

6852

B-200
2016



PLATAFORMA QUE ABRE UN ESPACIO DE CONVERSACIÓN ENTORNO A LA COMIDA PARA LA COMUNIDAD LATINOAMERICANA

[Aplicado al caso LATAM Airlines]

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
DISEÑO ESTRATÉGICO

AUTOR: ANDREA BARRUETO ZEREGA

PROFESOR GUÍA: PILAR PANTOJA FERRONI

SANTIAGO DE CHILE

2016

2



*A los que me enseñaron: 'da los pasos que tierra tu pisar
siempre encontrará'.*

AGRADECIMIENTOS

No estamos solos, detrás de un proyecto hay muchos que hacen que esto sea real. Mis agradecimientos a continuación.

A mi hija Ana que con su llegada me inspiró a querer trabajar en construir nuevo valor para el mundo.

A mis padres y hermanas, soporte fundamental en mi desarrollo personal y profesional.

A mis amigos, a mis colaboradores más cercanos, a mis profesores, compañeros de trabajo y de estudios, que todos los días me enriquecen con su cariño y miradas diferentes.

A Francesco Galli, que me enseñó la importancia de la reflexión, la mirada sistémica y la proyección de nuestra identidad.

A Pilar Pantoja por invitarme a participar del Magister, escucharme y acompañarme en este maravilloso proceso.

Al planeta tierra y al universo, por enseñarme a detenerme, observar y abrir nuevos caminos.

ÍNDICE

1. Brief	9
2. Introducción	11
3. Antecedentes de la Empresa	16
4. Diagnóstico	19
5. Análisis Estratégico	25
5.1. Análisis interno y externo	25
5.1.1. Análisis PESTA	25
5.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	29
5.1.3. Análisis FODA	30
5.1.4. Estrategias FODA	33
5.2. Análisis de Escenarios	35
5.2.1. Estudio de Tendencias	35
5.2.2. Scenario Matrix	46
6. Contexto Propuesta	49
6.1. Conexión con el territorio	49

6.2. Nutrición y bienestar	53
6.3. Nuevas tecnologías	56
6.4. Mirada de las relaciones sociales	58
6.5. Valores latinoamericanos	63
6.6. Conclusiones del contexto propuesta	66
7. Desarrollo Propuesta	70
7.1. Resumen del proceso de desarrollo de la propuesta	70
7.2. Conceptos clave	71
7.3. Objetivos general y específicos	71
7.4. Estrategia Océano Azul	72
7.5. Segmentación	74
7.6. Segmento Objetivo	77
7.7. Matriz 3 C's	82
7.8. Estudio de casos referenciales	83
7.9. Propuesta de Valor	86
7.10. El sentido	88
7.11. El sistema producto	89

8. Plan de Negocios	98
8.1. Antecedentes	98
8.2. Canvas Business Model	100
8.3. Plan Operacional y Proyección	104
8.4. Estrategia de Comunicaciones	112
8.5. Estrategia de Sostenibilidad	114
8.6. Innovation Landscape	115
9. Conclusiones	119
10. Bibliografía	122
Anexos	123
I. Anexo 1: Estado del Arte	124
a. Introducción	124
b. Mercados de Abastos	124
c. El uso de los espacios públicos	128
d. Comunidad	131
e. Alimentación como manifestación social y cultural	132
f. Tecnologías exponenciales	138
g. Conclusiones finales	140
II. Anexo 2: Metodología y proceso de construcción del proyecto	142
a. Empatizar	144
b. Definir	147

c.	Idear	148
d.	Prototipar	150
e.	Testear	155
III.	Anexo 3: Resumen desarrollo del proyecto	163
IV.	Anexo 4: Casos referenciales y experiencias análogas	164
a.	Yelp	164
b.	Eataly	165
c.	Tastemade	166
d.	Unti e Bisunti	167
e.	Where chefs eat	168
f.	Pinterest	169
g.	Airbnb	170
h.	Ratatouille	171
i.	Jamie Oliver	172

1. BRIEF

Estamos en un mundo que tiene cada día más personas conectadas. Al proyectar esta tendencia, nuestro futuro supone comportamientos empáticos de masas. El hecho de ser una marca deseada define la elección futura, y esta es potenciada por la conectividad.

En la industria aérea, se observa un cambio hacia la democratización de los viajes. Cada año hay nuevos voladores, se proyecta que el volumen de pasajeros irá en aumento con tarifas cada vez más bajas y márgenes más reducidos para las líneas aéreas. Lo cual invita a buscar nuevas formas de creación de valor.

La esencia del negocio aéreo es el intercambio, el conectar a personas con personas, a personas con territorios. Al ser promotor del intercambio, la línea aérea se transforma en un actor esencial en el desarrollo de la población. Aparece la oportunidad de potenciar y capturar el valor de ese intercambio como contribución para todos.

La Empresa, al apropiarse del nombre LATAM y asociarse al continente, tiene una mayor responsabilidad y exigencia de transparencia respecto de su rol y aporte de impacto sobre el territorio y la comunidad. Más allá de conectar destinos, es necesario incorporar la consecuencia de esa conexión. Esto significa construir valor compartido con clientes y comunidades y extender los horizontes de plazo.

En este sentido se pensó en la comida como expresión de ese intercambio en Latinoamérica. La comida es un lenguaje versátil, cercano, humano que permite conectar con los usuarios, comunidades y con el territorio. Es un canal de comunicación potente para transmitir los valores de una marca y construir identidad en la comunidad. La comunidad latinoamericana se reúne entorno a la mesa.

Este es un proyecto diseñado para los viajeros latinoamericanos que buscan avanzar en su desarrollo personal y profesional y necesitan confiar y apoyarse en una línea aérea que les faciliten su camino. Pero también es extensible hacia todos los habitantes de esta región y también a los extranjeros que quieran contribuir a la construcción del acervo cultural del continente al compartir y usar este conocimiento. Los latinoamericanos conectamos con el valor del disfrute, nos movemos por el orgullo de nuestro territorio e invitamos a todos quienes quieran a celebrar con nosotros.

Así es como nace la idea de 'MADE IN LATAM', una multi-plataforma de contenidos abierta que se es alimentada de forma continua por la comunidad en Latinoamérica. Se plantea un acceso a una gran variedad de contenidos relacionados con la comida en Latinoamérica, desde productos, productores, recetas hasta cocineros y restaurantes, de manera fácil, asertiva, geo-referencial y personalizada.

El desafío es ser la plataforma de comida más grande de Latinoamérica que ponga a conversar a todo el continente entorno a la mesa celebrando nuestra diversidad y orgullo por lo nuestro, enriqueciendo la experiencia de viaje de los usuarios. Las oportunidades de generación de valor se abren desde el intercambio. Se piensa el proyecto en conjunto con actores importantes de la industria alimentaria y de turismo. Al generar una masificación en el uso de la plataforma se abren oportunidades para el comercio electrónico, publicidad en redes sociales y puntos de contacto durante el viaje, junto con el desarrollo de contenidos personalizados y mejoras en el servicio en vuelo de acuerdo a las preferencias de los usuarios.

Hoy los usuarios consideran más verosímil una plataforma que dista de lo corporativo y lo transaccional. De esta forma, el proyecto acerca la empresa a sus usuarios y a toda la comunidad y a la vez construye diferenciación desde un nuevo lugar. Todos contribuimos y entre todos aprendemos más sobre Latinoamérica a través de la comida. El desafío es hacer de cada viajero un embajador de la marca a través de su orgullo gastronómico por Latinoamérica, generando así una comunidad con valor compartido.

2. INTRODUCCIÓN

El desafío que se enfrentó con este trabajo buscó entender el valor de la comida para LATAM y Latinoamérica desde la hipótesis que la comida podría ser un canal de comunicación poderoso para acercar la empresa a la comunidad. Para abordar esta conexión se utilizó como punto de partida una simple pregunta: ¿sabemos lo que comen nuestros pasajeros?, para ir adentrándose en una idea mucho más profunda: “somos lo que comemos”.

Durante este ejercicio se fueron construyendo certezas en forma progresiva, empezando desde historias de productos conectadas con nuestra identidad y territorio, desarrollando el sistema producto como una plataforma de conexión e incorporando a todos los actores y procesos que hacen posible llevar a la mesa nuestra comida de cada día.

El proyecto de tesis no sólo aproxima a respuestas y soluciones sino que lo hace desde una mirada honesta, que valora el error, el aprendizaje, el y que es capaz de derribar paradigmas en un esfuerzo colaborativo, para transformar controversias en conversaciones y desde ahí crear nuevo valor. La propuesta diseñada es una plataforma de contenidos que facilite y fortalezca el intercambio cultural, social, territorial, tecnológico y de bienestar de una comunidad entorno a la comida asociada al territorio latinoamericano.

Este proyecto está aplicado al caso LATAM Airlines por varias razones:

1. La esencia del negocio aéreo es la conexión, el intercambio entendiendo que desplaza y conecta a personas y territorios.

2. La compañía ha definido en su nueva propuesta de valor y marca el facilitar a que los sueños y metas de las personas lleguen más lejos, se convierte en una plataforma para el desarrollo. Es el gesto de poner los recursos de la empresa para el crecimiento o construcción de valor de los usuarios.
3. Cuando hablamos de comida, tratamos un tema mucho más allá de la alimentación. Comida es alimentación, salud, sociedad, cultura, tecnología, sostenibilidad, es una invitación a la reflexión de nuestro territorio e identidad desde múltiples miradas. La comida se transforma de este modo en un lenguaje versátil, cercano, humano que permite conectar con los viajeros, con las comunidades, con sus desafíos y sueños.
4. La comida de avión es mal percibida en general, es comida industrial. Sumado a esto, en la propuesta de valor actual de la empresa no está claro el vínculo entre la aerolínea y la comida. Por lo tanto es una oportunidad para tomar ese atributo y re-significar desde ahí.

Latinoamérica es un territorio diverso, con una amplia variedad de culturas, texturas, colores, sonidos, aromas. Pero existen muchas más cosas en común de lo que se cree. En Latinoamérica nos gusta celebrar, nos mueve el orgullo por lo que somos y hacemos, porque esta es una región de compleja geografía, baja infraestructura, donde los servicios no están del todo desarrollados como en otras regiones del mundo. Nos gusta cultivar nuestras relaciones con los más cercanos, familia y amigos y tenemos una privilegiada conexión con la naturaleza en un territorio con lugares por explorar que nos abre un nuevo camino para construir conexiones.

Nace entonces la oportunidad de expresar el ser plataforma desde un nuevo lugar para poner a conversar a Latinoamérica de comida.

Se inaugura un lugar para el intercambio de conocimiento y experiencias entorno a la comida, “se desmonetiza y democratiza” el medio al hacerlo abierto e inclusivo, todos pueden aportar. Conversan productos, productores, recetas, festividades, restaurantes, cocineros, personal de servicio, equipamiento y amantes de la comida de todo el territorio latinoamericano. **Es una plataforma que abre un**

espacio de conversación entorno a la comida para la comunidad latinoamericana.

Llamamos al sistema producto “MADE IN LATAM”, una multi-plataforma de contenidos abierta que se es alimentada de forma continua por la comunidad en Latinoamérica.

Esta plataforma está pensada para viajeros latinoamericanos que frecuentemente se mueven por la región en avión. Su motivación es crecer, alcanzar las metas y sueños que se han propuesto. Son optimistas, disfrutan de las cosas simples, valoran y cuidan las relaciones humanas y los mueve el orgullo y la superación. Viven en un mundo digitalizado y adoptan nuevas tecnologías en la medida que ellas les faciliten su andar. Esta plataforma está diseñada para este segmento pero es extensible a todas las comunidades en Latinoamérica y visitantes extranjeros.

El desafío es ser la plataforma de comida más grande de Latinoamérica. Todos contribuimos y entre todos aprendemos más sobre Latinoamérica a través de la comida. Una multi-plataforma digital que invita a los viajeros en el avión a descubrir la gastronomía del país al que esta viajando, a través de contenido relevante invita a los viajeros a compartir sus experiencias culinarias en cualquier parte de Latinoamérica.

El producto es una plataforma de contenidos en formato de fotos, videos y reseñas. Esta plataforma vive en los displays de los aviones y al mismo tiempo es una App móvil y web para los viajeros que buscan descubrir y conocer sus destinos. Desde ahí es posible entrar al contenido abierto y también nacen mapas, guías y libros todos digitales y personalizados en base a zonas, estilos de vida, tipos de cocina, y otras líneas de contenidos que van surgiendo de acuerdo a las preferencias de los usuarios. El contenido es generado tanto por LATAM Airlines como por los visitantes. LATAM Airlines facilita opciones culinarias en el lugar de destino, los visitantes documentan y comparten sus experiencias culinarias. La plataforma es geo-

referencial, según la ubicación del usuario sugiere datos y desarrolla algoritmos que las recomendaciones de datos sean de acuerdo al registro de sus actividades.

Los servicios son tips, recomendaciones, rutas sugeridas, tendencias, novedades y descuentos. También se invita a tener la posibilidad de apoyar en causas que protejan el patrimonio cultural y natural de Latinoamérica. Estos servicios son personalizados de acuerdo a las distintas audiencias, lo que hace que los contenidos sean más relevantes para los usuarios, generen un mayor nivel de compromiso y por lo tanto sean más efectivos. Desde este contenido se plantea una mejora continua y sistemática de la experiencia de servicio LATAM Airlines, incorporando productos o platos sugeridos por los mismos usuarios que conecten los sabores del territorio con lo que se come en los viajes en vuelo o en un futuro en tiendas en el aeropuerto.

Las comunicaciones tienen una estrategia basada en la creación de una comunidad abierta y combinada con otras redes sociales para hacerla parte de las vidas de las personas conectadas. A su vez desarrolla nuevos canales de comunicación como broadcast, y podcast para comunicar sus contenidos además de la App, web y aviones.

Entre los beneficios para usuarios y la comunidad en general están el fortalecimiento de la identidad local a través de la contribución a la construcción del acervo cultural latinoamericano expresado a través de la comida; el bienestar con la mejora en los niveles de consciencia de lo que comemos y en nuestros hábitos de alimentación; la genuina conexión con el territorio, con otros, con nosotros mismos; la mejora en la experiencia de alimentación en viajes al incorporar productos y platos locales, sugeridos por los mismos usuarios, entregando mayor variedad y calidad al servicio en vuelo y conectando con el territorio en una experiencia integrada.

Incorporar esta mirada lleva a LATAM Airlines más lejos, la acerca a pensar la experiencia no en términos de procesos o transacciones sino que la lleva a la construcción de relaciones sostenibles, acercarnos a todos como comunidad y construir identidad conectada con nuestro territorio.

Este informe introduce a través de la comida una aproximación hacia distintos puntos de vista que amplían la perspectiva del análisis con una mirada sistémica. Se utilizó el enfoque y metodología del design thinking para la elaboración del proyecto de tesis en la cual se incorporaron valiosas herramientas de diseño estratégico entregadas a lo largo del Magister (anexo 2).

3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Con la asociación entre la chilena LAN Airlines y la brasileña TAM, LATAM Airlines Group S.A. en adelante “LATAM” se transformó en el grupo de aerolíneas con mayor presencia en Latinoamérica, con unidades de negocios en siete países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay y Perú.

Luego de un proceso de consolidación y reestructuración importante, en 2014 se cumplieron dos años de la asociación, lográndose una operación integrada, con todas las iniciativas de sinergias completamente implementadas y consolidando a LATAM como el grupo de transporte aéreo de América Latina, con una capacidad para movilizar 68 millones de pasajeros y transportar más de un millón de toneladas de carga al año.

Con su foco en proveer de la mejor conectividad, LATAM ha ido desarrollando un posicionamiento clave en los principales hubs que conectan la región con el mundo, con especial énfasis en las ciudades de Sao Paulo y Lima. LATAM llega a 144 destinos en Sudamérica y el mundo.

Además de su red, otro de los rasgos destacados de LATAM es su modelo de negocios que combina con éxito el transporte de pasajeros y de carga, estrategia que le permite maximizar la ocupación de los aviones de pasajeros mediante el uso de las bodegas (bellies) para el traslado de carga en complemento con los cargueros dedicados.

De cara al futuro, la estrategia de negocios apunta a fortalecer la diferenciación de su producto y servicio entregando la mejor experiencia de viaje para ganar la preferencia a los clientes de la región, seguir potenciando su red de orígenes y destinos desde, hacia y dentro de Sudamérica y mantener la competitividad en costos alineada con la

realidad de la industria. La visión es ser de los tres mayores grupos aéreos del mundo, y el grupo de aerolíneas preferidas por dos tercios de los pasajeros que vuelan dentro de Sudamérica.

Durante el año 2014, las aerolíneas miembros de LATAM operaron una flota de 327 aviones, con una edad promedio de 6,9 años destacando como una de las más jóvenes de la industria. La empresa cuenta con más de 53.000 empleados de 61 nacionalidades en 26 países en el mundo.¹

Manifiesto LATAM

Somos Latinoamérica.

Somos la sonrisa del mundo, los brazos abiertos.

Una Tierra en la que la palabra amistad es más grande.

Colores Verdaderos, Texturas Orgánicas, Sabores del Territorio, Sonidos Seductores y Cielos Abiertos.

Esa es nuestra Naturaleza y la de nuestros Sueños.

Queremos que nuestros sueños Vuelen, porque para Nosotros Volar sigue siendo un sueño, una Celebración.

Para Volar hay que elegir un Destino, ese acto es el que le da sentido al viaje.

¹ Fuente: Memoria LATAM Airlines <http://memoria2014.marketinglatam.net/>

Partimos hace tiempo a nuestro Destino, el llevar a Latinoamérica a tener una de las tres Aerolíneas más grandes del mundo.

Y estamos volando hacia allá.

Cuando soñamos nuevos Destinos elegimos hacerlo en Grande.

Generamos nuevas Rutas, modernizamos nuestra flota, diseñamos nuevos salones y lo hemos hecho sostenible en el tiempo.

LATAM es hoy un hecho y el sueño despegó de esta Tierra.

¿Cuántos sueños hacemos volar diariamente?

Sueños que cuentan al mundo el Goce de Nuestra Naturaleza Latinoamericana.

Elegimos seguir Soñando. Siempre.

Porque siempre hay nuevos Destinos.

Hagamos juntos que nuevos sueños Vuelen.

Volemos.

4. DIAGNÓSTICO

En los últimos años se están viviendo escenarios cada vez más complejos que como nunca requieren de personas y organizaciones con altos niveles de flexibilidad, resiliencia e incorporación del cambio como una constante.

La combinación de crecimiento demográfico, aumento del consumo per cápita, agotamiento de los recursos naturales sumado al avance acelerado de la nueva tecnología está reorganizando la sociedad, la política, el comercio y la cultura.

La sociedad está aumentando sus niveles de consciencia y junto al desarrollo tecnológico a nivel exponencial nos lleva a tener comunidades cada vez más empoderadas, autónomas, abiertas y conectadas.

Para LATAM esto se hace aún más crítico en un escenario económico regional poco favorable y una competencia cada día más agresiva, pruebas difíciles que enfrenta el negocio.

Se requiere instalar la capacidad de innovación para la creación de nuevo valor conectado con las necesidades y emociones de los usuarios y de toda la comunidad. La innovación aeronáutica está limitada hoy por estrictas regulaciones que cambian muy lentamente en comparación con los avances tecnológicos, lo cuál invita a buscar fuentes de innovación desde nuevos lugares.

Este es el contexto que recibe el nacimiento de la nueva marca LATAM, el inicio de una nueva era. Maturana, H (1991) plantea lo clave del contexto en nuestra identidad:

“nos damos cuenta que nuestra biología depende del mundo que vivamos. ¿Qué mundo queremos vivir?”

Durante el proceso de investigación, exploración y análisis de este proyecto se identificaron **factores críticos** a profundizar para el proyecto como son la conexión con el territorio, el bienestar integral, nuevas tecnologías, una mirada más holística de las relaciones sociales y los valores latinoamericanos. Esta mirada se realizó a partir de investigación bibliográfica, documentales y entrevistas con expertos.

Conexión con el territorio

La identidad se construye desde quiénes somos, desde donde venimos y dónde vivimos. Pasado, presente y futuro unidos y anclados a nuestra tierra. La comida se transforma en un conector, un transmisor de la conexión con la tierra, porque comemos productos nacidos y cultivados en la tierra, probamos los sabores de nuestro territorio y los compartimos entorno a una mesa. Es desde ese intercambio donde se crea, nutre y evoluciona nuestra identidad. La comida es un canal para comunicar los valores de marca, dentro y fuera de la organización. Contreras, J., & Gracia, M. (2004) señalan que “el comer sirve de signo entre los que participan de la ocasión comensal, pues constituye un marcador de pertenencia, a la vez que de inclusión y exclusión social. En un mundo globalizado la comida se convierte en un medio para salvaguardar ciertos trazos identitarios, a pesar que la estandarización modifica ampliamente los modelos alimentarios contemporáneos”.

