas en las regulaciones, impuestos y las tasas de aeropuertos, las cuales están en vinculación, entre otras cosas, con los procedimientos de seguridad fijados en los aeropuertos, los cuales, es su mayoría, son financiados por impuestos en los boletos de los pasajeros. En este sentido, en función de lo señalado por Kotler y Caslione (2010, como se citaron en Páez, s.f.), se encuentra que:

En tiempos turbulentos o de recesión se demandan muchos cambios tanto estratégicos como tácticos, en los esfuerzos de marketing y ventas de una compañía. Las compañías deben permanecer concentradas en satisfacer su público objetivo, prestando especial atención a sus mejores clientes. (p. 3)

Páez (s.f.), refiriéndose al modelo de negocio, menciona que:

Las compañías no deben empezar a hacer reducciones de costos en momentos de crisis, mientras no se den cuenta muy bien de lo que está ocurriendo con sus clientes, competidores y socios claves. Cada organización debe actuar en la forma que mejor prometa preservar sus clientes, fortalecer su marca y alcanzar sus objetivos de largo plazo. (p.3)

Es así como Southwest ,a la hora de enfrentar los obstáculos propios de su industria y de producir un cambio positivo para la organización, ha gestionado uno de sus factores más significativos en los modelos de negocios: el enfoque gerencial, el cual es caracterizado por un liderazgo centrado en los objetivos de la compañía, los cuales son el compromiso con el cliente, el valor del empleado y un pensamiento futurista al emprender acciones que contribuyan a la conformación de un medio sostenible.

9. CONCLUSIONES

En la presente investigación, en respuesta a la pregunta que le dio origen y fundamento a nuestro trabajo, a saber: ¿cómo el modelo de negocio incide en el desarrollo de una organización?, se evidenció que los modelos de negocio, a partir de sus diferentes componentes, inciden de manera directa en la creación de valor, así como en la satisfacción de los clientes y el posicionamiento estratégico de la compañía, en función de la generación y el aprovechamiento de ventajas competitivas sostenibles. Lo hacen a través del uso inteligente y adecuado de los recursos con los que cuenta la empresa y la conservación de una interrelación sinérgica con los diferentes actores que tienen relación con el diseño e implementación de estrategias que favorecen una mayor capacidad de crear, mantener y aprovechar el valor obtenido y de compartirlo convenientemente.

Con todo, modelos como el de Osterwalder se limitan a la consideración de un valor económico, dejando de lado aspectos esenciales como los sociales y los ambientales. Estos representan un valor potencial para la organización y son muy relevantes, dado el impacto que generan en la reducción de costos, los márgenes de beneficios, la reducción de riesgos, la

reputación, el valor de la marca, las capacidades de innovación y el desarrollo de proyectos con una cobertura futurista.

Así mismo, la teoría expone que un modelo de negocio está estructurado por dos funciones principales:

La primera requiere de la definición de una serie de actividades (desde la materia prima hasta el consumidor final) que va a ceder en un producto o servicio, con valor agregado durante todas las actividades. La segunda función requiere del establecimiento de un único activo, fuente o posición dentro de la serie de actividades en la cual la organización disfruta de una ventaja competitiva. (Chesbrough, 2007, como se citó en Btesh, 2010, p. 13)

Partiendo de esta afirmación, nuestro estudio pudo concluir que para que un plan de gestión o modelo sea exitoso, es necesario evaluar la existencia de actividades que fundamenten el proceso de creación de valor. Estas se refieren a la selección de aquellos elementos que disponen de todos los recursos de la empresa y sus capacidades, entre otras: capital, activos, recurso humano, gestión de conocimiento, estrategias, alta gerencia y capacidades de liderazgo. Esto para enfrentar las alternativas que ofrece el mercado.

Sin embargo, para que dichas actividades reciban un mayor valor, deben estar sujetas a una estructura sobre la que se cimienten adecuadamente sus procesos; es decir, deben poder crear una relación de actividades y secuencias entre los componentes del modelo de negocio, que brinde cierta prioridad entre ellas y permita lograr así la determinación de las conexiones con las que se puede modificar y reevaluar el modelo de negocio.