Nutrición y bienestar.

El cuerpo, la mente y el corazón son aquellos que nos permiten tomar decisiones y actuarlas. Una consciencia plena de cómo cuidamos y usamos nuestro cuerpo nos lleva a estar mejor preparados para enfrentar desafíos. Contreras, J., & Gracia, M. (2004) señalan “en efecto, somos lo que comemos. Y no sólo somos lo que comemos porque los alimentos que ingerimos proporcionan a nuestro cuerpo las sustancias bioquímicas y la energía necesaria para subsistir adquiriendo con ellos sus

propiedades físicas, sino que también porque la incorporación de alimentos supone también la incorporación de sus propiedades morales y comportamentales, contribuyendo así a conformar nuestra identidad individual y cultural”. Esto es una invitación a mirar con consciencia los alimentos que consumimos.

Nuevas tecnologías

El desarrollo tecnológico a tasas cada vez más aceleradas genera cambios en nuestro contexto que impactan en la definición de nuestra identidad. Todo esto está reorganizando la sociedad, la política, el comercio y la cultura a un grado tal que está volviendo obsoletos los modelos de negocio, las teorías económicas, las prácticas empresariales, los métodos de educación y los sistemas de creencias que dábamos por garantizados. Identificar patrones y saber leer esta nueva información nos lleva a detectar oportunidades para la creación de nuevo valor. Las consecuencias observadas de estos cambios son por una parte, el mayor acceso y poder de los individuos en un gesto de democratización de los productos, servicios y experiencias que antes pertenecían únicamente a las empresas e instituciones. Por otra parte, desarrollos tecnológicos están facilitando que mejoremos nuestra alimentación y por lo tanto se extienda nuestra expectativa de vida.

Mirada de las relaciones sociales

Gracias al acceso a tecnologías y conectividad, los niveles de consciencia de la población han ido aumentando. Esto pone un ojo más crítico al actuar de las empresas. Para la empresa al apropiarse del nombre LATAM y asociarse al continente, surge una mayor responsabilidad y transparencia respecto de su rol e impacto sobre el territorio y la comunidad. Más allá de conectar destinos, se hace necesario incorporar la consecuencia de esa conexión. Esto significa construir valor compartido con clientes y comunidades, incorporar una mirada amplia de la cadena de valor y extender los horizontes de plazo. En este sentido la conversación adquiere un tremendo valor. Para Maturana, H (1991) “la biología del amor es cotidiana, lo social y lo individual no se contraponen porque lo individual surge de las

conversaciones sociales” El respeto, el reconocer a otro como válido, y abrirnos a que escucharnos y intercambiar y desde ahí crear nuevo valor, para el fortalecimiento de la identidad individual y comunitaria.

Valores latinoamericanos

La comida es un tema humano y transversal y su investigación conectada con el territorio lleva a reflexionar sobre qué valores latinoamericanos siendo la marca LATAM son los que es necesario atesorar y promover. Para LATAM, se requiere un discurso común que articule su identidad con aquellos rasgos de la identidad latinoamericana funcionales a su posicionamiento y diferenciación. Volpi, J. (2009) cuestiona si realmente existe un sentimiento latinoamericano y en caso de existir cuál sería. Declara que “sólo frente a los conquistadores refiriéndose a los españoles nos asumíamos como latinoamericanos”. ¿Se expresa entonces esa unidad sólo cuando estamos en el extranjero?

La propuesta está en declarar: “en LATAM, llevamos el valor de Latinoamérica al mundo: sentimos orgullo de lo que somos, valoramos lo importante, sabemos prosperar en la incertidumbre y celebramos nuestra diversidad”.

Desde la investigación se detectan las siguientes **oportunidades** que fundamentan el desarrollo del proyecto de tesis.

Los consumidores de este nuevo mundo están híper conectados.

El futuro entonces supone, desde esa conexión, comportamientos empáticos de masas. El hecho de ser una marca deseada define la elección futura, y esta es potenciada por la conectividad. Estos grupos justifican sus elecciones porque en ellas se reflejan sus valores, sus gustos, su identidad, y pueden hacer todo esto con el gesto de uno de sus dedos desde sus dispositivos móviles. Si el trabajo de la empresa es consistente se puede lograr seducir a muchos y ellos con el gesto de ese mismo dedo recomendarán a la marca genuinamente a muchos más.

La comida es un canal para comunicar los valores de marca.

La comida se transforma de este modo en un lenguaje versátil, cercano, humano que permite conectar a la marca con los pasajeros, con los empleados y comunidades, con sus desafíos, con su territorio.

La democratización del viaje en avión.

La industria aérea se proyecta con un aumento progresivo en los factores de ocupación y a su vez con una caída en las tarifas medias. Es decir cada vez más gente viajando en avión más barato. Esto implica que los niveles de intercambio entre personas, culturas y territorios no sólo aumentará virtualmente a través de la conexión a internet sino que físicamente a través de la transportación aérea. Por otra parte, ante márgenes disminuidos y la comoditización del viaje aparece la oportunidad de buscar nuevas formas de construir valor, de diferenciarse, nuevas formas de negocio.

El valor del intercambio.

En este contexto, intercambio se refiere a conectar diferentes perspectivas y realidades para la creación de nuevo valor que surge desde la conversación entre las partes. La línea aérea al ser motor y promotor del intercambio se transforma en un agente esencial como soporte para el desarrollo de la población. Aparece la oportunidad de potenciar y capturar el valor de ese intercambio como contribución para todos.

Desde estas oportunidades se han identificado **desafíos** que están dados principalmente desde dentro de la organización, a nivel de cultura interna.

Abrirse a nuevos negocios.

Se trata de pensar el negocio mucho más allá que la demanda y oferta de asientos sino que buscar y enfocarse en nuevas líneas de negocio de acuerdo a los cambios de contexto. No necesariamente involucra un cambio de foco del núcleo del negocio,

sino que abrir espacio a buscar nuevas opciones como parte de la mirada de la estrategia a futuro.

Cambio de paradigmas.

Específicamente, se trata de romper paradigmas con respecto a la relevancia de la comida en la vida de las personas. La comida es un lenguaje, es un canal de comunicación de valores y creencias, es mucho más que un atributo en la experiencia. Las personas quieren saber lo que comen y que sea delicioso, lo que comemos constituye nuestra identidad.

Tecnología que conecta.

Se refiere a cómo se utiliza la tecnología para acercarse a la comunidad, y poder conectar con ellos. Al abrir una plataforma se enriquece la base de datos y el desafío se centra en cómo poder entregar beneficios a los usuarios y comunidades en una experiencia coherente conectando esa base de datos con otros sistemas relevantes para ellos tanto de la aerolínea como fuera del viaje.

Por lo tanto, para llevar a cabo el proyecto, se deben considerar como **factores críticos de éxito**:

1. La construcción de una nueva cultura que le da valor al desarrollo social más allá de lo económico.
2. Una asignación de recursos y rapidez en la incorporación de nuevas tecnologías.
3. La creación de una interfaz cercana, abierta, masiva e inclusiva en un lenguaje único, el sello LATAM.
4. La conexión entre los contenidos generados por los usuarios y la experiencia en viaje y en vuelo.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación se presenta el análisis estratégico para la empresa LATAM y la industria aérea.

5.1. Análisis interno y externo

5.1.1. Análisis PESTA

Político

Actualmente, la innovación aeronáutica se ve limitada por estrictas regulaciones que cambian muy lentamente en comparación con los avances tecnológicos, lo cuál invita a buscar fuentes de innovación desde nuevos lugares.

Se entiende el tema de la comida como expresión de la cultura. En este sentido analizando el caso de la Política Cultural 2011-2016 en Chile ², vemos que promueve un espíritu participativo e inclusivo inspirado en dinámicas transversales, representativas, descentralizadas y pluralistas.

Lo mismo se repite en otros países latinoamericanos donde además en el caso de Brasil y Colombia se promueve fuertemente la innovación y a su vez el fortalecimiento de industrias creativas basadas en las nuevas tecnologías y en el valor patrimonial local.

² Fuente: Cultura Gobierno de Chile <http://www.cultura.gob.cl>

En este sentido la creación de una plataforma para la comunidad con respecto a la comida está completamente alineada con este enfoque.

Económico

En Latinoamérica se está viviendo un escenario económico poco favorable. “El complicado panorama mundial está golpeando duramente a la región” señala Marcelo Justo para BBC Mundo.³

La CEPAL informó que en el 2015 las economías de América Latina experimentaron un retroceso del 0,4% y que sólo crecerán un 0,2% en 2016. Esto está principalmente influenciado por una inestabilidad política en Brasil la mayor economía de la región.

Por otra parte el negocio aéreo en la región presenta una competencia cada día más agresiva,

Estas son pruebas difíciles que enfrenta el negocio.

Este contexto impone a LATAM el desafío de buscar vías de crecimiento alternativas.

Sociocultural

La sociedad a nivel mundial está viviendo profundos cambios. El mayor nivel de consciencia de la sobre población del planeta, aumento del consumo per cápita, agotamiento de recursos y calentamiento global, sumado al desarrollo acelerado de nuevas tecnologías está afectando el sistema de creencias de la población.

³ Fuente: BBC Mundo <http://www.bbc.com>

Esto ha dado más autonomía y libertades a la población pero también más responsabilidades.

Sumado a eso, el creciente acceso a la información le da protagonismo al valor de la transparencia y reputación.

En el caso de la alimentación, cada vez más la gente buscará entender de dónde vienen los productos que consumen, qué contienen, cuál es la ética de sus productores e intermediarios. *“Clear is the new clever”*.⁴

Tecnología

El desarrollo tecnológico se observa en una curva exponencial. Esto significa tasas cada día más aceleradas de cambios tecnológicos que a su vez generan cambios de contexto constantes en la población.

Se proyecta que en el futuro gran parte de los trabajos que hoy se realizan ya no existirán y nuevas habilidades serán requeridas. Esto pone en valor habilidades como el aprender a conversar, el trabajo en colaboración y la conexión interior, con otros y el entorno.

Las nuevas tecnologías abren nuevas oportunidades de negocios que permiten pensarlos en gran escala, “desmonetizando y democratizando” los productos y servicios. La nueva moneda de cambio son las bases de datos que permiten entregar experiencias y ofertas cada vez más personalizadas y desde ahí agregar nuevo valor. A esto se suma que la tecnología empoderará cada día más a los usuarios con mayor y mejor acceso a información y capacidad de procesamiento de datos.

⁴ Fuente: Publicidad Patagonia <https://www.youtube.com/watch?v=0bk7SwcpdSc>

Ambiental

El 2015, el año con el mayor índice de calentamiento global que llegó a niveles críticos, se realizó la Cumbre de París sobre cambio climático. “El primer pacto universal de la historia de las negociaciones climáticas”, según lo bautizó el presidente francés, François Hollande. El pacto fija un techo a las emisiones de gases de efecto invernadero y establece un sistema de financiación.⁵

Esto significa que el contexto cambia radicalmente porque las regulaciones cambian.

En este sentido, aparecen factores relevantes de considerar para la industria aeronáutica. Como son tener una buena gestión ambiental como ventaja competitiva en términos comerciales dado que se podría volver en el futuro en un requisito necesario para seguir con las relaciones comerciales existentes. La implementación de un sistema de gestión de riesgos ambientales eficiente que permita a la empresa reducir su exposición a multas, ahorrar costos, manejar sus riesgos y cuidar su reputación. Buscar la eficiencia en el consumo de energía que permita tener un retorno positivo sobre la inversión. Desarrollo de energías renovables, regulaciones para disminución del consumo y regular la distribución desigual de recursos e insumos.

⁵ Fuente: El País <http://www.elpais.com>

5.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La industria aérea por su complejidad operacional y altos niveles de inversión posee grandes barreras para la entrada de nuevos competidores.

Sumado a esto, se observa una concentración de la industria cada vez mayor. En los últimos años se han producido varias fusiones, alianzas y joint ventures, lo cual hace más difícil la entrada de nuevos competidores. Caso British-Iberia, Delta-United, LAN y TAM.

Para vuelos de muy corto alcance, se ha observado un aumento en oferta de servicios de transporte privado en jets o helicópteros. Además, el fenómeno conocido como “uberización” podría democratizar aún más esta industria lo que podría representar una amenaza futura sujeto a las regulaciones aeronáuticas.

Rivalidad entre competidores

La concentración de la industria sumado al aumento de volumen de pasajeros con tarifas cada vez más bajas, muestra un escenario altamente competitivo a nivel mundial y especialmente en la región. En Latinoamérica los grandes competidores son Avianca, Gol y LATAM. Esta rivalidad impulsa con fuerza la necesidad de crear nuevos diferenciadores e incorporar a la innovación como una constante al interior de estas organizaciones.

El poder de negociación de los proveedores

Existe un alto nivel de concentración para los proveedores de la industria aérea. Los dos grandes proveedores de aviones de la industria son Boeing y Airbus, que dejan poco espacio para la negociación. En el mundo del abastecimiento de alimentos y materiales, también existen dos grandes actores

Gate Gourmet y LSG. Por otra parte los concesionarios de aeropuertos dependiendo de las autoridades locales juegan un rol importante en los cambios tecnológicos, logísticos y en la mejora de experiencia de los usuarios. Nuevamente con poco espacio para la negociación.

El poder de negociación de los compradores

Los avances tecnológicos han convertido a los usuarios en consumidores mucho más autónomos con un mayor acceso a la información y gestión de sus viajes.

Por otra parte la conectividad, ofrece oportunidades de obtener mejores precios a través de formas de consumo en red. Esto se observa en casos como Groupon o la oferta de charters aéreos.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Mirando hacia el futuro, el desarrollo de la industria automotriz hacia tecnologías eléctricas que reemplacen el petróleo y bajen significativamente los costos (sin uso de combustible) y mejoren los niveles de seguridad hacen pensar que para distancias cortas, el transporte terrestre podría ganar mayor ventaja frente a los viajes por aire.

Sin embargo, para distancias más largas, todavía no se observa una amenaza de productos sustitutos.

5.1.3. Análisis FODA

Fortalezas

- LATAM tiene un alto conocimiento y experiencia operacional y financiera en la industria.
- Con altos estándares de seguridad operacional y servicio.

- Es la línea aérea con mayor presencia en la región, con una amplia red de destinos domésticos e internacionales.
- Tiene una flota moderna y la mayor de la región en número de aviones.
- Posee la base de datos de pasajeros más grande de Latinoamérica.
- Es una empresa con más de 53.000 empleados de los cuáles 25.000 son personal de contacto, en su mayoría latinoamericanos que destacan por su calidez, cercanía y profesionalismo.
- Está ad-ports del lanzamiento de una nueva marca que viene desde dos marcas con alto nivel de trayectoria y prestigio.
- Representa un fuerte apoyo local en Chile ante desastres y emergencias nacionales.
- Realiza gestión de impactos en la contaminación: medición de impacto ambiental, iniciativas de reducción de uso de combustible, primera aerolínea en la región que usó bio-combustible. Está en los primeros lugares de la industria en el ranking del Dow Jones Sustainability Index.⁶

Debilidades

- Existe un mayor foco en la relación transacciones que en la construcción de relaciones a largo plazo.
- Se observa una baja aceleración en el desarrollo de plataformas digitales en comparación a otros competidores.
- Existe un bajo número de proyectos con impacto en la comunidad a nivel social.
- La compañía está viviendo un proceso de fusión complejo, con lo cuál la administración requiere una etapa de transición para llegar a su nivel de rendimiento y compromiso óptimos. Tamaño, lejanía, burocracia.

⁶ Fuente: Dow Jones Sustainability Index <http://www.sustainability-indices.com/>

- Costo de viaje desde y hacia el Aeropuerto vs. buses.
- Foco en rentabilidad vs sostenibilidad.
- Es popularmente conocido que la comida de avión no es buena, las condiciones para poder entregar un servicio en las mejores condiciones son limitadas, debido a las restricciones logísticas, de espacio y equipamiento para llevarla a bordo.

Oportunidades

- El cambio tecnológico acelerado pone a disposición en el mercado nuevas herramientas y sistemas para mejorar la experiencia digital y productividad.
- Los cambios sociales en conectividad y autonomía abren nuevas formas de relacionarse con los usuarios y comunidades: empoderamiento y conversaciones en red.
- Promover el desarrollo de turismo desde y hacia Latinoamérica.
- Promover la colaboración con entes de turismo locales.
- Acercar y sumar a grupos de interés (agencias, proveedores, familias).
- Aprovechar fortalezas existentes en pequeñas localidades.
- Desarrollo e innovación de industrias relacionadas al viaje como el transporte terrestre (Uber⁷) y hotelería (Airbnb⁸) abren posibilidades de construir nuevas alianzas.
- Desarrollo de negocios dentro de la experiencia de viaje: catering, wifi, equipaje, venta de medios propios.
- Aprovechar redes sociales para comunicarnos con empleados, clientes y comunidades.

⁷ Fuente: Uber <https://www.uber.com/es/>

⁸ Fuente: Airbnb <https://www.airbnb.com/>

Amenazas

- Inestabilidad económica y política en la región.
- Estrictas regulaciones aeronáuticas frenan la innovación en tecnologías aéreas.
- Regulaciones tarifarias, multas por atrasos.
- Fuerte competencia en Brasil, Colombia y Chile.
- Mejora en la oferta de valor de buses.
- Trenes de alta velocidad.
- Aparece oferta de jets privados.
- Negociaciones colectivas: sindicatos con influencia de centrales.
- Empoderamiento de la población exige mayores niveles de transparencia y autonomía lo que implica inversión en tecnología y sistemas de información.
- Empleados empoderados y más exigentes.

5.1.4. Estrategias FODA

Estrategias FO

- Desarrollo de nuevas plataformas que combinen las bases de datos con el uso y acceso a dispositivos móviles para la diversificación hacia nuevos negocios (diferentes a la tradicional venta de asientos).
- Desarrollo de tecnologías de conectividad a bordo.
- Desarrollo de nuevos canales de comunicación sociales, que vayan más allá de los viajes: apoyo a comunidades locales, apoyo al desarrollo y protección del territorio.
- Una nueva marca abre la posibilidad de transmitir los valores de la marca a través de una variedad de formas de expresión tanto dentro como fuera del viaje: comida, música, arquitectura, diseño, mundo digital.

Estrategias FA

- Creación de escuelas de capacitación para otras industrias en excelencia operacional y en excelencia en servicio y seguridad.
- Seguir ampliando la red de destinos hacia nuevos mercados, apalancados en la amplia red existente.

Estrategias DO

- Conexión de las bases de datos con los sistemas de información permiten ofrecer una experiencia cada vez más personalizada, con información oportuna y un servicio a la medida.
- Nuevas tecnologías permiten masificar o escalar relaciones con los usuarios más allá del viaje.
- Oportunidad de simplificar procesos con una organización más liviana y eficiente post proceso de fusión.

Estrategias DA

- Aumento en inversión en tecnologías digitales vs. inversión en innovación aeronáutica.
- Transparencia en procesos operacionales complejos que informan y empoderan a los usuarios (itinerarios, conexiones, mantenimiento, abastecimiento).
- Transparentar la cadena de valor del servicio de alimentación y facilitar la construcción de nueva demanda de proveedores de productos orgánicos. Al entender de dónde vienen los productos que compran los proveedores que abastecen los aviones, se exigirá cada vez más una mejora en la calidad y por lo tanto la incorporación de nuevos productos.