Un elemento importante dentro de este contexto es determinar la gobernanza, como lo señala López (2012), para que, por medio de ese sistema de actividades, se determinen los responsables y el esquema de identificación de quién genera más valor y sobre quién recaen las principales estrategias. Como resultado de este proceso, además, se crean las ventajas competitivas con las que el modelo de negocio escala a nuevos retos y opera con nuevas estrategias.

El estudio realizado a la empresa Southwest Airlines, revela un modelo de negocio exitoso, caracterizado por la innovación, la capacidad de fidelizar a los clientes, la eficiencia en el servicio, la presencia de empleados con altas oportunidades de crecimiento y de una cultura organizacional liderada por la búsqueda de la satisfacción de los clientes, así como el diseño de estrategias en busca de una retribución social, ambiental y económica.

Autores como Dompierre (2008) definen el modelo de negocio de Southwest, como “un modelo de operación simple, de bajo costo, con una proposición de valor para nuevos usuarios, utilización de rutas y aeropuertos alternativos y optimización de uso de flota” (p. 5). La estandarización de procesos ha caracterizado los modelos de negocio de muchas aerolíneas, tal y como se diagnosticó en la entrevista realizada, en donde se dio a conocer que los puntos centrales en los modelos de negocio de una aerolínea son: viajes cortos que sean de punto a punto, vuelos frecuentes, una fuerte competencia con todas las compañías de transporte (autobuses, trenes y barcos) y publicidad agresiva (prensa, televisión, radio, etc.).

En el contexto estudiado, como seguramente también pasa en otros, se hace necesaria la búsqueda de estrategias y barreras para defenderse de la imitación y la sustitución, tal y como se evaluó en esta investigación. Esto puede generar, como ha sobresalido en Southwest, una serie de reducciones de costos, por medio de una flota moderna y con la implementación de estrategias en función del cliente, tales como como asientos que no eran numerados (sino por orden de llegada), el tiempo record de espera en las operaciones de embarque y desembarque (que no superaba los veinticinco minutos) y la creación de una cultura de innovación enfocada en la satisfacción personalizada de cada tipo de cliente.

Lo anterior ha abierto las perspectivas a nuevos negocios para la empresa, a través de un enfoque en la diversidad. El proceso de diferenciación realizado ha tenido como recompensa la fidelidad de los clientes a Southwest y el reconocimiento de su labor por ofrecer un servicio integral y dinámico, gracias también a sus herramientas tecnológicas y la comodidad brindada a sus clientes.

De igual forma, Southwest se identifica por ser una aerolínea flexible y con capacidad de liderazgo para tomar decisiones de manera rápida en las diferentes adaptaciones del mercado, respondiendo así de manera eficiente a las demandas de los consumidores y de la competencia. Entre estas características de flexibilidad y liderazgo se encuentran: las herramientas para personalizar el servicio, dotando al cliente de accesos tecnológicos que faciliten la adquisición de los productos y servicios que ofrece la empresa, como el EarlyBird Check-In “una opción de bajo costo que brinda el beneficio de check-in automático 12 horas antes de que estén disponibles las ubicaciones de embarque generales” (Southwest, 2015, p. 1); la creación de espacios de participación y retroalimentación, en donde el cliente hace parte de las decisiones de la organización, y las estrategias de mercado, en donde la empresa evita costos adicionales al cliente, como las comidas entre vuelos, para mantener los precios más bajos del mercado.

Southwest Airlines, tiene una fuerte tendencia a desarrollar procesos de sostenibilidad, los cuales han sido precursores de actividades que trascienden en el tiempo. Estas son definidas por la empresa como ‘operaciones eficientes’, caracterizadas por proveer a la empresa, sus clientes, la comunidad y el planeta, de procesos responsables y comprometidos en la búsqueda de tecnologías y formas de trabajo que reduzcan los impactos negativos y puedan desarrollar programas que se identifiquen con las necesidades de las comunidades más vulnerables.