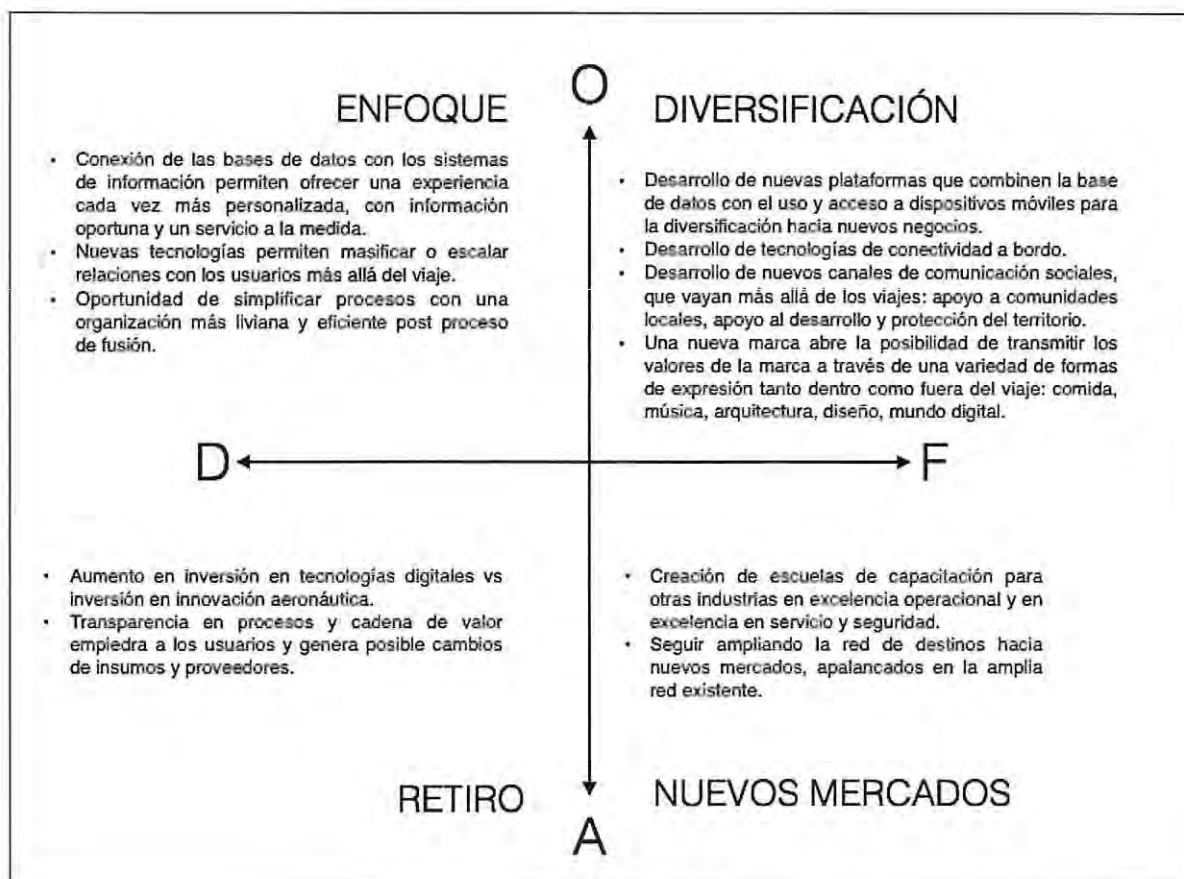


Imagen 1: Estrategias FODA

5.2. Análisis de Escenarios

5.2.1. Estudio de Tendencias

Se realizó un estudio de tendencias con el enfoque de trendwatching en dos ámbitos: comida y viajes.

Esta metodología se basa en el estudio de casos que permite a través de un proceso de análisis y síntesis identificar patrones en creencias y comportamientos a nivel global.

Este estudio permite comprender la experiencia de comida y cocina contemporánea y se enfoca en el acto de explorar, habitar y conectar sintetizado en 9 tendencias: Wellness Prêt à porter, Bio-Habitar, Stuffocation, La muerte de la edad adulta, Tele-realidad, Bloquear la tecnología, Punksumers, La validación de la diferencia, Comunidad Freelance.⁹

Wellness Prêt à porter.

Corresponde al cuidado del cuerpo y del espíritu. Existe una mayor conciencia de nuestro cuerpo, mente y entorno. Un comportamiento cada vez más frecuente es el de considerar estos cuidados como un programa cotidiano, en los cuales la tecnología ayuda a monitorear nuestro bienestar y entrega herramientas que permiten un autoconocimiento. Son productos y servicios cotidianos y personalizados que permiten compartir y publicar la información por las redes sociales.¹⁰

⁹ Estudio realizado con la colaboración de Antonia Moreno.

¹⁰ Fuente casos Wellness Prêt à Porter: Nike Fuelband, Meal Snap, Sleep Cycle, www.bluecher.com, @LucePlan.

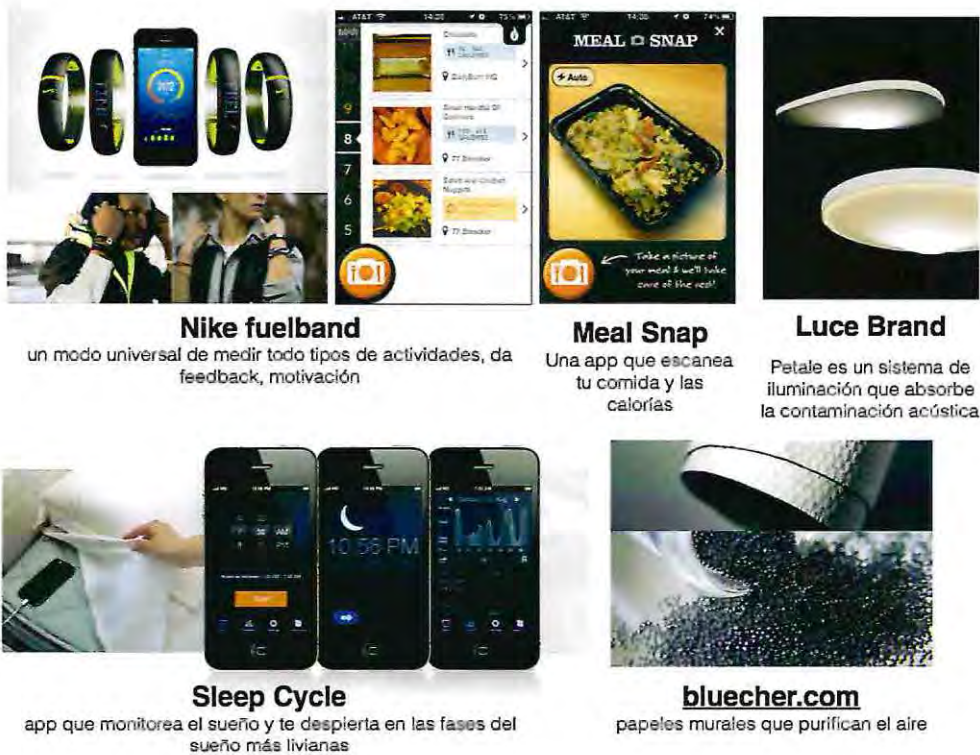


Imagen 2: Tendencia Wellness Prêt à porter.

Bio-Habitar.

Los ciclos de la naturaleza vuelven a formar parte de la vida cotidiana y doméstica. Tanta globalización nos ha hecho alejarnos de nuestro entorno. Nos hemos transformado en unos extraños en nuestro propio hábitat. De la mano de la búsqueda de una mayor calidad de vida viene el re-encontrarse, aprender de la naturaleza y respetar sus ciclos y tiempos.¹¹

¹¹ Fuente casos Bio-Habitar: <http://www.eat-ento.co.uk>, Expo Milano 2015 www.expo2015.org, www.bitponics.com, beehives Project, slow food www.eataly.com, Restaurantes Km 0 <http://slowfoodkm0.blogspot.com/>



Ento UK

Introducir insectos en la dieta diaria, altamente nutritivos de fácil crianza y en muchos países orientales forman parte de la dieta



MILANO 2015
NUTRIRE IL PIANETA
ENERGIA PER LA VITA

Expo Milano 2015

Invita a reflexionar sobre el tema de la comida, nutrición y los recursos del planeta.



Bitponics

Jardín hidropónico con sensores. Conectado a una nube virtual que monitorea el plan de crecimiento, el sistema envía mensajes de alerta cuando surge algún problema.



Bee hive project

Promover las colmenas domésticas. Se descargan los archivos y se imprimen en 3d.



Eataly

Un mercado que vende y ofrece comida de calidad, promoviendo el comercio justo, las producciones de temporada, los productos locales.



Restaurantes Km 0

Sus productos vienen de producciones de no más de 1 Km de distancia

Imagen 3: Tendencia Bio-habitar.

Stuffocation.

El exceso de cosas “*Stuff*” le ha devuelto el valor a las experiencias, que ahora se hacen visibles y compartidas gracias las fotos publicadas en las redes sociales. Toma valor la narración de la experiencia. Esta tendencia acoge propuestas que van más allá del consumo. Representan ideologías y estilos de vida que cuestionan el consumismo y los procesos de producción masivos que entregan productos de baja calidad, bajo costo, producidos en países donde las leyes laborales son débiles o no existen. La revaloración de las experiencias en contraste con la pérdida de valor de los objetos en sí mismos les da una

connotación de elementos de lujo,. El Nuevo Lujo está determinado por cada persona.¹²

the minimalists

The minimalists

Promueve un estilo de vida que ayuda a cuestionarse qué cosas le entregan valor a nuestras vidas buscando una vida con más significado y menos cosas.



Citizen M “Affordable luxury”

Hoteles que ofrecen ubicaciones exclusivas, espacios comunes que marcan tendencia y un servicio auto-administrado que permite cobrar tarifas accesibles.

Imagen 4: Tendencia Stuffocation.

La muerte de la edad adulta.

La adultez pierde fuerza como etapa. Una generación que no quiere perder su carácter lúdico y experimental y plantea un nuevo modo de ser adulto. Plantea que hay poco atractivo en los arquetipos de personas serias y definidas, que corresponden al ser adulto hasta ahora, y que hay mucho más atractivo en las ofertas para los más jóvenes que promueven comportamientos lúdicos. No hay un deber ser y no hay verdades absolutas. La experimentación y la búsqueda, fracaso y error son parte del día a día. Una misma oferta es atractiva a diferentes generaciones, pues entrega distintas lecturas.¹³

¹² Fuente casos Stuffocation: www.theminimalists.com, citizenM <https://www.citizenm.com/>

¹³ Fuente casos La muerte de la edad adulta: Serie Girls HBO 2012, Facebook propone 36 nuevos géneros, www.pixar.com, el topo ilustrado, <http://danielnyc.com/>



Girls HBO

Una serie cotidiana que muestra una realidad como la de muchos, con caras comunes, cuerpos que no se ajustan a los cánones de



Facebook gender options

La red social amplió los géneros a más de 38 posibilidades, incluyendo femenino y masculino. También permite cambiarlo cuando se quiera.



El topo ilustrado

Textos de grandes, ilustraciones de niños. En poco tiempo, llegaron a tener más de 25.000 seguidores.



Pixar

Películas y cortos en un lenguaje infantil, con contenidos de diferentes capas de información que apuntan a distintas generaciones.



Daniel NY

Un restaurant muy reconocido en Nueva York decide invitar a niños a degustar su menú de varios tiempos. Es interesante ver la reacción y su interacción con la comida, diferente de interacción a los adultos

Imagen 5: Tendencia La muerte de la edad adulta.

Tele-realidad

Las pantallas nos conectan en tiempo real, creando nuevos espacios donde es posible habitar e interactuar.¹⁴

¹⁴ Fuente casos Tele-realidad: www.lopeca.com, Airbnb Journeys , www.vizeat.com



Lopeca

Una plataforma que conecta personas en tiempo real y permite tener tours remotos por medio de los smart phones de guías locales.



Viz eat

Conecta a viajeros con gente local con quienes comen para conocer de un modo más profundo y diferente su cultura. Cada dueño de casa ofrece un menú, y el viajero busca por zona, tipo de comida y precio.



Airbnb Journeys

Además de alojamientos en casas locales ofrece paquetes de actividades locales (bicicletas, excursiones culinarias, etc), que permiten conocer la realidad del país que se viaja, guiados por gente nativa.

Imagen 6: Tendencia Tele-realidad.

Bloquear la tecnología

Estudios revelan que a menor contacto directo con dispositivos digitales, hay más contacto visual, mejor postura, logramos conversaciones más profundas, tenemos mejor memoria y una mejor calidad de sueño.¹⁵

¹⁵ Fuente casos Bloquear la tecnología: www.vinaya.com, www.villastephanie.com, <https://www.behance.net/agatanowak>, www.openmaterials.org, www.allaboutbirds.org/tag/jane-kim



Altruis

Joyas conectadas por bluetooth al celular, sólo se reciben las notificaciones realmente importantes al estar conectados, no distraídos. www.vinaya.com



Villa Stephanie

Un hotel de lujo en Alemania que permite desconexión total pues en sus muros tienen láminas de cobre que bloquean las señales.



Offline Chair

Una silla que bloquea las señales diseñada por Agata Nowak.



Open materials

Una base de datos colaborativa de materiales inteligentes con foco en informar y compartir sobre los materiales y así poder innovar en relación a diferentes necesidades cotidianas.



All about birds

Para celebrar el 100 aniversario del Laboratorio de Ornitología de Cornell, la artista Norteamericana Jane Kim ha pintado 270 especies de pajaros a escala natural.

Imagen 7: Tendencia Bloquear la tecnología.

Punksumers

Son consumidores altamente informados, activistas que plantean y ejecutan soluciones radicales. Están constantemente rompiendo paradigmas. Hay ética en su comportamiento, consciencia de los demás y del ambiente. Tienen una actitud reaccionaria frente a la globalización que nos ha llevado a un exceso

de individualismo, debilitamiento de los vínculos humanos y languidecimiento de la solidaridad.¹⁶



Leftover Swap App

Una aplicación que permite compartir la comida que se hizo demás con los vecinos, como un modo de evitar el desperdicio.



#RefugeeConvoy

Septiembre 2015. Ciudadanos austriacos y alemanes se unen al llamado de cruzar en sus autos particulares a inmigrantes desde la frontera a refugios especiales bajo la premisa "es hora de hacer algo, somos todos humanos."



Waste, Uncovering the global food scandal

Libro de Tristram Stuart que expone la paradójica situación actual a nivel mundial del desperdicio de alimentos, al mismo que predice que la falta de comida en el futuro será algo inevitable.



Maestranza

Un restaurant en el Barrio Franklin de Santiago que promueve la comida de calidad a precios bajos, comprando a proveedores locales, usando materias sub-utilizadas y alejándose de los lugares de moda.

Imagen 8: Tendencia Punksumers.

¹⁶ Fuente casos Punksumers: <http://leftloverswap.com>, #refugeconvoy,

https://www.ted.com/talks/tristram_stuart_the_global_food_waste_scandal#t, Maestranza Cocina de Mercado en Barrio Franklin.

La validación de la diferencia

Incluir comunidades que antes fueron ignoradas. Las compañías han cambiado su discurso con el fin de incorporar una creciente población heterogénea. A través del marketing, retail y salud vemos marcas que buscan por medio de sus productos, empoderar a todo tipo de consumidores.¹⁷



Ageist

Una revista enfocada en la cultura de las generaciones sobre los 50 años, gente que tiene vidas inspiradoras y viven sin miedo el paso de los años.



Dia&Co

Un servicio on-line que ofrece asesorías de moda personalizadas para mujeres de tallas grandes. Ellas reciben una caja con las propuestas de tenidas completas, se quedan con lo que quieren y devuelven el resto



Nike Inner Strength

Nike se caracteriza por auspiciar deportistas de alto rendimiento. Ahora ha decidido apoyar a esos que no son tan publicitados, para dar a conocer el significado de ser atleta promoviendo la fortaleza como un valor.



Coda Story

Una plataforma que entrega en profundidad la información. En vez de dar noticias de última hora, su grupo editorial prefiere reportear en profundidad las crisis y cronológicamente por períodos de al menos 7 meses.

Imagen 9: Tendencia La validación de la diferencia.

¹⁷ Fuente casos La validación de la diferencia: www.agei.st, news.nike.com/inner-strength, www.dia.co, www.codastory.com

Comunidad Freelance

Es el manejo holístico de los recursos en el cual la conexión humana es fundamental: compartir para conectarse e individualizarse para mantener una identidad. Sustentabilidad ambiental, económica y social, uso eficiente de los bienes y disminución de los gastos.¹⁸



Ollie

Una experiencia habitable all inclusive. Lugares comunitarios de lujo, con un uso eficiente del espacio y servicios como pan horneado en casa, lavado de platos, orden y compras organizado por una app llamada Alfred.

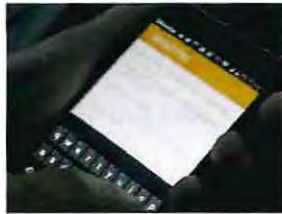
Efecto Manada

Una proyecto de manejo holístico que alimenta ovejas de comunidades locales al mismo tiempo que hacen la mantención de jardines en casas de veraneo. Se ahorran abonos, suplementos alimenticios, sembrar praderas, jardineros, máquinas, repuestos y petróleo. Se obtienen animales sanos y jardines abonados, podados y aireados.



Uber

App que conecta conductores con personas que necesitan ser transportadas.



We smart park

Sistema de estacionamiento vía app que permite rentabilizar los estacionamientos en las horas que no se usa. Los propietarios ganan dinero y que usuarios encuentren estacionamiento 60% más barato que el precio de mercado.



Audi unite

La marca de autos ha desarrollado un servicio que permite tener un auto compartido por al menos 2 años. A final de mes llegan las cuentas con los gastos.

Imagen 10: Tendencia Comunidad Freelance.

¹⁸ Fuente casos: www.ollie.co, www.audiunite.com, www.uber.com, www.wesmartpark.com, <http://www.laderasur.cl/proyectos/mantencion-de-jardines-con-ovejas-la-propuesta-de-efecto-manada/>

5.2.2. Scenario Matrix

Desde el estudio de tendencias, se identificaron oportunidades orientadas hacia la acción que sirven de guía para el desarrollo de la propuesta. Aparecen desde la ubicación en la matriz de escenarios, donde se definieron como ejes el individual-colectivo y el funcional-relacional. El proyecto se inspira en oportunidades encontradas en todos los cuadrantes. Estas oportunidades están descritas a continuación

Libertad de expresión: no hay un deber ser.

Se plantea un comportamiento lúdico que nada tiene que ver con la edad sino con una postura frente a la vida. Hay una necesidad del disfrute, una apertura a la experimentación, una búsqueda constante y abierta. El factor novedad es importante, el humor es un recurso presente y la constante búsqueda marca el carácter pues nada está definido del todo.

La oportunidad está en abrir un espacio para poder expresar las individualidades y ponerlas a conversar socialmente. El valor está en la diversidad, la autenticidad y el sello personal de cada individuo.

Narrar y documentar vivencias: contar historias.

Se observa que las experiencias están compuestas por distintas instancias: el momento mismo de la experimentación y lo que queda en la mente de quien lo vive, que corresponde la narración de su experiencia personal y que es finalmente lo que se transmite, por lo tanto lo que existe.

La oportunidad está en facilitar formatos que permitan convertir a los usuarios en narradores, críticos y documentalistas expertos.

Construcción de redes: nacen las cofradías.

Las conexiones significativas permiten recobrar la confianza en la especie humana. Se forman agrupaciones que conectan personas e implican vínculos profesionales. Los escenarios de interacción varían.

Nace la oportunidad de abrir un espacio para el encuentro de pares improbables con gustos afines o diversos, para el intercambio de conocimiento y experiencias, y desde ahí para la creación de nuevo valor que nace de este intercambio.

Consciencia del origen y de la esencia de las cosas: el lujo de lo esencial.

De lo que consumimos, ¿cuánto es envase y cuánto sustancia? Posturas altamente racionales que surgen como reacción atenúan la cultura del exceso e invitan a buscar lo auténtico.

La propuesta es ir a la fuente original de las cosas sin intermediarios externos, saber de primera fuente de dónde vienen los productos que consumimos, de dónde y cómo se recolectan y producen, quiénes son los que cocinan y cómo son los lugares donde es posible comerlos, la historia de sus dueños y su personal de servicio.

Promover lo local y aprender de lo global: uso eficiente de los recursos.

Uso racional de los recursos cualquiera sea su naturaleza, comprendiendo que con una estrategia previa son posible mejores y más eficientes resultados. Hay una relación con la realidad menos ingenua, una postura más activa y crítica.



Imagen 11: Scenarío Matrix

6. CONTEXTO PROPUESTA

Durante el proceso de investigación, exploración y análisis de este proyecto se identificaron factores críticos a profundizar como son la construcción de identidad conectada con el territorio, el bienestar integral, el desarrollo tecnológico exponencial, una mirada holística de las relaciones y los valores latinoamericanos que LATAM puede promover.

La profundización en estos temas se realizó a través de investigación bibliográfica, búsqueda de información de casos relacionados en internet y entrevistas con expertos.

6.1. Conexión con el territorio

La combinación de crecimiento demográfico, aumento del consumo per cápita, agotamiento de los recursos naturales y creciente invasión humana del ecosistema, conducen a una crisis de sostenibilidad que podría amenazar el bienestar y la sobrevivencia de nuestra población.

Generar consciencia acerca de nuestra biodiversidad, de nuestro ecosistema, ayuda a cuidar la supervivencia de las especies y al mismo tiempo cuida la calidad de los productos que consumimos. Se investigaron hechos que refuerzan la necesidad imperante de generar mayor nivel de consciencia de la población sobre nuestro acervo de capital natural detallados a continuación.

En la región existe una extensa variedad de especies y una fuente inagotable de contenido relacionado con nuestros orígenes, costumbres, geografía, climas, propiedades de nuestros productos.

Nuestro contexto geográfico ha favorecido el desarrollo de una biodiversidad que posee especies y ecosistemas únicos en el mundo.

Latinoamérica es considerada una Biodiversity Superpower¹⁹ con un enorme potencial a largo plazo. En particular Chile y Brasil tienen más del 50% de plantas endémicas del total de especies presentes en el territorio latinoamericano.