Para finalizar, a través de esta investigación también se pudo determinar la importancia del modelo de negocio dentro de la organización. Este constituye una herramienta de análisis por medio de la cual es posible evaluar la forma más eficiente de utilizar los recursos de la empresa, en el desarrollo de actividades conjuntas que ofrecen un valor. Este es la fuente de ingresos de la empresa, pero también se convierte en el motor de nuevas alternativas de negocio, que modifican y revalúan las actuales condiciones, para conseguir un mejor desempeño cada vez. La opción de crear, desarrollar y capturar valor se convierte en una de las bases de un modelo de negocio exitoso, dado su continuo análisis y estudio de nuevas perspectivas, lo que lo hace avanzar e incorporar nuevas herramientas de innovación frente a su mercado competitivo, para así generar un mejor posicionamiento. Esto como resultado de todo un proceso de diferenciación en el estudio de sus planes de acción.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abela, J. (2006) *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Recuperado de: <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- Afuah, A. (2014). *Business model innovation*. Nueva York: Routledge.
- Álvarez, A. (2010). La administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia*, 38, 17-29.
- Armendariz, L. (2014) *Determinar la capacidad instalada*. Recuperado de: <https://prezi.com/bpyzxwlh-f1w/125-determinar-la-capacidad-instalada/>
- Asociación del Transporte Aéreo en Colombia (ATAC) (2006). *Entorno macroeconómico del transporte aéreo*. Recuperado de: <http://www.atac.aero/archivos/estudiomacro/002.pdf>
- Avila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2c.htm>
- Ayala, S. (2015) *Procesos de desarrollo de los recursos humanos*. Recuperado de: <https://edukavital.blogspot.com.co/2015/02/capitulo-v-proceso-de-desarrollo-de-los.html>
- Banco mundial (2016) *Ingreso per cápita de Estados Unidos*. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Eumed.net.
- Barrios, M. (2010). *Modelo de negocio*. Asunción: Universidad Americana. Recuperado de: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/112004/Modelo_de_Negocio_.pdf
- Bermúdez Restrepo, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Universidad & Empresa*, 12(18), 29.
- Bolsa de Subcontratación Industrial de la Cámara de Comercio de Barcelona (s.f.) *Estudio sobre el sector del automóvil y aeronáutico en EE.UU.* Recuperado de: http://www.subconcat.net/c/document_library/get_file?uuid=6f8ad785-8b6c-4c00-abda-cd40552ff874&groupId=14
- Btresh, F. (2010). *¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado?* Universidad de San Andrés. Recuperado de: <http://live.v1.udesa.edu.ar/files/UAAadministracion/Trabajos%20Graduaci%C3%B3n%202010/TESIS%20-%20Francis%20Btresh.pdf>

- Camacho, J.C. (2013) *Adaptación de la teoría de Gary Hamel para la creación de un modelo de negocios, enfocado en la optimización del servicio a domicilio para restaurantes de comidas rápidas en el sur de la ciudad de Cali*. Recuperado de: http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2047/1/Adaptaci%C3%B3n_%20Gary%20Hamel_Modelo_%20Negocios_Camacho_2013.pdf
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). *From strategy to business and onto tactics*. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Castaño, J. (2009) *Capítulo once. Análisis de situación del sector de líneas aéreas*. Efectos de los atentados del 11 de septiembre del 2001. Tesis doctorales de Economía. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/jcg/EFECTOS%20DE%20LOS%20ATENTADOS%20DEL%2011%20DE%20SEPTIEMBRE%20DEL%202001.htm>
- Castillo, L. (2005) *Análisis documental biblioteconomía*. Segundo cuatrimestre. Recuperado de: <http://www.uv.es/macass/T5.pdf>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Chuck, W. (2013). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Corporate Excellence (2011). *Southwest: la gestión de calidad y buen servicio de los clientes enfocada hacia los empleados*. Recuperado de: www.corporateexcellence.org/.../C01%20Southwest%20La%20gestión%20de%20cali
- Demil, B. y Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*. Recuperado de: <https://ubr.universia.net/article/download/708/834>
- Dinero (2016a). *Sí impactan el petróleo y el dólar a la aviación*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/impacto-del-precio-del-petroleo-del-dolar-aerolineas/206174>
- Dinero (2016b). *La contradicción entre el petróleo y la tasa de cambio*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-contradiccion-entre-el-petroleo-y-la-tasa-de-cambio-por-german-verdugo/223969>