Los súper alimentos son aquellos alimentos que poseen gran cantidad de nutrientes que no sólo son necesarios para el organismo, sino que también aportan beneficios extras a la salud, de forma natural, sin agregados ni procesos. En Latinoamérica, debido a su biodiversidad, es posible encontrar muchos ejemplos como la quínoa, chía, cacao, maqui, arándanos, alga espirulina, raíces, sal, mate, acai.

El cacao en particular es un producto con alto valor. El grano de cacao es capaz de transmitir la esencia del territorio o terroir, a su vez de aportar alto nivel de nutrientes y antioxidantes.

La base de todo ecosistema es la diversidad, en este sentido, la práctica del monocultivo quebranta este principio. Si hay menos diversidad vegetal, también disminuye la animal.

El daño a los suelos es importante, sin rotación se pierde la fertilidad de la tierra. Se enriquece artificialmente con químicos y xenobióticos.

¹⁹ Fuente: Naciones Unidas

http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/environment_energy/latin_america_and_the_caribbean_biodiversity_superpower.html

El monocultivo ha avanzado a pasos agigantados en el territorio latinoamericano en las últimas décadas, debido a la necesidad de generar nuevas fuentes de ganancias para los grandes capitales de la agroindustria, que van desde las corporaciones biotecnológicas hasta el capital financiero. El monocultivo de soja está destruyendo la selva amazónica. La soja representa el 47 % de las plantaciones de grano de Brasil y el área plantada de soja en este país aumenta alrededor de un 300% al año. La expansión de las plantaciones de soja no solo destruye la selva, sino que también pone en peligro los acuíferos, provoca la contaminación de los ríos y de los suelos por tóxicos y fertilizantes y reduce la biodiversidad animal y vegetal que en la Amazonia es de las mayores del mundo.²⁰

Los pueblos ancestrales desarrollaron formas de cultivo acordes con los ciclos naturales, en cultivos en rotación o en terrazas, así la tierra compartía nutrientes y se reforzaba.

En este sentido, la comida es un conector con la tierra. Vivimos de los sabores del territorio y nuestro conocimiento, habilidades y potencial de desarrollo están influenciados por lo que comemos. Es una oportunidad para descubrir, cuidar y compartir nuestro patrimonio natural y humano y son las personas las llamadas a facilitar la transmisión de este conocimiento.

A partir de estos hallazgos se develan oportunidades para incorporar en la propuesta.

- Entregar datos prácticos para generar conciencia cuando viajamos.
- Potenciar las cualidades de los súper alimentos latinoamericanos.

²⁰ Fuente: El País

http://sociedad.elpais.com/sociedad/2007/02/22/actualidad/1172098801_850215.html

- Celebrar festivales en torno a la tierra y los productos. Por ejemplo el festival de las frutillas de Purén o los tomates de Angol, ambos ejemplos de Chile.
- Desarrollo de productos exclusivos para la plataforma o para LATAM. Por ejemplo blends de café. O para el chocolate negro es posible perfilar el gusto personalizado desde la fermentación, trabajo con productor local.



ZONAS LATAM

super alimentos en Sudamérica

Costa Pacífico Chile, Perú, Ecuador, Colombia
aguacate, piñón, loco, cochayuyo, ulte, alga spirulina

Cordón andino Colombia, Perú, Bolivia, Argentina, Chile
chía, incan berries, cacao, acai, quínoa, maca, lúcuma, algarroba

Patagonia Argentina, Chile
maquí, murtila, copihue, rosa mosqueta, fresa, frutilla blanca, huevos azules, merquén, calafate, ajo chilote, merquén, dihueños, changle, miel de ulmo

Costa atlántica Brasil, Uruguay, Argentina
anona, achiote, aguacate, mate, physialis, tumbo

Pampa húmeda Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay
mate

Amazonas Brasil, Venezuela, Perú, Ecuador
cacao, acai, anona, acerola, chiotte, palmito, tapioca, maracuyá, castaña de cajú, nuez de Brasil

Nordeste Brasil
anona, castaña de cajú, nuez de Brasil

Caribe Venezuela, Colombia
chía, cacao, acai, anona, acerola, achote, chayote, pimienta de jamaica, physialis

Imagen 12: “Zonas LATAM”

6.2. Nutrición y bienestar

Desde la era industrial se ha puesto foco en la productividad por sobre la calidad. Producto de lo anterior y sumado a una falta de conocimiento, la población lleva décadas alimentándose con comida desnaturalizada, carente de nutrientes, genéticamente alterada y con presencia de agentes químicos externos, con impacto directo en la salud de las personas.

El cuerpo asimila la comida desde muchos sentidos, no sólo gustativo. Es una experiencia integrada que se ve afectada al volar por condiciones extremas de altura y encierro.

A través del conocimiento sobre lo que comemos se puede restablecer el valor en la esencia del producto en su estado original y su impacto en nuestro organismo, lo cual traerá un aumento en la demanda por productos de calidad cultivados en función de las leyes de la naturaleza.

Específicamente en el contexto del viaje en avión, al estar a 10.000 pies de altura, nuestro cuerpo se deshidrata en un 30%. La deshidratación produce una desaceleración en el metabolismo que se refleja en un aumento de grasas en el cuerpo, estreñimiento, baja en el rendimiento mental y físico e incluso una mayor irritabilidad. Algunos ejemplos de agentes que deshidratan son cafeína (bebidas y café), alcohol, sal. El agua es el único elemento que nos permite obtener altos niveles de hidratación en nuestro cuerpo.²¹ En altura 30% de las papilas gustativas se duermen durante un vuelo debido a la presión baja del aire, el ruido de fondo y la baja humedad. Asimismo cuando las fosas nasales están reseca el sentido del olfato disminuye. El efecto de las alturas produce un trastorno digestivo debido a la

²¹ Fuente: La importancia del agua en la dieta alcalina por Gogo Bela
<https://www.youtube.com/watch?v=ZC7d-EWqJc0>

hinchazón de los órganos. 20% es la expansión de gases producida por la reducción de presión de aire en cabina.²²

efectos en altura

- 30%** de deshidratación sufre nuestro cuerpo cuando alcanza los 10.000 metros de altura.
- 30%** de las papilas gustativas se duermen durante un vuelo debido a la presión baja del aire, el ruido de fondo y la baja humedad. Asimismo cuando las fosas nasales están resacas el sentido del olfato disminuye.
- 20%** es la expansión de gases producida por la reducción de la presión de aire en cabina a medida que el avión gana altitud.

 La deshidratación produce una desaceleración en el metabolismo que se refleja en un aumento de grasas en el cuerpo, estreñimiento, baja en el rendimiento mental y físico e incluso una mayor irritabilidad.

 La comida tiene un rol importante en nuestro bienestar psicológico (centro espacial Johnson, NASA)

Imagen 13: Efectos en altura

²² Fuente: BBC Mundo

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/02/150216_vert_fut_comida_aviones_lp

Comer alimentos desnaturalizados produce abundantes residuos y desechos en el cuerpo. Los órganos encargados a su eliminación no logran desempeñar su tarea de forma adecuada. Las ventajas de comer crudo está en que los minerales y vitaminas presentes en la comida permanecen inalterados y esto ayuda a estimular la digestión, a limpiar el intestino, el organismo se desintoxica y se hidrata. El calor modifica la estructura molecular del alimento y causa en el hombre una menor asimilación de los nutrientes. La cocción modifica las vibraciones de los átomos que componen los aminoácidos, que a su vez, constituyen las proteínas que forman nuestro cuerpo. Las frutas y la verduras crudas poseen propiedades curativas únicas.

Estos hechos llevan a la reflexión de cómo visualizar oportunidades donde a través del conocimiento sea posible ampliar el nivel de consciencia sobre lo que comemos y eso mejore sustancialmente nuestra calidad de vida.

Existe una necesidad de canalizar este conocimiento de una manera eficiente, fácil para que sea parte de nuestras vidas.

A través de la comunicación de buenas prácticas e información, algunas ideas para materializar estas oportunidades son:

- Promover el vivir y viajar hidratado: tomar agua para mantenerse hidratado en tierra y en aire.
- Comunicar los “nutrition facts”, nutrientes y compuestos de cada alimento.
- Libro para generar consciencia sobre cómo viajar liviano e hidratado “Aprendiendo a viajar”.
- Disminuir el consumo de sal y ocupar sal marina integral secada al sol (OMS) y no refinada.
- Promover el uso de platos sin cocción que perjudica su óptima entrega nutricional. Al recalentarse la comida pierde de forma exponencial sus

beneficios. Los alimentos frescos tienen los nutrientes claves para la salud y la desintoxicación.

- Dar a conocer platos renovados y deliciosos para alérgicos y personas con requerimientos especiales (sin gluten, sin lactosa, intolerantes, diabéticos, vegetarianos, bajo en calorías, religiosos).
- Comunicar sobre combinaciones óptimas para la digestión en altura, más livianas, infusiones para el estreñimiento y ropa holgada.
- Promover el envasar los alimentos sin ftalatos, compuesto químico que da flexibilidad y durabilidad al envase, altamente contaminante para el cuerpo.
- Dar a conocer la iolifilisación para la preparación de productos que cuida su textura y nutrientes.

6.3. Nuevas tecnologías

El avance tecnológico acelerado abre posibilidades enormes para utilizar exponencialmente las nuevas herramientas en favor del desarrollo de soluciones para grandes desafíos de creación de nuevo valor.

Las oportunidades para hacer escalable una nueva idea generalmente consideran intersecciones entre industrias, piensan en más de un segmento a la vez. Esa es la manera de pensar en innovación disruptiva.

Por otra parte la tecnología nos permite también permiten conectarnos, compartir y construir en conjunto el futuro, de una forma abierta, inclusiva e igualitaria, donde todos pueden ser parte de este cambio.

Llevado al mundo de la alimentación, las nuevas tecnologías son una poderosa herramienta para proteger y optimizar la calidad nutritiva de los productos y su impacto en nuestra salud y entorno desde una mirada eficiente.

En esta nueva era la tecnología se une a la conciencia, y al poder de la comunidad en un esfuerzo por proteger la calidad de los productos que consumimos y cuidar nuestro patrimonio humano y natural.

Un ejemplo es el desarrollo de técnicas de cocina al vacío y deshidratación que reducen la pérdida de volumen y peso de la materia prima manteniendo los nutrientes. La cocina al vacío realiza una cocción a baja temperatura en atmósfera controlada, lo que permite menor pérdida de materia prima y estandarización de calidad.

Otro caso es la tecnología de prensa en frío, la única que conserva intactos las vitaminas, enzimas y nutrientes de un jugo durante el proceso de extracción. Su operación es más artesanal ya que lleva dos pasos: primero, mastica las frutas y verduras sin producir calor, ni oxidación; posteriormente las comprime en una prensa hidráulica que aplica toneladas de fuerza para exprimir hasta la última gota. El proceso retiene el 100% de la pulpa y fibra, ya que cuando están presentes en un jugo, lo oxidan y recortan su tiempo de vida. El resultado es un jugo "vivo" con el valor nutrimental más alto en el mercado, y un tiempo de vida de máximo tres días.²³

Un último caso, es el uso de productos deshidratados a bajas temperaturas que mantienen la óptima calidad nutritiva de los productos. La liofilización mantiene la textura crujiente lo cual mejora la experiencia sensorial y a la vez mantiene todos los beneficios nutricionales del producto.

²³ Fuente: Juice Heaven <http://juiceheaven.mx/pages/tecnologia-cold-pressed>

6.4. Mirada de las relaciones sociales

Ya se ha mencionado anteriormente que el avance tecnológico acelerado ha permitido entre otras cosas ampliar los niveles de consciencia en la mirada de los sistemas donde nos movemos y funcionamos. Esto permite entender cada vez más la contribución que cada uno de nosotros realiza en la cadena de valor.

Contreras, J., & Gracia, M. (2004) afirman que “la cocina, o mejor dicho las cocinas, reflejan las sociedades. Cada grupo social posee un cuadro de referencias que guía la selección de sus alimentos.” Esto refuerza la idea de cómo la comida es un canal potente para construcción de identidad.

Por otra parte, el concepto de apropiación del espacio público o abierto, tiene una fuerte influencia en la construcción de identidad. Estos espacios al ser utilizados cotidianamente por los usuarios, lo hacen parte de su vida.

En el estudio ‘Uso de los espacios públicos y construcción del sentido de pertenencia de sus habitantes’ de Ortiz Guitart, 2004, también aborda el tema de construcción de identidad. En él se define el sentido de lugar que es considerado como una construcción social o una subjetivación de los lugares y permite analizar la forma como el “espacio”, entendido como algo abstracto y genérico, se convierte en “lugar” gracias a la experiencia y a la acción de los individuos que, viviéndolo cotidianamente, lo humanizan y llenan de contenidos y significados. Se dice que el espacio público es un ámbito constituido por relaciones sociales: lugar de identificación y encuentro, de manifestación colectiva, a veces de expresión comunitaria. El espacio público es entonces por naturaleza heterogéneo. Instaaura, preserva, promueve y organiza la comunicación entre gente diferente. Y es en la relación de sus dimensiones sociales y materiales que interesa comprender el habitar en el espacio público.

También es posible observar que los sistemas actuales donde nos movemos muchas veces se enfocan sólo en las dimensiones que tienen directa relación con la generación de ingresos o con los procesos productivos.

Por ejemplo, en el caso de LATAM, el sistema actual en los procesos de alimentación se enfoca sólo en tres dimensiones: el diseño, las cocinas y el avión, dejando de lado comunidad, territorio e intermediarios. En las imágenes 14 y 15, se muestra cómo a través de ampliar la mirada del sistema, se abren posibilidades de mayor coherencia y conexión con todos los actores de la cadena de valor y a su vez con el territorio.

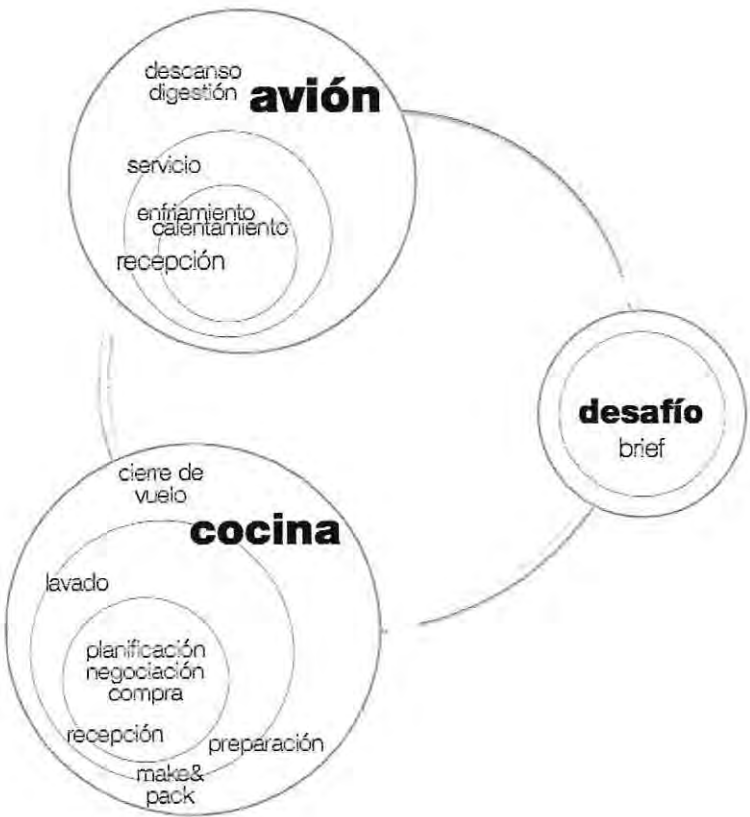


Imagen 14: Diagrama actual de relaciones catering LATAM

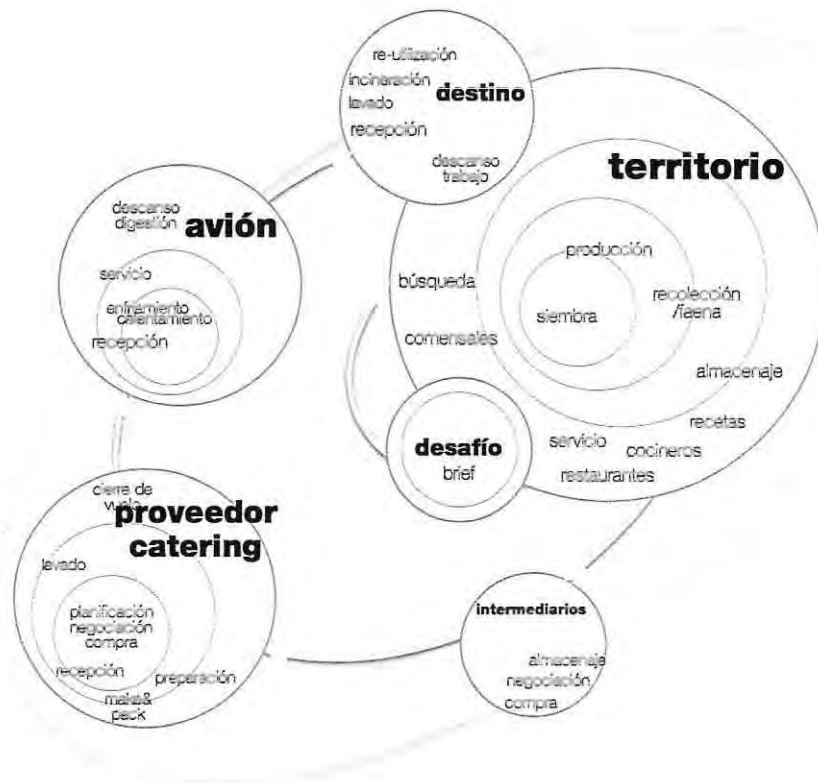


Imagen 15: Diagrama propuesto de relaciones catering LATAM

El mundo está cambiando a favor de esta mirada. Algunos hechos que lo demuestran son:

- Las personas cada vez exigen más información sobre la trazabilidad de los productos.

- Las relaciones de largo plazo permiten manejar la oferta, reducir costos y controlar la calidad.
- El concepto de cooperativa está desarrollando desde nuevas formas de organizarse para producir en comunidad.
- Existe una diferencia considerable en los estándares de calidad de pequeños productores vs. productores industriales.
- El creciente desarrollo en los últimos años del turismo gastronómico y del turismo comunitario.
- El caso de la línea aérea KLM trabaja bajo la filosofía de “Ethical Food”, donde puede tratar de promover la construcción de relaciones con proveedores sustentables que incorpora en sus menús a bordo y lo comunica.²⁴
- Gate Gourmet, que abastece catering aéreo para LATAM, puntualmente en Madrid se asocia con pequeños productores para poder cumplir la cantidad y calidad que se les demanda. Son productores de cerdos ibéricos, los resultados son alta calidad de materia prima con una trazabilidad por parte del cliente.

Abrirse paso hacia una nueva forma de relaciones implica una mirada holística y de largo plazo, donde el aprender a conversar se torna fundamental para ampliar la perspectiva de una manera inclusiva y colaborativa. Las relaciones son la matriz fundamental en la creación de valor y LATAM puede ser la plataforma para construir relaciones de confianza sostenibles entre productores, proveedores, clientes y comunidades. “No hay empresas exitosas en sociedades fracasadas”.²⁵

²⁴ Fuente: KLM <https://www.klmtakescare.com/en/content/klm-won-t-chicken-out-of-ethical-food>

²⁵ Frase de Stephan Schmidheny. Fuente: expok <http://www.expoknews.com/no-hay-empresas-exitosas-en-sociedades-fracasadas/>

Según Maturana, H. (1991), en la cultura matrística prepatriarcal lo social y lo individual no se contraponen, porque lo individual surge de la conversación social desde la convivencia de individuos”. Esto revela la importancia de poder abrir espacios para la conversación desde una mirada sistémica, lo más amplia posible que respete la individualidad de cada uno.

Algunas oportunidades identificadas desde la mirada holística de las relaciones son:

- Promover la definición de estándares de calidad entre todos los actores de la plataforma digital e incorporar indicadores que involucren una mirada sostenible y común.
- Utilizar la plataforma para crear nuevos negocios entre los distintos actores: proveedores, intermediarios, usuarios y línea aérea.
- Promover el comer siendo consciente del impacto global de los alimentos que consumimos. Las decisiones a la hora de comprar y elegir los alimentos provocan múltiples efectos más allá de los efectos en el propio cuerpo y bienestar.
- Promover el entrenamiento cruzado entre los distintos actores de la plataforma para entender contribución en la cadena de valor.
- Promover buenas prácticas para el uso eficiente de los recursos como comprar o servir a granel, minimizar la cantidad de basura que generamos.
- Incorporar una filosofía de prueba y error. Aprender a testar y compartir con los usuarios ayuda a entrar en un proceso continuo de innovación.

6.5. Valores latinoamericanos

La comida es un tema humano y transversal y su investigación conectada con el territorio lleva a reflexionar sobre qué valores latinoamericanos siendo la marca LATAM son los que es recomendable atesorar y promover.