- Domanico, F. (2007). The European airline industry: Law and Economics of low cost carriers. *European Journal of Law and Economics*, 23, 199-221.
- Dompierre, H. (2008). *Análisis de modelos de low cost carrier en el mundo y factibilidad del modelo para Lan Airlines*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/294517843/Informe-de-LAN>
- El Economista (2016). *Creación de alianzas en RSE, fundamento de Southwest Airlines*. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/10/10/creacion-alianzas-rse-fundamento-Southwest-airlines>
- El Economista (2016). *Volaris firma alianza con Southwest Airlines*. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/11/03/volaris-firma-alianza-Southwest-airlines>
- Enciclopedia Latinoamericana (2016). *Inversiones en USA*. Recuperado de: http://www.aunmas.com/guias/economia_usa/inversiones.htm
- Ferrer, J. (2010). *Conceptos básicos de la metodología de la investigación*. Recuperado de: <http://metodologia02.blogspot.com.co/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- Ferrón, V. (2012). *Guía de trabajo autónomo: “Análisis del entorno de la empresa”*. Administración de Empresas, Universidad de Granada. Recuperado de: <http://veraferon.files.wordpress.com/2012/10/gta-entorno-de-la-empresa.pdf>
- Galeano, A. (2014) *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar*. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35065/Identificar%20y%20Analizar%20Modelos%20de%20Negocio.%20Metodologia%20del%20Caso.pdf?sequence=1>
- García, J. (2012) *Análisis del entorno en las empresas*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/analisis-entorno-empresas.htm>
- García, M. D., Martínez, C., Martín, N., & Sánchez, L. (s.f.) *Metodología de investigación avanzada*. Recuperado de: http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf
- Girotra, K., & Netessine, S. (2011). *How to build risk into your business model*. Harvard Business Review, may, 1-1.

- González, S., & Mascareñas, J. (1999). *La globalización de los mercados financieros*. Universidad Complutense de Madrid. Noticias de la Unión Europea nº 172. 1999. Recuperado de: www.ucm.es/info/jmas/temas/global.pdf
- Hermann, D., & Wallnöfer, M. (2010). *The Anatomy of the Business Model: A Syntactical Review and Research Agenda*. Ponencia presentada a la DRUID Summer Conference 2010, London, June 16–18, y a la 71st Annual Meeting of the Academy of Management Meeting 2011, San Antonio (TX), August 12–16.
- Hernández, C. Fernández, P. y Baptista, P. (1998) *Investigación de mercados*. Recuperado de: catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/.../capitulo3.pdf
- Hipgive (2016) *Alianzas con Southwest*. Recuperado de: <https://hipgive.org/es/alianza-sobresaliente-Southwest-airlines/>
- Investig.com (2016). *Southwest Airlines vs. EaseJet, dos aerolíneas para estrategia de pares*. Recuperado de: <http://es.investing.com/analysis/Southwest-airlines-vs.-easejet,-dos-aerol%C3%ADneas-para-estrategia-de-pares-211410>
- Investig.com (2016). *Tasa de desempleo*. Recuperado de: <http://es.investing.com/economic-calendar/unemployment-rate-300>
- Klang, D., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2014). The business model paradox: A systematic review and exploration of antecedents. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 454-478.
- Latorre, A. Rincón, D, & Arnal J. (2003). *Metodología*. Recuperado de: <http://ww3.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Diversid/.../poblacionmuestra.doc>.
- Lázaro, I. (2008). *Conocer la importancia del cliente*. Recuperado de: <http://www.b-kin.com/es/Clients/NewsPopUp.aspx?PostId=41201&SubitemId=25628>
- López, R. (2012) *Innovación del modelo de negocio: Propuesta de un modelo holístico*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf?sequence=1
- Magretta, J. (2002). Why business models matters? *Harvard Business Review*, may, 1-1.
- Márquez, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio - La metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*. 1, 30-47