LATAM se apropia del nombre de un continente y afirma, al mismo tiempo, su aspiración global de “estar entre las top 3”, su ADN latinoamericano en “somos Latinoamérica”, su carácter de plataforma “llevar las personas y sueños más adelante” y “mostrar lo mejor de Latinoamérica al mundo y lo mejor del mundo a Latinoamérica”.

Se hace relevante precisar cuáles son esos “mejores” elementos del ADN latinoamericano que configuran esa propuesta valor que le ofrece al mundo.

Para construir una propuesta que alinee estos valores y propuesta de marca con Latinoamérica, realizamos un barrido de asociaciones positivas y negativas hacia esta región (ver imagen 16).



Imagen 16: Valores y asociaciones hacia América Latina.

Se identificaron los valores de LATAM que se busca fortalecer asociados a su visión y estrategia de negocio. Estos son la seguridad, la eficiencia, la excelencia, el orgullo, la superación y la preocupación genuina por las personas.

Desde la intersección de los valores LATAM con los valores latinoamericanos, se abre una oportunidad para conectar con Latinoamérica siendo fiel a lo que la empresa es.

“En LATAM, lleva el valor de Latinoamérica al mundo.

Sentimos orgullo de lo que somos.

La genuina riqueza natural y humana de nuestro continente es un aporte al futuro del mundo que nos apasiona descubrir, cuidar y compartir.

Valoramos lo importante.

Somos eficientes y acogedores porque distinguimos lo esencial de lo superfluo y construimos relaciones duraderas actuando de manera significativa y cercana.

Sabemos prosperar en la incertidumbre.

Superamos desafíos día a día, adaptándonos a las incertidumbres y privaciones de nuestra región, para convertirlos en fuente de oportunidades y motor de desarrollo.

Celebramos nuestra diversidad.

Disfrutamos la vida a través de una rica variedad de expresiones, colores, sabores y costumbres que nos unen y acompañan en el éxito y la adversidad."

Se puede decir que no existe explícitamente un sentimiento de unión latinoamericano. Si lo existe, éste se manifiesta cuando los latinoamericanos están en el extranjero, lejos de su territorio.

Los latinoamericanos tienen a identificarse con su bandera y lugar de procedencia, en casa cada uno se aferra con orgullo a sus orígenes. Este hecho que ocurre en cada rincón de la región, y eso que pareciera una contradicción es lo que nos une. Tenemos valores comunes. El valor de sentir orgullo por nuestro origen, por nuestro patrimonio natural y humano. Porque vivimos en un continente complejo y agreste, con bajos niveles de infraestructura y servicios, donde las cosas cuestan más en relación a países desarrollados.

Pero a su vez, ese esa misma condición de precariedad la que nos hace valorar lo importante. Las relaciones humanas y esa privilegiada conexión con la naturaleza en un territorio aún por descubrir, que nos conecta en lo profundo con nosotros mismos.

Sabemos disfrutar cotidianamente de las cosas simples de la vida, nos gusta celebrar, siempre con nuestro núcleo más cercano, la familia y amigos.

Dado lo anterior, se propone el enfoque en promover aquellos valores que nos unen.

Como ejemplo, el fútbol es un tipo de manifestación de estos valores, cada país grita por su bandera y a la vez todos celebran la pasión por este deporte.

En este sentido, la comida es otra importante muestra de expresión. La comida es la manifestación esencial de la familia latinoamericana. La familia para los latinoamericanos es el núcleo elemental que los contiene, protege, enriquece y desde donde se impulsan. Y la familia se reúne entorno a la mesa para celebrar, conversar, enamorarse, crecer juntos.

6.6. Conclusiones del contexto propuesta

Del análisis del contexto se desprende la oportunidad y responsabilidad del significado de ser plataforma para LATAM y la comida se presenta como un canal de comunicación potente, versátil, humano, y por lo tanto muy cercano, para poder expresar la esencia del ser plataforma desde un nuevo lugar.

La comida es un tema que reúne diferentes perspectivas. Cuando se habla de comida se habla de territorio, sostenibilidad, relaciones sociales, cultura, negocios, turismo, tecnología, educación y nutrición.

La comida es mucho más que el hecho de alimentarnos para sobrevivir. Al ser un tema tan humano, todos necesitamos comer, se vuelve parte de nuestras vidas en todas sus dimensiones y también parte de nuestro desarrollo y evolución.

Al analizar el contexto en las dimensiones territoriales, de bienestar, sociedad, tecnología y desde los valores latinoamericanos, aparecen cuatro caminos entorno a la comida como hilo conductor. Estos caminos orientan el desarrollo de la propuesta

para el proyecto de tesis. Estos son la construcción de identidad conectada con el territorio, el fortalecimiento de una identidad latinoamericana, una mirada holística de las relaciones, el desarrollo y bienestar y desarrollo personal.

Construcción de identidad conectada con el territorio.

La tierra es la que nos da la vida y nos mantiene vivos. Cuando nos conectamos con la tierra y la naturaleza, nos conectamos en profundidad con nosotros mismos. La comida se vuelve un canal de conexión entre la tierra y nosotros. La frase “somos lo que comemos” nos habla que la identidad de un pueblo se hace real cuando está anclada a un territorio. En este sentido pensar en el proyecto a nivel territorial tiene un mayor potencial de impacto positivo en la comunidad.

Fortalecimiento de la identidad latinoamericana.

Junto con el territorio, se busca pensar el proyecto desde una visión de comunidad donde la diversidad individual permite la existencia de un sentimiento común. No es necesario caer en controversias nacionalistas separatistas por un lado, o comunitarias en el otro extremo. La invitación para el desarrollo del proyecto es buscar aquellos valores comunes que nos unen como pueblo y sobre eso encausar la propuesta. No es necesario hablar de un “somos latinoamericanos” porque automáticamente el nacionalismo local nos haría desmarcarnos. Se quiere llevar la mirada al valor y respeto de la diversidad e individualidad, porque se entiende lo que manifiesta Maturana, H. (1991) acerca de que lo individual surge de las conversaciones sociales. Se busca conectar desde aquellos valores positivos que tenemos en común entre los latinoamericanos como lo son la superación, el orgullo, la celebración y el valor de las relaciones humanas.

Mirada holística de las relaciones.

Se propone tomar como un pilar fundamental en el proyecto, la importancia de las relaciones sociales en su sentido más amplio. Entender que estamos todos conectados y poder ampliar la mirada de una manera consciente para incorporar a todos los involucrados en la conversación. Esto significa tener una mirada completa de la cadena de valor en el tema de la comida y construir una visión común con todos, donde todos se sientan parte y puedan aportar desde su perspectiva.

Desarrollo del bienestar personal.

Se visualiza una tremenda oportunidad en incorporar al proyecto la mirada de la comida como fundamento para el bienestar y desarrollo personal. La comida impacta en nuestra salud física, mental y emocional, incluso espiritual. Por lo tanto, el poder ofrecer herramientas para que la comunidad tenga acceso a una mejor alimentación, será esencial para la prosperidad de nuestra comunidad. Tomando la causa de Jamie Oliver, que plantea que el poder de la comida tiene un lugar preponderante en nuestros hogares que nos une a las mejores cosas de la vida. Piensa sinceramente que la comida es el medio para prevenir enfermedades y evolucionar como especie humana.²⁶

Adicionalmente, es importante destacar el cambio que se está dando con la propuesta de tesis para la empresa. Esta propuesta significa dar un paso hacia otra industria y hacer una re-significación del problema de diseño. En las imágenes 17 y 18 se presenta la oportunidad de *re-frame* y la reformulación del desafío de diseño de acuerdo al enfoque de Cabirio Cautela.

²⁶ Fuente: Jamie Oliver https://www.youtube.com/watch?v=go_QOzc79Uc



Inspirado en apuntes prof. Cabirio Cautela

Imagen 17: Re-frame del problema de diseño

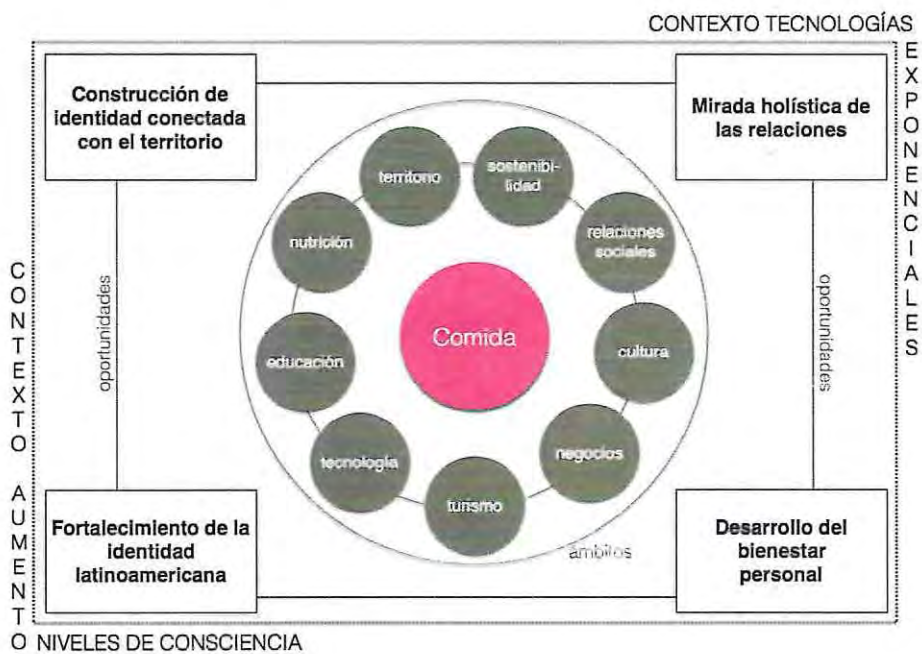


Imagen 18: Resumen mirada contexto propuesta

7. DESARROLLO PROPUESTA

7.1. Resumen del proceso de desarrollo de la propuesta

A partir del análisis estratégico y de contexto, definimos el problema cómo la búsqueda de un diferenciador en la experiencia LATAM que permita acercar la marca a la comunidad usando como canal la comida. Un canal potente y versátil para transmitir los valores de marca conectados con lo más profundo de los usuarios, sus valores humanos.

Para entender cómo enfocar la propuesta y que sea diferenciadora, atractiva y cercana fue necesario definir un segmento objetivo y profundizar en el, de tal manera de develar sus necesidades y emociones que nos conectarán con las soluciones recogidas en un sistema producto.

Para el desarrollo de la propuesta se plantearon objetivos en relación a las oportunidades detectadas en la etapa exploratoria.

El análisis de océanos azules permitió contribuir a la construcción de este enfoque desde una mirada estratégica.

Se buscó adicionalmente experiencias análogas o referentes como inspiración para enriquecer la propuesta.

A partir de esto se sintetizó el punto de vista del usuario y se construyó la propuesta de valor y principios de diseño del proyecto, además de las definiciones estratégicas que terminan de explicar el enfoque.

La propuesta es un sistema producto que integra las dimensiones de producto, servicio y comunicaciones.

7.2. Conceptos clave



Imagen 19: Conceptos clave de la propuesta

En la imagen 19 se muestran los conceptos principales abordados en el proyecto y que están contenidos a través del desarrollo y definición de la propuesta.

7.3. Objetivos general y específicos

Objetivo general:

Acercar la marca a la comunidad latinoamericana a través de la comida.

Objetivos específicos:

- 1) Fortalecimiento del sentido de identidad en Latinoamérica.
- 2) Desarrollo de nuevas oportunidades de negocio para LATAM y la región (posibilidades aún inexploradas)
- 3) Aportar al bienestar de los habitantes de la región a través de la comida.

7.4. Estrategia Océano Azul

Para realizar el análisis se incluyeron los principales competidores de la empresa, incluyendo la mirada de todos los tipos de vuelos, corto y largo alcance, y sin incorporar casos con productos sustitutos.

LATAM está posicionado por los atributos de seguridad, red de destinos, puntualidad y atención del personal de servicio. GOL y SKY por sus precios bajos, AVIANCA por red de destinos y nivel de servicio.

Los océanos rojos están enfocados en la competencia por precio, puntualidad y programa de fidelización.

Se visualizan oportunidades con espacios para la diferenciación en el mundo digital que incluye conectividad, auto-servicio y comunidad digital, en el mundo de atención del personal de servicio (*friendly staff*) y se crea además un nuevo atributo llamado tiendas en aeropuerto.

Las dos nuevas variables creadas para la empresa son comunidad digital y tiendas en aeropuerto. Ambas son apuestas de innovación disruptiva dado que se alejan del *core business* de la empresa. La primera se propone dado al análisis de contexto realizado. La segunda entendiendo que se propone disminuir el producto a bordo sustituir su entrega en tierra podría traer beneficios como ahorros de combustible y mayor tiempo del personal para atender dudas y conversar con los pasajeros. Este mayor tiempo

dedicado al servicio por el lado de la tripulación de cabina, sumado al empoderamiento y conexión con el territorio entregado por la plataforma digital, pueden apoyar a la mejora en la atención del personal de servicio LATAM.

En resumen, se identifican oportunidades en la creación de comunidad digital, el diseño de tiendas en aeropuerto, en disminuir el servicio a bordo, en eliminar los trámites en aeropuerto y trasladarlos al auto-servicio, y en aumentar en consecuencia el auto-servicio, la conectividad, la atención del personal. El crecimiento de la red de destinos es parte del plan estratégico actual de la compañía.

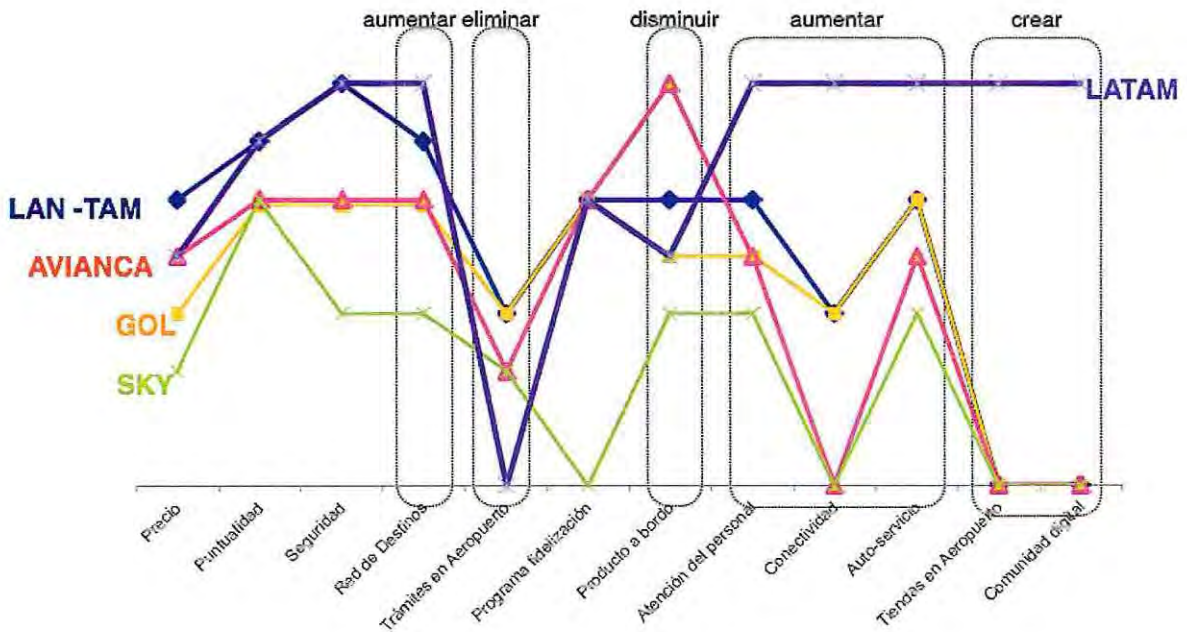


Imagen 20: Estrategia océano azul estado futuro



Imagen 21: Matriz de cambio océano azul

7.5. Segmentación

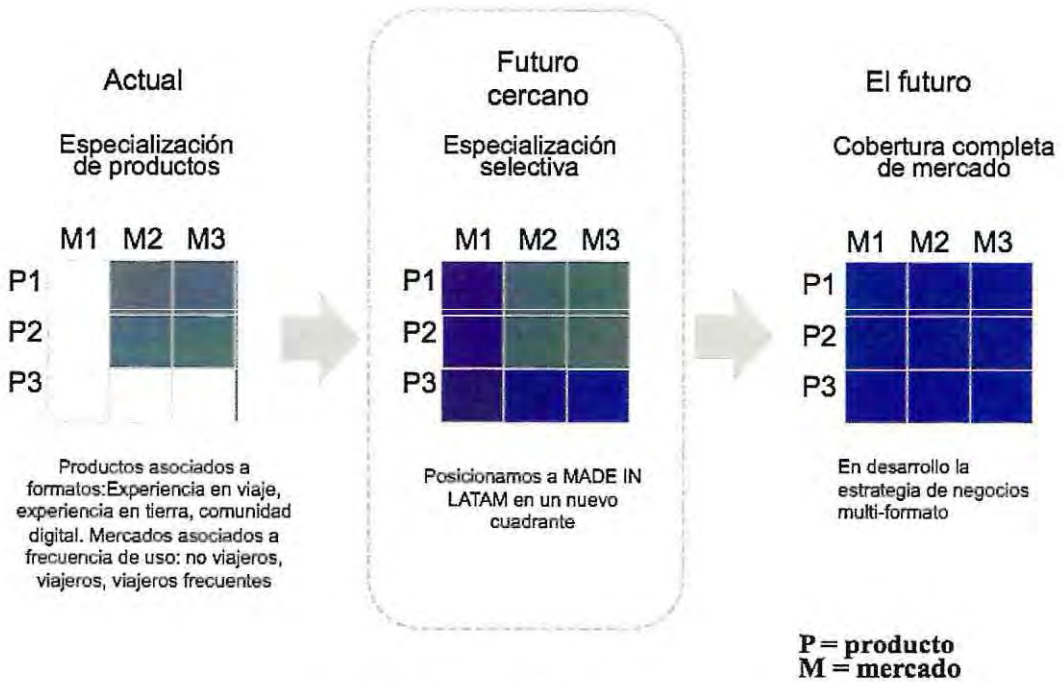
Para definir el segmento objetivo, definimos 4 factores críticos de segmentación

1. Ubicación geográfica: países latinoamericanos.
2. Nivel cultural: países latinoamericanos: antes que una segmentación por estrato socio-económico, la segmentación será asociado al nivel de estudios, profesión, religión e intereses.
3. Beneficios de uso: valor del conocimiento sobre comida bajo la premisa "somos lo que comemos", el valor del disfrute, el bienestar y el orgullo por lo local/regional.
4. Hábitos de uso: personas con experiencia y/o frecuencia en viajes.

La estrategia de segmentación propone partir en una primera fase con un grupo de clientes, “los viajeros latinoamericanos”, ofreciendo un producto inicial: la plataforma de contenidos. Posteriormente, el proyecto que en su enfoque plantea ser escalable, pretende ir más allá del segmento de viajeros y ampliarlo a toda la comunidad. Esto significa un enriquecimiento de los contenidos lo que permite segmentar de acuerdo a las preferencias de los usuarios y extender los tipos de productos a libros, guías especializadas, nuevos canales de comunicación, análisis de datos, y otros servicios de la plataforma. Esto la hace ser una plataforma integrada y masiva capturando distintos mercados a través de distintos productos (imagen 22).

Si bien se define un grupo objetivo específico que discrimina por ser viajeros con cierta frecuencia, cabe destacar que existen distinciones dentro de ese grupo de viajeros para elaborar las fases del plan de negocios con mayor precisión. Para la elaboración de la propuesta de valor se hace referencia al grupo objetivo completo “los viajeros latinoamericanos”

La orientación del proyecto es hacia la construcción de relaciones con los usuarios. Al formar parte de las vidas de las personas, la plataforma se orienta a construir relaciones más allá de las transacciones, en un beneficio individual y a la vez comunitario. Esto hace que el proyecto busque una sostenibilidad en el tiempo (imagen 23).



Referencia: Apuntes Módulo MDE Marketing Estratégico Profesor Rodrigo Vargas Callegari

Imagen 22: Segmentación de mercado



Referencia: Apuntes Módulo MDE Marketing Estratégico Profesor Rodrigo Vargas Callegari

Imagen 23: Orientación empresarial

7.6. Segmento objetivo

Para crear una propuesta diferenciadora, centramos en el diseño en un grupo o segmento específico, los viajeros latinoamericanos. Esto no impide que si bien se diseñe pensando en un grupo específico la oferta pueda ser extendida a otros. Existen tres sub-segmentos de usuarios agrupados en un perfil “los viajeros latinoamericanos”, entendiendo que los mueven necesidades y emociones comunes. Estos son los usuarios “convertidos”, los “no-convertidos” y los “publicistas”. Los “convertidos” y “no-convertidos” son los visitantes que tienen acceso abierto al contenido, suben información y usan el contenido. Los “publicistas” toman ventaja del acceso a contenido masivo y orientan sus ofertas a segmentos específicos.

La descripción a continuación está orientada al grupo completo de los llamados “viajeros latinoamericanos”. Posteriormente se diferenciarán canales y ofertas para los sub-segmentos.

Se definió como segmento objetivo a viajeros latinoamericanos que quieren explorar, descubrir y disfrutar de las experiencias y aprendizajes de sus viajes. Es un segmento con alto potencial de crecimiento en la región.

Tienen entre 35 y 55 años de edad (en promedio 45 años), con estudios superiores, con familia (casados, con o sin hijos). Viajeros relativamente frecuentes que han viajado internacionalmente y que por lo tanto tienen una perspectiva más globalizada de las cosas.

Siempre en movimiento. buscan avanzar para cumplir sus metas y sueños, buscando el desarrollo a nivel personal, económico y profesional siendo fieles a quiénes son. Es un grupo que nace de la meritocracia.

El tiempo es su moneda de cambio más valiosa. Optimizarlo les permite avanzar en el logro de sus metas y sueños de una manera eficiente y efectiva.

Tienen un alto locus de control y son optimistas frente al futuro, resilientes, conectados, gozadores y astutos. Se sienten dueños de sí mismos y de su futuro, pero son desconfiados de su entorno mediato y de lo desconocido (personas no conocidas, cambio en las reglas y protocolos establecidos).

Cualquier falla en los sistemas expertos (web, servicios) es visto como una gran afrenta a su sistema, a su percepción de control del rumbo de su vida y trabajo, a su temporalidad (siempre ocupados y planificadores del trabajo, ocio y familia) y a su identidad construida en base al trabajo y empoderamiento progresivo, tanto para hombres y mujeres. Están siempre conectados y esperan continuidad en sus servicios. Por lo mismo, exigen transparencia, soluciones ágiles a sus problemas y un flujo ininterrumpido de la experiencia óptima. Son seres sociales y funcionan en red, pero en esencia son individualistas; con alta conectividad digital y usuarios de múltiples pantallas y plataformas, pero no como un fin en sí mismo, sino con objetivos pragmáticos y orientados a su goce planificado.

Valoran el contacto humano con otros, y saben que un buen servicio lo despliega un equipo coordinado, que disfruta lo que hace y que tiene las herramientas para asegurar en todo momento la seguridad y fluidez del proceso. Ellos necesitan reconocimiento, de quiénes son y cuántos son sus kilómetros y experiencias recorridas. El reconocimiento es un medio para lograr beneficios que le permitan seguir avanzando, no es un fin en sí mismo. Necesitan también conectar con aquellos factores que contribuyen a sus logros como su familia, sus pares y su territorio, y también con el sentido detrás de sus pasos.

En el ámbito de la tecnología, son altamente actualizados. Son “*smart followers*”, adoptan nuevas tecnologías en la medida que los ayuden a facilitar y solucionar su vida. Ellos viven en un mundo digitalizado. Declaran no ver televisión y modelan sus contenidos como *freedom fighters*: ellos crean sus propia parrilla y la disfrutan cómo, cuándo y dónde quieren. Son *multi-task* y *multi-devices* declarando que su smartphone es parte de su cuerpo, su “tercer brazo”.

Viven en América Latina, un territorio con bajo nivel de infraestructura, un menor desarrollo económico vs. países desarrollados y en algunos países existen dificultades políticas. Esta condición, los ha hecho ser adaptables y resilientes, con una mirada siempre optimista, donde el logro continuo es parte de su ADN. Debido al contexto complejo, sus logros tienen un doble mérito, el hecho de llegar a la meta, pero haberlo logrado desde la dificultad, define al orgullo como un factor movilizador para ellos. Valoran el disfrute, el goce del aquí y ahora y quieren celebrar con su círculo más cercano. Para ellos, “la vida está hecha de momentos”. La comida, como lugar de unión familiar en torno a una mesa y las celebraciones, son ejemplos de esto. Buscan disfrutar de las cosas simples de la vida, menos es más para ellos. Por otra parte, desde su visión más individualista, la forma de celebrar la determinan ellos, a su manera.

Son inquietos, enfrentan la vida con optimismo y siempre están en continuo desarrollo. Esta energía renovadora proviene de un espíritu joven, una manera de enfrentar la vida de una forma simple y positiva. Ellos necesitan sentir que su entorno es positivo y los acompaña en su camino. Les gusta mantenerse activos y eligen productos y servicios que les entreguen ese dinamismo, positivismo y “*coolness*”, con los cuáles se identifican.²⁷

²⁷ Fuente: Entrevistas en profundidad a viajeros LATAM.



Perfil usuarios

- En promedio 45 años
- 66% es ejecutivo medio o dueño de empresa
- 74% tiene estudios superiores
- 68% vive con su pareja
- 84% está enrolado en el programa de pasajero frecuente
- 98% viaja con su dispositivo móvil
- 89% le gustaría hacer todos sus trámites por internet
- 97% viaja en clase económica
- 67% viaja por negocios

Fuente: Análisis base de datos LAN y TAM y encuestas cuantitativas, 2014

Imagen 24: Perfil usuarios grupo objetivo

Quiénes son

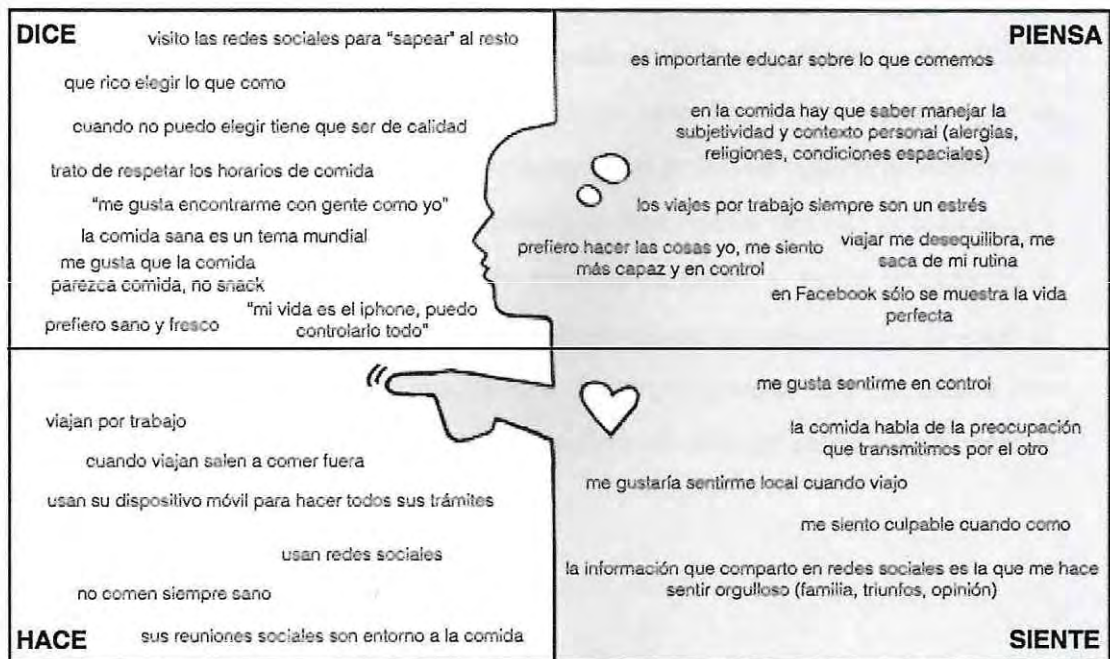
Positivo
Riesgo
Realizador
Explorador
Control
Plan

Sus expectativas de un buen servicio

On-Demand Proactividad
Cuidado **Eficiencia**
Transparencia
Respeto

Fuente: Entrevistas en profundidad LAN y TAM en Chile, Brasil y Perú, 2014

Imagen 25: Quiénes son y sus expectativas de servicio



Fuente: Entrevistas en profundidad en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, 2015

Imagen 26: Mapa de empatía del grupo objetivo



Imagen 27: Moodboard segmento objetivo

Este grupo se logró perfilar a rasgos generales, desde la investigación en profundidad del segmento objetivo realizada a partir del análisis de bases de datos de clientes LATAM y entrevistas cuantitativas, información que fue proporcionada por la empresa. Pero para ir más allá en el conocimiento del grupo se realizaron entrevistas en profundidad lo que permitió develar hallazgos conectados con sus necesidades y emociones. En la imagen 26, el mapa de empatía respalda a modo de síntesis el resumen de la profundización en el segmento detallada anteriormente, la cuál se complementa a nivel visual con el moodboard del target (imagen 27). En base a esta información se formula el punto de vista que refleja el enfoque seleccionado para la propuesta.

7.7. Matriz 3 C's

		
Piensa	Siente	Hace
<ul style="list-style-type: none"> ★ Valora la eficiencia y simplicidad. ★ El tiempo es su moneda de cambio más preciada. ★ Es pragmático y orientado hacia la acción, los resultados son su medida de avance. ★ Necesita estar informado para tomar sus propias decisiones. ★ Le gusta ser dueño de sus propias decisiones. ★ La conectividad digital es fundamental para lograr sus planes. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Lo mueve el logro de resultados. ★ Siguiendo su herencia latina, valora las relaciones humanas para crear entornos de confianza y soporte. ★ Siente un fuerte optimismo, energizado por sus éxitos y también por sus fracasos. ★ Sabe que puede contar consigo mismo para hacer las cosas, ★ Quiere ir más allá y desafiar el status quo. ★ Lo mueve el orgullo por los logros. ★ Disfruta con cosas simples, momentos de felicidad cotidianos 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Se organiza y optimiza sus recursos para obtener mejores resultados. ★ Siempre tiene un plan. ★ Sigue las reglas y procedimientos para optimizar su tiempo. ★ No es un pionero en tendencias, busca lo que ya está probado que funciona. ★ Sale a comer, se reúne con familia y amigos en torno a la mesa. ★ Usa su dispositivo móvil para la mayoría de sus trámites.

Imagen 28: Matriz de las 3 C's

La matriz de las 3C'S (imagen 28) aplicada al proyecto entrega una visión general sobre las creencias, emociones y conductas que tiene el segmento objetivo. Esta síntesis permite comprender de mejor manera al cliente, para articular una propuesta que integre la propuesta de valor y visión de negocio de acuerdo a los beneficios entregados.

Desde el ámbito de las representaciones, se observa un enfoque orientado a la eficiencia y los resultados, con autonomía, en un constante análisis costo-beneficio de las situaciones. En el ámbito de las emociones, destacan el efecto movilizador que tiene el orgullo y el afán de avanzar en pro del logro de metas, siempre con un espíritu positivo. En el ámbito de las conductas, se revela la propia creación, construcción y adopción de herramientas efectivas para cumplir sus objetivos.

Existe una coherencia entre estos tres ámbitos que le da potencia al personaje, donde en definitiva destaca que se desarrollan desde la meritocracia siendo fieles a sus orígenes.

7.8. Estudio de casos referenciales

Se incluyó en el levantamiento de información el estudio de 9 casos referenciales que por distintas razones detalladas a continuación fueron de inspiración para el desarrollo de la propuesta.

Yelp, la empresa norteamericana de búsqueda y servicios en internet, ha sido inspiración desde su propuesta de producto donde las valoraciones de los usuarios se vuelven una adicción, y desde su modelo de negocios en base a construcción de la comunidad localidad por localidad, paso a paso.²⁸

²⁸ Fuente: Yelp <http://www.yelp.com/>

De Eataly, la gran cadena italiana de mercados de alimentos con presencia en el mundo, comprendimos que la pasión por la comida tiene un efecto movilizador, es posible construir relaciones en un mercado y entorno a la mesa. Mantener un sólo tono y estilo plasmado en cada interacción y momento de la experiencia resulta esencial para transmitir la propuesta de valor.²⁹

Tastemade es una plataforma digital de contenidos de comida creada en California. Esta red es alimentada por la comunidad mundial y Tastemade es el curador. En tastemade nos inspiramos para crear una nueva plataforma de comida para los latinoamericanos, con nuestro estilo, que incorpore la diversidad, celebración y a todos los actores del sistema, no sólo a los restaurantes y comensales.³⁰

De la serie de televisión italiana Unti e Bisunti comprendimos cómo la comida transmite la identidad del territorio, en este caso la identidad de cada barrio, y qué componentes construyen esa identidad. El chef va a visitar a distintos pueblos y reta al mejor cocinero local a preparar su especialidad mejor que él. Es un duelo popular.³¹

Where chefs eat. Un libro y una aplicación de la editorial inglesa Phaidon, que nace de la necesidad de conocer los mejores datos de lugares en el mundo a través de los más expertos: los propios chefs. Los mejores chefs del mundo revelan sus mejores secretos y van alimentando los contenidos a medida que van viajando. Un lugar para que los expertos puedan compartir sus secretos.³²

²⁹ Fuente: Eataly <https://www.eataly.com/>

³⁰ Fuente: Tastemade <https://www.youtube.com/watch?v=XWPKVcNIkhU>

³¹ Fuente: Unti e Bisunti <http://variety.com/t/unti-e-bisunti/>

³² Fuente: Where chefs eat <http://www.phaidon.com/store/food-cook/where-chefs-eat-9780714868660/>

Pinterest la plataforma norteamericana para compartir imágenes que permite a los usuarios crear y administrar logró capturar el ejercicio de búsqueda de bienes de consumo o vitrineo de una forma intuitiva, efectiva y simple. Con una curatoría de contenidos con un estilo definido pero a la vez con amplia variedad.³³

Airbnb, un mercado comunitario para publicar, descubrir y reservar viviendas, nos inspiró en entender como el verdadero conocimiento tiene que venir de primera fuente, desde los ojos locales con una mirada experta. Esto le da un giro positivo a la experiencia en destino conectada, humana y cercana. La confianza y transparencia son principios fundamentales para el éxito de este negocio.³⁴

Ratatouille, película de animación por computadora producida por Pixar y Animation Studios, nos enseñó que cualquiera puede cocinar, que todos quienes aman la cocina son bienvenidos a experimentarla de mil formas, no importa la edad, color, género o experiencia. Esto nos habla de inclusión y democratización de la cocina.³⁵

Jamie Oliver, el célebre cocinero inglés, nos enseñó la importancia de comer saludable y que esto es posible acercándonos a entender el origen de los alimentos que comemos, cómo son procesados y nos muestra un sin fin de posibilidades para prepararlos para que comer bien no sea aburrido.³⁶

³³ Fuente: Pinterest <https://es.pinterest.com/>

³⁴ Fuente: Airbnb <https://es.airbnb.com/>

³⁵ Fuente: Ratatouille [https://es.wikipedia.org/wiki/Ratatouille_\(pel%C3%ADcula\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Ratatouille_(pel%C3%ADcula))

³⁶ Fuente: Jamie Oliver <http://www.jamieoliver.com/>

7.9. Propuesta de valor

Desde la profundización del target y el análisis competitivo y de contexto enfocamos la propuesta de valor desde un punto de vista específico.

El punto de vista incorpora en su definición al segmento objetivo, su necesidad central y el *insight* o contexto más relevante de acuerdo al desafío elegido.

El punto de vista formulado para el diseño de la propuesta es el siguiente:

*Los viajeros latinoamericanos necesitan **estar en movimiento y conectados para alcanzar sus metas y sueños siendo fieles a su origen** (porque comprendimos que los mueve el orgullo por su territorio y les gusta celebrarlo).*

En resumen, ¿qué necesidades de nuestros clientes estamos satisfaciendo?

- Mejorar su autonomía y empoderamiento.
- Mejorar la consciencia territorial.
- Aumentar la oferta de alimentos sostenibles, lo que debería mejorar el acceso a precios e intercambio de productos y servicios relacionados.
- Mejorar los niveles de educación e información acerca de la alimentación saludable y sostenible.

A nivel general ¿cuáles de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?

- Desinformación y falta de empoderamiento: con educación e información
- Obesidad: con hábitos y acceso al mejor mix en alimentación sostenible del continente y el mundo.
- Desnutrición

Al decir alimentación sostenible, nos referimos a aquella que promueve el equilibrio entre lo económico social y ambiental, por lo que además de ser viable protege y

promueve el patrimonio sociocultural y natural del territorio desde una mirada de largo plazo.

De esta forma, la propuesta de valor, que se refiere a las razones de elección de la marca y propuesta, responde a la necesidad central contenida en el punto de vista. La propuesta de valor del proyecto propone 4 grandes diferenciadores:

1. Conoce a Latinoamérica: Acceso abierto a un amplio contenido integrado.
2. Es parte de mi vida: Usabilidad fácil y atractiva.
3. *Ego-casting* y *Network*: Acceso a una red para mostrarse y como espacio de intercambio.
4. Personalización de contenidos: Contenidos relevantes y efectivos de acuerdo a las necesidades y preferencias individuales.

De esta manera, se fomenta, aumenta y mejora la educación y conocimiento de información alimenticia del grupo objetivo; se promueve la creación de un espacio real de interacción e intercambio, con beneficios y transacciones comerciales (para el comprador: bien informado, comprando productos de alta calidad e impacto social, para el vendedor: validando su modelo sostenible); se promueve la integración de un continente entero, a través de un gran hilo conductor y unificador: la mesa, la comida, base angular de la familia latinoamericana.

Junto con los diferenciadores, se propone la definición de principios de diseño que corresponde a los valores que se busca reflejar al diseñar la experiencia, lineamientos para soluciones de diseño y comunicación de intenciones. Estos principios se plantean a modo declarativo y se precisa cuáles son los valores humanos que están detrás.

Principios de diseño:

1. ‘Celebramos el amor por la comida y la diversidad latinoamericana’ (pasión)
2. ‘Todos somos parte de una comunidad’ (inclusión)

3. 'Es fácil e intuitivo' (simpleza)
4. 'Siempre damos opciones de acuerdo a preferencias personales' (autonomía)
5. 'Construimos confianza todos los días' (confianza)
6. 'Contamos la historia detrás de los productos, personas y lugares' (autenticidad)

7.10. El sentido

Parece relevante articular las definiciones que construyen el sentido detrás de la propuesta que también nacen del análisis y síntesis de la mirada de contexto, la mirada interna de la organización y la estrategia de creación de valor para el segmento objetivo.

Visión

“Ser la plataforma de comida más grande de Latinoamérica.”

Corresponde a la aspiración, donde se quiere llegar.

Misión

“Conectar personas, negocios y talentos en Latinoamérica y el mundo entorno a la comida. Queremos poner a conversar a toda Latinoamérica sobre la comida.”

Corresponde a lo que debe hacer el equipo del proyecto todos los días para cumplir la visión.

Propósito

“Somos lo que comemos: nos apasiona la comida y Latinoamérica y queremos celebrarlo.”

Nos encantan las historias de comida, las personas que la producen, las personas que la sirven, las personas que la cocinan, y los lugares de origen de los productos. Abrazamos la conexión única que tiene Latinoamérica con la naturaleza y su

diversidad desde un espíritu joven con ganas de descubrir y avanzar. Queremos contribuir a la construcción de esta identidad desde el acceso abierto al conocimiento y celebrarlo con todos.

Corresponde al por qué, el sentido más profundo del quehacer de la organización detrás de la propuesta.

7.11. El sistema producto

Se presenta la propuesta como un sistema producto, inspirado en el modelo enseñado por Francesco Zurlo,

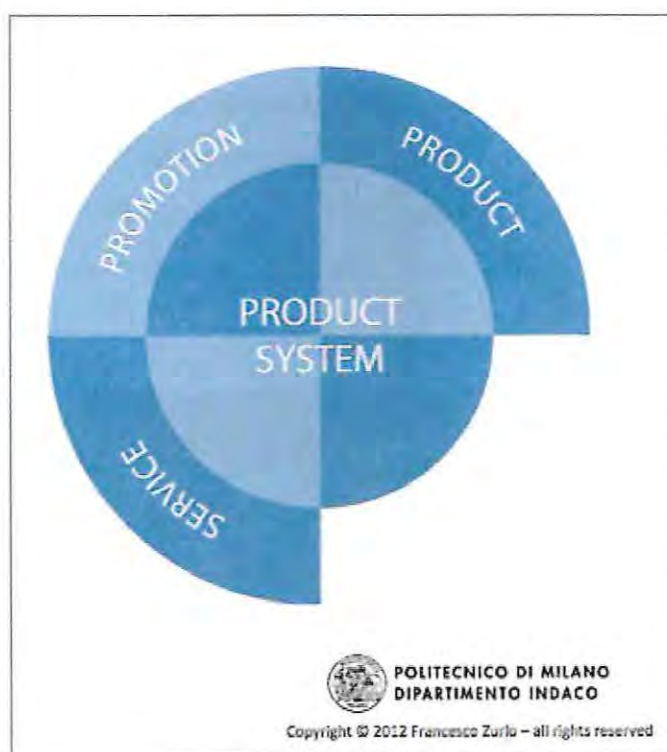


Imagen 29: Modelo sistema producto Francesco Zurlo

Se llama al sistema producto “MADE IN LATAM”, una multi-plataforma de contenidos abierta que se es alimentada de forma continua por la comunidad en Latinoamérica.