- Marrero, R. (2007). *Estrategia PKM suricata para la implantación de la gestión del conocimiento orientada a los procesos: aplicación en el CICEI*. Centro de Innovación para la Sociedad de la Información. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Recuperado de: <http://portfolio.cicei.com/artefact/file/download.php?file=411&view=52>
- McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2–3), 247-261.
- McKinsey & Company. (2009). *Navigating the new normal: A conversation with four chief strategy officers*. McKinsey Quarterly. Recuperado de: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/navigating-the-new-normal-a-conversation-with-four-chief-strategy-officers>
- Mejía, C. (2013). *Planning consultores gerenciales. Número 1307. Concepto de capacidad instalada*. Recuperado de: <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Julio2013.pdf>
- Modelo de Negocio Scope (2015). El origen del modelo de negocio. Recuperado de: <http://www.modelodenegocioscope.es/2015/01/15/origen-modelo-de-negocio/>
- Ngai, C., & Dastin, J. (2016). *Las coberturas del crudo pueden tener doble filo para las aerolíneas EEUU*. Recuperado de: <https://es.finance.yahoo.com/noticias/las-coberturas-del-crudo-pueden-123953476.html>
- Nisa, S., & Ravichandran, N. (2013). Business model: Concept and evolution. *Amity Global Business Review*, 8, 92-98
- OECD Index (2016). *Estados Unidos*. Recuperado de: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/united-states-es/>
- Oquendo, B. (2010). *Programa de capacitación para una empresa de servicios de soluciones para el manejo de documentos*. Tesis de grado, Universidad de San Carlos, Guatemala. Recuperado en noviembre de 2015 de: <https://drive.google.com/file/d/0BxeWmUewds6FWl9LcTJxVV9OSFk/view?pli=1>
- Osterwalder, A. (2009). *Osterwalder en la práctica*. Revista MBA EAFIT. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology. A proposition in a design science approach*. Tesis, 'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne. Recuperado de: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf.

- Paéz, F. (s.f.) *Modelos de negocios y su relación con la estrategia comercial*. Escuela de Empresas USFQ. Recuperado de: https://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/servicios/educacion/escuela_de_empresas/Documents/articulos/MODELOS%20DE%20NEGOCIOS%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20LA%20ESTRATEGIA%20COMERCIAL.pdf
- Paidó, S. (s.f.) *La observación*. Recuperado de: http://www.uhu.es/susana_paino/EP/Tema6.pdf
- Palacios, M. (2011). *Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/5152/1/940794.2011.pdf>
- Peral, J. (2010) *Dirección estratégica*. Executive MBA IE Business School. Recuperado de: <http://strategycorner.blogspot.com/2010/12/procesos-para-la-gestion-de-clientes.html>
- Pereira, B., & Caetano, M. (2015). A conceptual business model framework applied to air transport. *Journal of Air Transport Management*, 44-45, 70-76.
- Portafolio (2016). *El dólar gana \$ 36,09 y vuelve a cerrar por encima de los \$ 3.000*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/comportamiento-del-dolar-diario-de-julio-de-2016-498595>
- Prado, M. (2013). *Propuesta de un modelo de negocio sostenible para emprendedores*. UNED. Recuperado de: <http://www.significarse.com/wp-content/uploads/2013/11/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf>
- Precio petróleo.net (2016). *Precio petróleo*. Recuperado de: <http://www.preciopetroleo.net/>
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ed. Aljibe. Recuperado de: <http://www.albertomayol.cl/wp-content/uploads/2014/03/Rodriguez-Gil-y-Garcia-Metodologia-Investigacion-Cualitativa-Caps-1-y-2.pdf>
- Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación*. Disponible de: <http://es.scribd.com/doc/45754254/El-Proceso-de-Investigacion-2000-Carlos-Sabino#scribd>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5a ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Savareikiene, D. (2012). Organisation development in the context of good governance: Job motivation attitude. *Socialiniai Tyrimai / Social Research*, 3(28), 133-139. Recuperado de:

- http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN_1392-3110.N_3_28.PG_133-139/DS.002.1.01.ARTIC
- Sepúlveda, P. (2014). *Modelos de negocios seguidos por empresas colombianas: un marco integrador para la creación de valor sostenible*. Ponencia presentada en la 49ª Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA). 3 al 5 de septiembre, Barcelona, ESADE.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business model. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Southwest Airlines (2015). Datos corporativos. *Company Profile Southwest Airlines Co.* Marketline.
- Southwest Airlines (2008). *Compromiso con el medio ambiente*. Recuperado de: https://espanol.Southwest.com/img/Southwestair/ES_309.pdf
- Southwest Airlines (2011). *Southwest Airlines en la 15ª Conferencia Internacional de Reputación Corporativa, Marca, Identidad y Competitividad celebrada en Nueva Orleans, mayo de 2011*. Recuperado de: www.corporateexcellence.org/.../C01%20Southwest%20La%20gestión%20de%20cali
- Southwest Airlines (2016). *Compromiso de servicio al cliente*. Recuperado de: <https://www.Southwest.com/assets/pdfs/corporate-commitments/customer-service-commitment-spanish.pdf>
- Southwest Airlines (2016). *Cultura organizacional*. Recuperado de: <http://investors.Southwest.com/our-company/purpose-vision-values-and-mission>
- Southwest Airlines (2016) *Diversidad de proveedores en Southwest*. Recuperado de: https://www.Southwest.com/assets/pdfs/Southwest-difference/community-involvement/sd_brochure.pdf
- Southwest Airlines (2016). *Corporate fact sheet*. Recuperado de: <http://www.swamedia.com/channels/Corporate-Fact-Sheet/pages/corporate-fact-sheet>
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Teece, D. (2010). Business model, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.

- Tiempo (2016). *El alza del dólar está espantando a los turistas*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/viajar/precio-del-dolar-inquieta-y-asusta-el-turismo-en-colombia/15308342>
- Timmers, P. (1998). *Business models for electronic markets*. Recuperado de: http://www.cs.uu.nl/docs/vakken/ec/Timmers_BMem.pdf
- Van Dalen, D., & Meyer, W. (2006). *Síntesis de estrategia de la investigación descriptiva*. Manual de técnica de la investigación educacional. Recuperado de: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Calidad en la Educación Superior (CAES)*, 31(1), 119-139
- Vera, L. (2012). *Investigación cualitativa*. Recuperado de: <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>
- Yahoo Finanzas (2016). *Accionistas miembros de la empresa Southwest*. Recuperado de: <https://es.finance.yahoo.com/q/mh?s=LUV>
- Yahoo finanzas (2016). *Activos totales Southwest*. Recuperado de: <https://es.finance.yahoo.com/q/is?s=LUV&annual>
- Yahoo Finanzas (2016). *EEUU autoriza a seis aerolíneas a volar a Cuba desde fines de 2016*. Recuperado de: <https://es.finance.yahoo.com/noticias/eeuu-autoriza-seis-aerol%C3%ADneas-volar-174859740.html>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43, 216-226.
- Zuniga, E. (2011). *Caso de estudio Southwest*. Recuperado de: www.ecotec.edu.ec/...comunicacion.../18431_2011_SIST_EZUNIGA_0194.doc