Esta plataforma está pensada para viajeros latinoamericanos que frecuentemente se mueven por la región en avión. Su motivación es crecer, alcanzar las metas y sueños que se han propuesto. Son optimistas, disfrutan de las cosas simples, valoran y cuidan las relaciones humanas y los mueve el orgullo y la superación. Viven en un mundo digitalizado y adoptan nuevas tecnologías en la medida que ellas les faciliten su andar. Pero esta plataforma es expansible a todas las comunidades en Latinoamérica y visitantes extranjeros. Nos enfocamos en la filosofía de “*Learning by Eating*”. A través de la comida se produce aprendizaje en distintas dimensiones: territorio, bienestar, cultura, tecnología, sostenibilidad.

La plataforma es a la vez de social media y de *e-commerce* y desarrolla distintas líneas de producto que nacen de su contenido: *e-books*, *e-guides*; servicios: soporte vía chat, tips, recomendaciones, rutas, descuentos; y distintos canales de comunicación: *App*, *web*, *broadcast*, *podcast*, actors clave, y puntos de contacto LATAM.



Imagen 30: Moodboard del proyecto

En el moodboard del proyecto (imagen 30) es posible observar que se amplía el universo de actores no sólo a comensales y restaurantes sino que a cocineros, personal de servicio e intermediarios. Por otra parte el producto local, su historia y orígenes adquiere gran relevancia.

Si bien el sistema producto se define para una audiencia general, existen diferencias de acuerdo a sub-grupos que identificados dentro del segmento objetivo. Estos grupos de clientes se dividen de acuerdo a su necesidad de uso: los visitantes y los publicistas. Los visitantes son los abastecedores y utilizadores de del contenido, los publicistas usan la información de los usuarios de acuerdo a sus hábitos de uso y preferencias para generar ofertas más personalizadas, relevantes y por lo tanto más efectivas.

A su vez, el mundo de los visitantes los separamos en dos grupos:

- Los “convertidos”, son personas que alcanzaron un nivel suficiente de educación, información acerca de la conciencia alimenticia y sus efectos, por lo que ya asimilaron el cambio de conducta alimenticia en su rutina: viven el concepto “vivo como como”. Este grupo es un porcentaje menor de la población actual, y ayudará a cumplir el rol de difusores y replicadores.
- Los “no convertidos”, son un grupo importante de la población, que no tiene o no ha tenido en forma consistente y regular la educación, información alimenticia y su potencial, por lo que están en etapa temprana de inducción al tema alimentación saludable y sostenible.

La diferenciación que se propone hacer en la oferta de productos y servicios para cada segmento de clientes es el siguiente:

- Para clientes “convertidos”: Una plataforma real que congrega lo mejor y más sostenible del mundo alimentario del continente, donde puede ser parte de redes de intercambio, conocimiento, autocontrol y consumo de productos y servicios relacionados.

- Para clientes “no convertidos”: Primeramente, en una fase introductoria, creando los contenidos de información y educación de base para estructurar el conocimiento que llevara al cambio conductual.
- Para clientes publicistas: Espacios publicitarios dentro de la plataforma.

Producto

La plataforma de contenidos se crea a través del desarrollo de una aplicación, página web y display en los aviones, donde los usuarios puedan subir su información en formatos pre-establecidos, intuitivos y fáciles de usar. Además pueden calificar los contenidos del resto y ganar reputación por las calificaciones y comentarios que reciben. La plataforma vive en el display de entretenimiento a bordo de los aviones con la misma funcionalidad y características que de su versión móvil y web.

LATAM toma el rol de curador de contenidos, clasifica, organiza y sugiere con un tono y un estilo asertivo, *cool*, cercano, y usa distintos criterios de búsqueda para guiar a los usuarios de acuerdo a sus intereses. La variedad de contenidos es alta: productos, productores, recetas, restaurantes, cocineros, nutrientes, zonas territoriales, procesos productivos, festivales, comensales, personal de servicio. Lo intangible, las historias detrás de los alimentos, la tierra y las personas adquiere más relevancia que el producto en sí. Conectar a través del conocimiento y a través de los sentidos.

La plataforma es geo-referencial, y según la ubicación del usuario sugiere datos. Desarrolla algoritmos para sugerir también datos de acuerdo a su registro de actividades.

En el prototipo de la *App* MADE IN LATAM (imagen 31), se propone una primera clasificación en tres dimensiones orientadas al beneficio que el contenido entrega: “dónde”, “comer”, “comida”.

- **Dónde:** Contiene zonas en Latinoamérica separadas por geografías, climas, continentes, países, ciudades, pueblos, estaciones, festivales. Contenidos geo-referenciales de acuerdo a la ubicación del usuario.
- **Comer:** Contiene puntos de distribución: restaurantes, tiendas especializadas desde las tradicionales “picadas” hasta lugares exclusivos. También se suman las escuelas de cocina. Los contenidos clasificados de acuerdo al tipo de comida (por nacionalidad, tipo de preparación, etc.), formato de servicio (*delivery*, masivo, exclusivo, barra, etc.), situación de uso (con familia, abierto hasta tarde, romántico, celebración con amigos, etc.), personas (recomendaciones de cocineros, productores, personal de servicio, intermediarios, *foodies*, etc.)
- **Comida:** Contiene tipos de ingredientes, productos endémicos, orgánicos, preparaciones, información nutricional, equipamiento. Contenidos clasificados de acuerdo a tipos de producto, zonas geográficas, puntos de distribución, personas, estilos de vida, novedades y tendencias, etc.

MADE IN LATAM



Imagen 31: Prototipo aplicación MADE IN LATAM

Todo el contenido de recetas, material audiovisual y artículos tiene algo que decir acerca de las regiones específicas de Latinoamérica, posiblemente geolocalizado. Se muestra la cara e historias de las personas que cultivan la papa en Perú, o el café en Colombia. En el mundo del contenido, lo intangible adquiere un enorme valor, incluso más que lo tangible. Son historias conectadas con la cultura y el territorio detrás de la comida, lugares y personas. Un caso interesante para ejemplificar el valor de lo intangible es el del cacao. El relato a continuación fue escrito a partir de una experiencia personal.

El cacao, es un ícono. Es un súper alimento, y es latinoamericano. Además de tener alto contenido de nutrientes, antioxidantes, ayuda a mejorar el rendimiento mental. La bebida de los nobles y guerreros incas era preparada con cacao. Además de estas propiedades nos dimos cuenta que el cacao es una "planta sistémica". ¿Qué significa esto? El cacao es una planta que al crecer en climas de altas temperaturas, necesita sombra de otros árboles para que la mazorca, que contiene los granos de cacao no se queme con el sol. Cuando fuimos a conocer una plantación de cacao en la selva de Perú, el dueño del campo nos hizo probar la fruta que cultivaba en su terreno. Probamos cuatro tipos de naranjas, 3 tipos de mango, papayas, incluso hierbas. Esto fue en Piura, un lugar donde se dan muy bien los cítricos. Luego de probar toda la fruta volvimos a probar los granos de cacao que están recubiertos con una sustancia cremosa y frutal. Esta sustancia tenía sabor a todas las frutas y vida que está a su alrededor. Cuando probamos mango, tiene sabor a mango, cuando probamos cacao, tiene sabor a mango, naranja, hierba fresca, humedad. El productor de chocolates peruano que nos llevó a ese lugar estaba por empezar un curso de terroir en París. El cacao es como el vino, a través de procesos de fermentación se puede potenciar el sabor de su territorio adicionando solamente azúcar y lecitina de soya orgánicas. Podemos probar terroirs a través de algo delicioso y refinado como es el chocolate negro.

Servicios

Los servicios ofrecidos por la plataforma tanto a bordo como en los dispositivos móviles son datos o recomendaciones, rutas para llegar a los lugares de acuerdo a la ubicación, tendencias y novedades, descuentos de acuerdo a su intensidad de uso en términos de información entregada, posibilidad de apoyar en causas que protejan el patrimonio cultural y natural de cada lugar que influye directamente en la comida. Tiene una sección e-commerce donde los visitantes pueden comprar productos auténticos de la región. Estos servicios serán personalizados de acuerdo a las distintas audiencias, lo que hace que los contenidos sean más relevantes, generen un mayor nivel de compromiso y por lo tanto más efectivos.

La plataforma además cuenta con un servicio de *live chat 24/7*, soporte a través de mensajería digital, disponible en forma continuada.

Por otra parte, para darle un enfoque sistémico y coherente a la propuesta, se plantea incorporar en el servicio de comida LATAM en viaje, a bordo y en un futuro en tiendas en aeropuertos, incorporando productos locales sugeridos por los mismos usuarios, y entregando así variedad y mayor conexión con el territorio en la experiencia en vuelo de manera continua. El menú de comida es posible de ser conocido y diseñado a través de la plataforma. Es decir, la experiencia culinaria será patrocinada por MADE IN LATAM, donde será posible entrar a conocer las recetas y productos que se ofrecen en vuelo sugeridos por los mismos usuarios.

Un ejercicio que ejemplifica esta mejora en el servicio contiene prototipos de *snacks* para en el servicio en los viajes LATAM. *Snacks* que cuidan los nutrientes de los ingredientes, que usan materias primas locales y que conectan con la cultura local. A continuación algunos ejemplos (imagen 32) pero la diversidad de ingredientes latinoamericanos amplía el potencial de esta oferta.

- Pop corn con algas (maíz en aceite de coco con algas del pacífico)
- Frutos secos y semillas con miel y especias

- Chips de vegetales deshidratados con sal de Cahuil
- Frutas liofilizadas (variedad de fruta latinoamericana)
- Barra de coco papaya y piña
- Muffin de quínoa y queso
- Pan de queso
- Empanadas de queso, vegetales pollo
- Bolitas de cacao, chía y coco



Imagen 32: Prototipos snacks para servicio en vuelos LATAM

El personal de servicio de LATAM incorporará este contenido como parte de las comunicaciones internas y entrenamiento, dado que enriquece su acervo cultural con respecto a la región y fortalece su identidad y conexión con el territorio. El resultado de esto es un personal de servicio comprometido, que transmite la esencia de nuestro territorio desde su espíritu y actitud.

El personal de servicio también es parte de la comunidad de MADE IN LATAM, al ser expertos en viaje suben sus contenidos y a la vez enriquecen su conocimiento del territorio a través de los datos de los usuarios.

Comunicaciones

La estrategia está basada en la creación de una comunidad abierta, compuesta por viajeros latinoamericanos, habitantes de Latinoamérica pero también turistas que quieran contribuir a la construcción de este acervo cultural, compartir y usar este conocimiento. El contenido se expresa de una manera versátil: documentales e infografías para saber la influencia y uso específico de los mejores ingredientes, recetas, lugares de la región.

MADE IN LATAM, planea llegar a sus clientes a través de 3 canales estratégicos:

- Plataforma continua y su sistema de App y dispositivos. La propuesta es combinar la App y página web con otras redes sociales para hacerla parte de las vidas de las personas conectadas. A su vez desarrolla nuevos canales de comunicación: broadcast, podcast para comunicar sus contenidos.
- Plataformas relacionadas de Actores/Stakeholders claves, con los que se crean sinergias y se multiplica el mensaje. Utilizar actores clave como chefs reconocidos como Rodolfo Guzmán (Chile) o Alex Atala (Brasil) para generar contenido propio y único, explicando su trabajo y la influencia de Latinoamérica, y a la vez, que dentro de sus negocios incluyan un plato único MADE IN LATAM para que los comensales lo degusten y conozcan la plataforma.
- A través de la base de clientes LATAM y todos los puntos de contacto que hoy tiene con los pasajeros.

8. PLAN DE NEGOCIOS

8.1. Antecedentes

A continuación presentamos el racional detrás de la propuesta, donde exponemos distintos argumentos que explican cómo se visualiza la oportunidad de negocios.

LATAM, la línea aérea con mayor presencia en la región, a través de su marca tiene llegada directa en los países de la región y sus comunidades.

LATAM por su tamaño y las características de su negocio, tiene la mayor base de datos de viajeros de la región. 68 millones de pasajeros viajan al año con LATAM, que corresponden aproximadamente a 25 millones de personas. La base de datos LATAM tiene aproximadamente 50 millones de clientes.

Este es un proyecto que mira hacia el futuro, incorpora nuevas tendencias. Un futuro donde estaremos todos conectados y que el acceso a la tecnología digital con menores costos y mejor usabilidad será para todos sin excepción. Un futuro donde también sabemos que los niveles de consciencia de la población serán cada vez más grandes. Estos niveles de consciencia y acceso nos empoderarán y nos harán gestionar y entender la importancia de la alimentación en el desarrollo sostenible de la especie humana y del planeta bajo la premisa “somos lo que comemos”. Esto proyecta ser un negocio a gran escala.

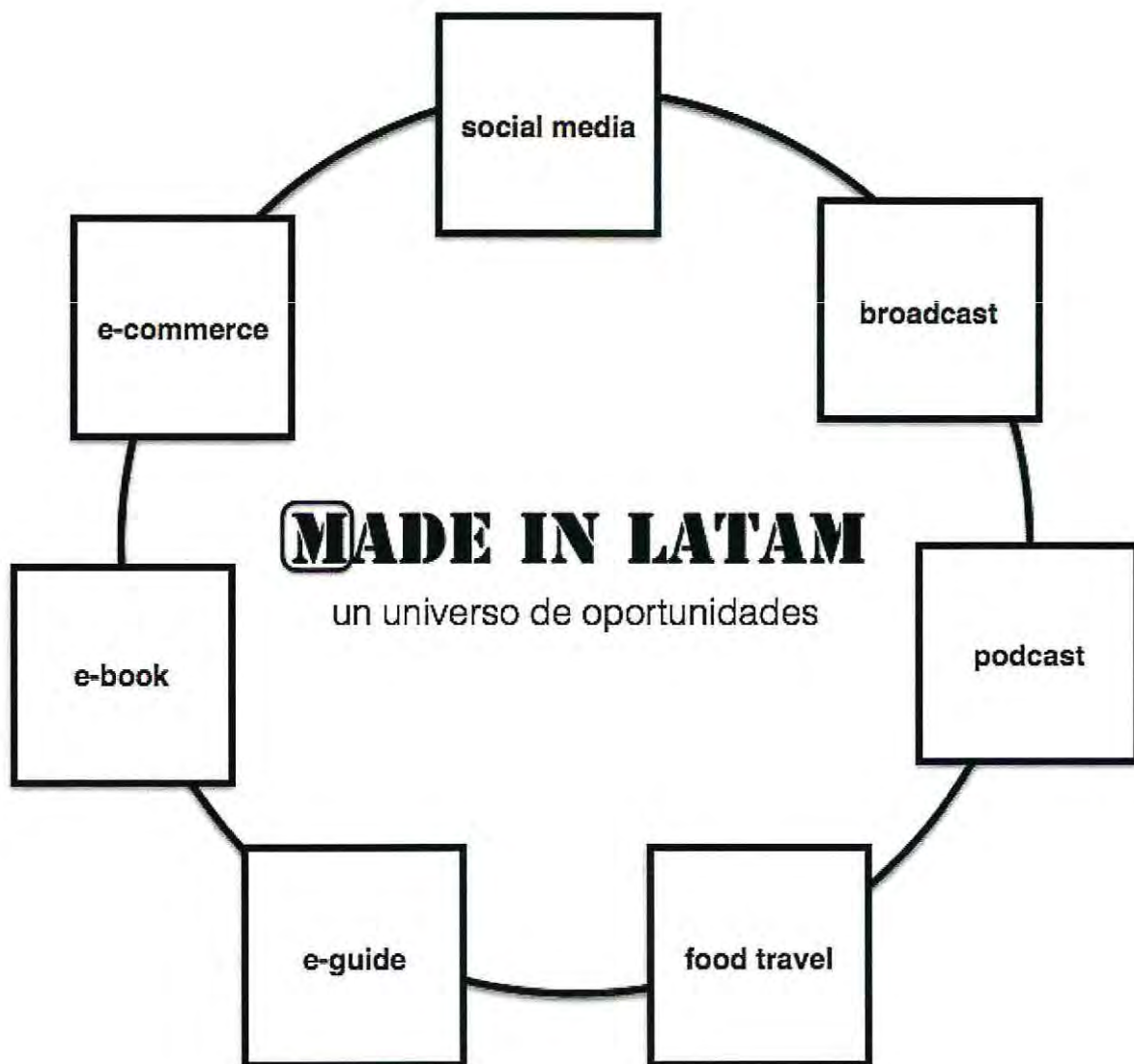


Imagen 33: Mapa de oportunidades desde el plan de negocios

8.2. Canvas Business Model

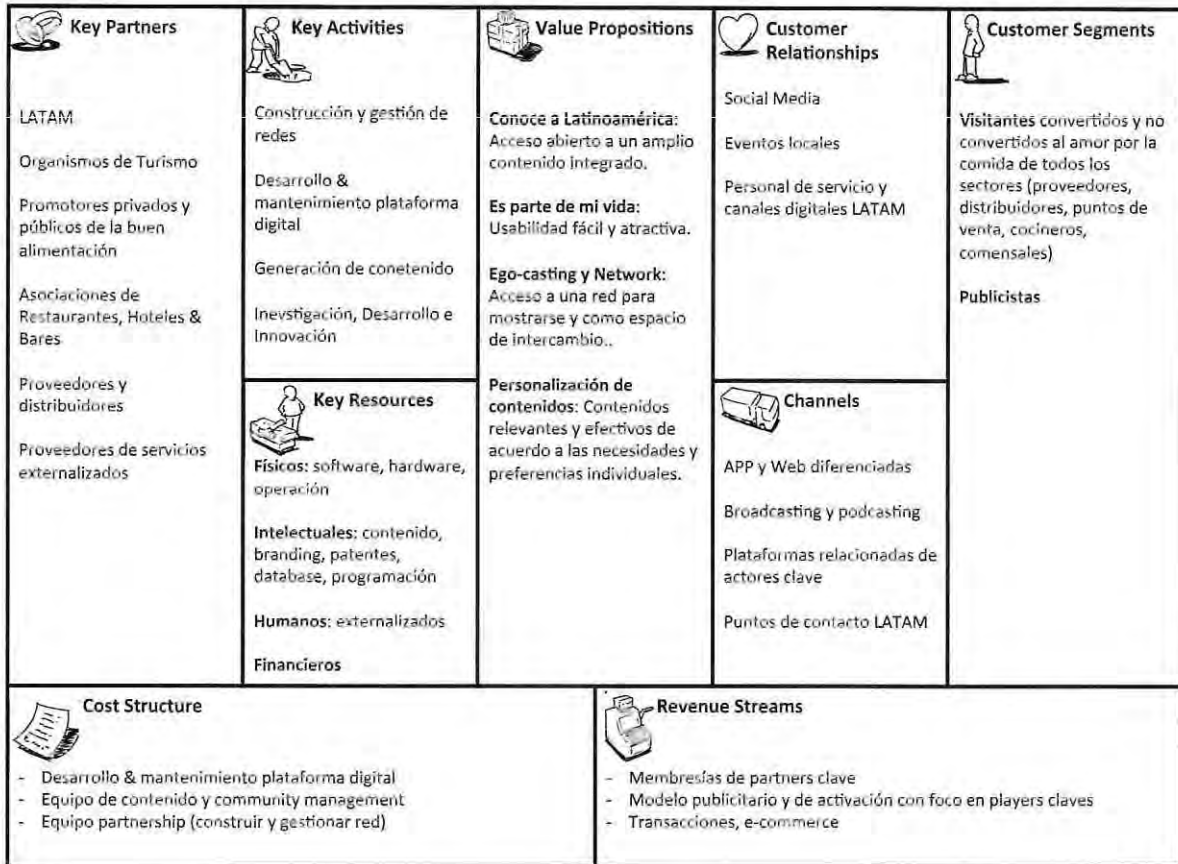


Imagen 34: Canvas Business Model³⁷

El Canvas Business Model es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Este gráfico visual contiene elementos que describen la propuesta de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas.

³⁷ Fuente: Canvas Business Model <http://www.businessmodelgeneration.com>

A continuación, se describen los componentes del Canvas.

Propuesta de Valor

Antes mencionada, la propuesta de valor del proyecto propone 4 grandes diferenciadores:

1. Conoce a Latinoamérica: Acceso abierto a un amplio contenido integrado.
2. Es parte de mi vida: Usabilidad fácil y atractiva.
3. *Ego-casting* y *Network*: Acceso a una red para mostrarse y como espacio de intercambio.
4. Personalización de contenidos: Contenidos relevantes y efectivos de acuerdo a las necesidades y preferencias individuales.

Relaciones con los clientes

MADE IN LATAM se plantea como una marca latinoamericana, integradora, respetuosa y sostenible. En ese sentido, las relaciones que esperamos establecer son del tipo humano, mas que meramente un ámbito transaccional. Las relaciones se construyen de tres maneras: desde las redes sociales, con eventos de relacionamiento locales, a través del personal de servicio y canales digitales LATAM.

Canales

MADE IN LATAM es en sí una plataforma que contiene los canales para llegar a sus clientes. A estos canales se agregan por una parte plataformas relacionadas de los actores clave que producirán la activación de usuarios y por otra parte, puntos de contacto de la empresa a lo largo de toda la experiencia de viaje. Entre estos puntos de contacto están los canales digitales, lugares de chequeo, de embarque, los salones VIP y tiendas en los aeropuertos, personal de atención, las pantallas de entretenimiento a bordo.

Segmentos

Definimos que el grupo objetivo son viajeros latinoamericanos motivados por alcanzar sus sueños, que buscan autonomía, sentir orgullo por lo propio y conexión.

Dentro de este grupo identificamos los siguientes segmentos:

- **Visitantes** “convertidos” y “no convertidos” al amor por la comida de todos los sectores (proveedores, distribuidores, puntos de venta, cocineros, comensales).
- **Publicistas** que usarán la plataforma como canal de comunicación con sus clientes.

Disposición a pagar

Al plantear por qué valor pagarían los clientes, lo separamos en dos grupos:

- Los clientes “convertidos” hoy pagan por productos y servicios de alto estándar y precios de alta gama. Por tal razón, ellos son más elásticos a precios y buscan productos que cumplan con su promesa, son exigentes.
- Los clientes “no convertidos” hoy pagan por lo básico, en productos de baja calidad y no sostenibles, a precios medio-bajo. Luego, se piensa que si se mejora en un futuro la educación e información, y se apoya que la oferta de alimentos sostenibles genere un puente directo entre “la fábrica y el usuario”, se podría ofrecer mejores productos a precios más competitivos.

Actualmente ellos están pagando con medios de pago, ya no usan dinero en el caso de los convertidos y con dinero, y medios de crédito en el caso de los no convertidos. Se proyecta a futuro que ambos preferirían un sistema que simplifique: por lo cual es claro que las preferencias van hacia lo digital y autónomo.

Socios clave

- LATAM: de la empresa se requiere su nivel de transmisión, contactos, redes y bases de datos, dado su tamaño, presencia y prestigio en la región.
- De los organismos públicos y privados se requiere apoyo en fondos, certificaciones, indicadores, información, I+D. Dentro de ese grupo están los organismos de turismo locales, promotores privados y públicos de la buen alimentación, asociaciones de restaurantes, hoteles y bares, productores, distribuidores, proveedores de servicios externos.

Actividades clave

Las actividades clave son 4: construcción y gestión de redes, desarrollo y mantenimiento plataforma digital, generación de contenido, investigación, desarrollo e innovación (I+D).

Las actividades clave se requieren para construir 3 ámbitos: el pilar de la propuesta de valor centrado en la plataforma con su contenido, productos y servicios; en las redes; en los beneficios de la plataforma que son educación, innovación y comunidad.

En cuanto a las redes es necesario considerar fortalecer la relación con audiencias en el apoyo a causas afines (ONGs, campañas, eventos, actividades, deportes, ocio, etc.) y beneficios directos. Y también fortalecer la relación con empresas a través de un plan estratégico claro y coherente y un servicio de post-venta de alto desempeño.

Recursos clave

Los recursos clave están asociados directamente a las actividades clave y se separan en 4 categorías:

- Recursos Físicos (software, hardware, operación, entre otros)
- Recursos Intelectuales (branding, patentes, data base, inteligencia artificial, programación, códigos fuentes, entre otros)

- Recursos Humanos (externalizados en su gran mayoría)
- Recursos Financieros

Estructura de costos

Los costos se agrupan en 4 dimensiones:

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital
- Equipo de contenido y *community management*
- Equipo *partnership* (construir y gestionar red)
- Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D)

8.3. Plan Operacional y Proyección

El desarrollo de una plataforma de redes sociales basada en el intercambio plantea la necesidad de incorporar distintas ciudades latinoamericanas. Esta incorporación seguirá un modelo progresivo, es decir que parte desde una ciudad, se consolida y luego se continua con la siguiente secuencialmente. Se propone esta modalidad secuencial, por una parte debido al alto nivel de inversión inicial para el desarrollo de los contenidos y redes a nivel local, y por otra parte, conversa con el sentido más profundo de apropiación a partir del uso frecuente conectado con lo local.

El proyecto se define como un proyecto tecnológico. Por lo cual para su evaluación se utilizaron referencias de la industria tecnológica. Específicamente, se estudiaron casos de proyectos start-up tecnológicos como Yelp, LinkedIn, Tastemade y Pinterest, en los cuáles las ganancias están dadas cuando se alcanza un nivel de escalabilidad masivo.

Al analizar casos como Yelp, LinkedIn y Pinterest, se observa que la práctica habitual de las plataformas de contenido es comenzar la monetización en el momento

en el que sus redes o contenidos han logrado una masa crítica. Se puede acelerar el crecimiento al explotar las bases de datos de pasajeros y con campañas de marketing.

Para construir el modelo se investigó cualitativamente el potencial tamaño de mercado.

- La región de América Latina y Caribe representa cerca del 9% de la población y PIB mundial.³⁸
- La región está adoptando modelos de crecimiento que se reflejan en el incremento de sus clases medias y al crecimiento de sus mercados internos, además de avanzar en la integración económica (el comercio interregional ha crecido a altas tasas durante los últimos 10 años).³⁸
- América Latina es, a continuación de Asia, donde mayor población se incorporará a la clase media (con más de 130 millones de habitantes antes de 2030).³⁸
- Se estima que para el 2020, el 86% de la población en Latinoamérica tendrá acceso a telefonía móvil. El proyecto se basa en la conversación digital por lo que contar con un dispositivo móvil y acceso a internet es fundamental.³⁹
- El 80% de la población en Latinoamérica vive en ciudades, lo cual refuerza la propuesta de hacer el proyecto desde las ciudades.⁴⁰

³⁸ Fuente: Oportunidades América Latina

<file:///Users/Andrea/Downloads/ALATINAOPORTUNIDADES2014.pdf>

³⁹ Fuente: emol <http://www.emol.com/noticias/Economia/2015/06/04/719974/Ericsson-proyecta-que-usuarios-de-smartphones-se-duplicaran-en-Latinoamerica-entre-2015-y-2020.html>

⁴⁰ Fuente: crhoy.com Cepal <http://www.crhoy.com/el-80-de-la-poblacion-de-america-latina-y-el-caribe-vive-en-ciudades-indica-la-cepal/>

- La industria alimentaria en América Latina tiene un potencial de crecimiento del 4% (superior al crecimiento del PIB) y se espera que se sostenga en el tiempo.³⁸
- Se prevé que hacia el 2030 el número de turistas se triplique y Latinoamérica reciba unos 60 millones de viajeros anuales.⁴¹
- La meta es poder contar con US\$5 millones de usuarios en Latinoamérica al cuarto año que representa el 10% de la base de datos de viajeros LATAM.⁴²

Los datos anteriores proyectan que un proyecto sobre comida relacionado con intercambio y turismo tiene un alto nivel de potencial.

Este proyecto se evaluó a 5 años y considera 3 fases:

Fase 1: Etapa de introducción que dura 2 años. El primer año se produce el lanzamiento del Beta o Prototipo. El foco es partir en una ciudad y el objetivo de esta fase es generar una masa crítica de contenidos proporcionada a partir de alianzas con actores estratégicos. El segundo año se realiza el lanzamiento oficial donde se incorporan una segunda ciudad y se inicia un proceso de mejora de la plataforma para lograr perfeccionar que sea fácil acceso y usabilidad con una propuesta de valor diferenciadora.

Fase 2: Etapa de Penetración. El tercer y cuarto año, el proyecto se extiende respectivamente a 4 y 7 ciudades en total. Al final del tercer año ya se empieza a rentabilizar la plataforma al tener márgenes positivos.

⁴¹ Fuente: Deloitte <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-gbc-latin-america-economic-outlook-july-2015-spanish.pdf>

⁴² Fuente: Base de Datos LATAM.

Fase 3: Etapa de Masificación. El año 5 se produce la escalabilidad del proyecto. Es el punto de quiebre en el que el proyecto empieza a crecer en demanda a tasas exponenciales. Esto es debido a los beneficios de usar la plataforma además de su usabilidad y fácil acceso. Este año el plan se extiende a 12 ciudades en Latinoamérica.

A continuación se detallan los supuestos utilizados para la construcción de la evaluación financiera con respecto a la Demanda (imagen 35):

- El proyecto tienen dos fuentes de ingresos: venta de publicidad y cobro por transacciones que se generen entre usuarios desde de la plataforma.
- Las ventas de publicidad se separan en dos grandes mundos: ventas a empresas grandes y ventas a empresas pyme (pequeñas y medianas), cobrando tarifas diferenciadas. Las tarifas a empresas grandes son las que sustentan el proyecto al menos en su etapa inicial. Se espera partir en el primer año con el 100% de venta a empresas grandes para terminar el año 5 con 60% a pymes y 40% a las grandes empresas.
- Los precios de venta de publicidad aumentan en la medida que aumenta el número de usuarios de la plataforma.
- Las ventas por e-commerce empiezan ser considerables cuando la plataforma alcance su nivel de masificación.
- Los precios o tarifas por e-commerce se plantean bajos con un crecimiento sólo por efecto inflación (4%).
- Es necesario conseguir fondos para financiar los 4 primeros años. Se plantea partir con fondos serie A en un principio hasta lograr rentabilizar el proyecto.

Ingresos (en USD)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Ciudades	1	2	4	7	12
Publicidad Empresas Mediano - Grande					
<i>N° de empresas</i>	20	30	60	120	460
<i>Precio publicidad mensual grande</i>	500	520,00	540,80	562,43	594,93
venta total mensual	10.000	15.600	32.448	67.492	269.067
Venta total anual	120.000	187.200	389.376	809.902	3.228.810
Publicidad Empresas Pequeñas					
<i>N° de empresas</i>	0	0,5	0,625	0,647058824	0,603448276
<i>Precio publicidad mensual pequeña</i>	100	104	108,16	200	250
Venta total mensual	-	3.120	10.816	44.000	175.000
Venta total anual	-	37.440	129.792	528.000	2.100.000
Transacción E-commerce					
<i>Precio Transacción por ciudad</i>	2	2,08	2,16	2,25	2,34
<i>Venta diaria</i>	0	0	160	510	2320
Venta total mensual	-	-	19.200	107.100	835.200
Venta total anual	-	-	230.400	1.285.200	10.022.400
VENTAS TOTALES MENSUALES	10.000	18.720	62.464	218.592	1.279.267
VENTAS TOTALES ANUALES	120.000	224.640	749.568	2.623.102	15.351.210

Imagen 35: Estimación de ingresos en USD del proyecto MADE IN LATAM

A continuación se detallan los supuestos utilizados para la construcción de la evaluación financiera con respecto a la Inversión y Costos (imagen 36):

- Los costos COGS consideran 4 líneas de trabajo: desarrollo de la plataforma, mantenimiento de la plataforma, curatoría del contenido, Investigación, desarrollo e innovación (I+D).
 - Para el desarrollo de la plataforma, se asume una inversión inicial para desarrollar el proyecto a nivel Beta de USD500.000. Esto considera el desarrollo del software para las pantallas a bordo y el desarrollo de la App y web. En los años siguientes se continua invirtiendo en la mejora de la multi-plataforma en la cuenta mantención.
 - Para la mantención de la plataforma se asume un costo promedio de mantención y soporte IT.

- Para la curatoría se asume la conformación de un equipo de 3 expertos ubicados en distintas zonas de Latinoamérica: Zonas Sur, Brasil y Norte (esto no incluye por ahora a México para focalizar recursos en las filiales LATAM).
- Los costos de I+D son los mínimos para mantener el dinamismo y actualización de la plataforma.
- Los costos operacionales consideran costos operacionales directos (*community management*, gestión de operaciones y desarrollo, gestión comercial) e indirectos (marketing, medios on-line, general y administrativos)
 - Para el costo de *community management* o administración de redes sociales, se utilizó como referencia un promedio de la industria en Chile
 - Los costos de gestión de operaciones y desarrollo corresponde a los recursos humanos necesarios para gestionar el desarrollo de la plataforma, la construcción de redes y de contenido. Considera una persona a cargo.
 - Los costos de gestión comercial corresponde a los recursos necesarios para gestionar la venta y comunicaciones del proyecto. Considera una persona a cargo.
 - Los costos de marketing y medios on-line están alineados con la estrategia de comunicaciones que se enfoca en el uso de medios on-line altamente efectivos y eficientes.
 - Los gastos general y administrativos corresponde al arriendo de una oficina y servicios relacionados.
- Se asumen la tasa de impuestos de primera categoría para empresas chilenas, dado que la casa matriz está en Chile. Se asume el acuerdo de doble tributación para las filiales en el extranjero.
- Se asume como referencia el modelo de Yelp que realiza una inversión y gastos de 1 millón de dólares por ciudad al año. En este caso, para el

desarrollo de un proyecto Beta se consideran 500 mil dólares como inversión inicial.

Horizonte inicial	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
REVENUE TOTAL		120.000	224.640	749.568	2.623.102	15.351.210
Ingresos		120.000	224.640	749.568	2.623.102	15.351.210
Crecimiento Total(%)			87,2%	233,7%	249,9%	485,2%
GASTOS OPERACIONALES	\$ -500.000	\$ -490.000	\$ -490.000	\$ -490.000	\$ -490.000	\$ -490.000
Desarrollo de plataforma	500.000					
Mantenición Plataforma		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Curatoria contenido		240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
I+D		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Ganancia bruta		-\$ 370.000	-\$ 265.360	\$ 259.568	\$ 2.133.102	\$ 14.861.210
Margen bruto (%)		-308,3%	-118,1%	34,6%	81,3%	96,8%
GASTOS OPERACIONALES INDIRECTOS		-189.000	-195.000	-207.000	-389.000	-399.000
Community Management		6.000	12.000	24.000	42.000	72.000
Gestión de Operaciones y Desarrollo		72.000	72.000	72.000	144.000	144.000
Gestión Comercial		72.000	72.000	72.000	144.000	144.000
Gastos operacionales directos		150.000	158.000	168.000	330.000	360.000
Marketing		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Medios on-line		15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
General y administrativos		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Ganancia operacional (EBIT)		-\$ 559.000	-\$ 460.360	\$ 52.568	\$ 1.764.102	\$ 14.462.210
% margen		-465,8%	-204,9%	7,0%	67,3%	94,2%
EBITDA		-\$ 559.000	-\$ 460.360	\$ 52.568	\$ 1.764.102	\$ 14.462.210
% margen		-465,8%	-204,9%	7,0%	67,3%	94,2%
Impuestos @	####	0	0	-14.193	-476.308	-3.904.797
Ingreso neto		-\$ 559.000	-\$ 460.360	\$ 38.375	\$ 1.287.795	\$ 10.557.413
EBITDA		-\$ 500.000	-\$ 559.000	-\$ 460.360	\$ 38.375	\$ 1.287.795
Margen FCF		-465,8%	-204,9%	5,1%	49,1%	68,8%
TIR						66%
VAN		40%				941.451
PayBack						3 años

Imagen 36: Proyección Estado de Resultados en USD MADE IN LATAM

El proyecto arroja un valor actual neto (VAN) positivo, asumiendo una tasa de interés del 40% que refleja el nivel de riesgo del proyecto. El payback sería a 3 años.

La TIR del proyecto es 66%, un nivel de retorno a la inversión alto comparable a proyectos start-ups tecnológicos que presentan en promedio una TIR del 70%. Detrás del cálculo de la TIR está el nivel de riesgo que tiene el proyecto.

Los principales riesgos detectados y que deben ser considerados como parte del plan estratégico son los siguientes:

- Inversión tecnológica considerable para el desarrollo de la plataforma.
- La apuesta está en la masificación del sistema producto (un activo intangible).
- Riesgo de canibalización. Se debe contemplar conectar la plataforma MADE IN LATAM con la plataforma de contenido en viajes de LATAM.
- El modelo de monetización de corto plazo depende de el apoyo y compromiso de los actores estratégicos con el proyecto. Se necesita caja y contenido para partir, luego vendrá una masificación.
- El desarrollo tecnológico de la plataforma y la curadora de contenidos podría venir de expertos externos a la compañía, para no desviar la atención del foco del negocio aéreo: optimizar la rentabilidad de los asientos y asegurar excelencia operacional en seguridad y servicio.
- El equipo que lidere este proyecto debe tener un alto nivel de compromiso, sentirlo propio y vibrar con la idea de que este sueño se haga realidad. Debe ser perseverante, residente y obsesivo en cada detalle.
- En el futuro, el tema de privacidad en la red será relevante. Hoy existe un cuestionamiento de Facebook a propósito de esto o el caso Apple vs FBI.

En resumen, el proyecto plantea dos años de retorno negativo, hasta el tercer año donde se empieza a observar un crecimiento en la demanda que se consolida el quinto año. La propuesta plantea un nivel de inversión considerable, una estructura de personas liviana y flexible y la base de las ganancias apuesta por un crecimiento exponencial que considera un punto en el que se pasa a ser el referente de la industria.

La apuesta de este crecimiento exponencial tiene varios fundamentos.

- La industria alimentaria es atractiva y está en crecimiento.
- Existe la tendencia mundial del trabajo en red, donde se entiende que el intercambio, la conversación y los esfuerzos colaborativos son más que la suma de las partes.
- El gancho es la condición humana que se observa en otras redes sociales con respecto a que las personas efectivamente recomiendan y califican la información, porque eso lo hace construir su propia identidad en un gesto de querer proyectar su individualidad (*ego-casting*).

8.4. Estrategia de Comunicaciones

Como ya mencionamos en la descripción del sistema producto MADE IN LATAM, planea llegar a sus clientes a través de 3 canales estratégicos:

- Plataforma continua y su sistema de App y dispositivos. La propuesta es combinar este sistema con otras redes sociales para hacerla parte de las vidas de las personas conectadas. A su vez desarrolla nuevos canales de comunicación: *broadcast*, *podcast* para comunicar sus contenidos.
- Plataformas relacionadas de actores y *stakeholders* claves, con los que se crean sinergias y se multiplica el mensaje.
- A través de la base de clientes LATAM y todos los puntos de contacto que hoy tiene con los pasajeros.

En base al perfil y profundización del segmento objetivo, se proponen canales de distribución a través de los cuales los clientes quieren ser contactados. Ellos quieren tener la libertad e independencia para acceder en forma “*Push*”, mas que “*Pull*” a este ámbito alimenticio. En este sentido, el mundo digital es un buen canal, ya que es escalable, simple, multiplataforma y rápido, siempre teniendo en cuenta en no caer en algo sólo transaccional.

Para integrar los canales se propone segmentarlos en dos grupos:

- Corporativos-institucionales: esta integración se da en empresas, agrupaciones de fomento, gremiales, centros de investigación, desarrollo e innovación, entre otros.
- Personas naturales: que no están tan integradas, aunque ya existen polos de contacto y acción a escala pequeña.

Los canales más eficientes en términos de menor costo son:

- Para el segmento corporativos-institucionales, a través de agrupaciones y medios sectoriales.
- Para las personas naturales: comenzando por los puntos de contacto LATAM (App, web, pantallas a bordo), y medios masivos afines, para tener coherencia.

Cómo se integran estos canales con las rutinas de los clientes:

- Para el segmento corporativos-institucionales, existe integración natural en ferias, congresos y convenciones, además de medios de comunicación que abordan las temáticas afines.
- Para el segmento personas, hay un gran desafío: integrar MADE IN LATAM a sus hábitos, costumbres y cultura: eso se logra con consistencia, tiempo e inversión.

Cómo se alcanza recordación de los servicios de la empresa:

- A través una estrategia de empaquetamiento y mono marca, con sub-marcas según las líneas de producto requeridas.
- A través de un plan anual estratégico de visibilidad, experiencia y marketing.
- A través de la generación de redes reales de colaboración y desarrollo con los actores clave de la industria de alimentación, sean estos corporativos o personas.

Qué tipo de contenidos se van a desarrollar:

- Video de presentación para medios digitales (YouTube, Vimeo) que explica muy resumidamente el proyecto de una manera atractiva, cercana y nueva.
- Documental sobre el proyecto en Netflix. Contenido creado a partir del sentido del proyecto para la región, el significado profundo de la comida como canal de conexión, y el desarrollo del proyecto. Se hará en tres capítulos transmitiendo el mensaje a través de 4 historias en Latinoamérica: el cacao, el vino, el agua, la comida de la calle. De esta manera, el proyecto se hace visible a gran escala.
- Entrevistas de los ejecutivos LATAM y los actores estratégicos en medios digitales e impresos para difundir el proyecto.

8.5. Estrategia de Sostenibilidad

La plataforma MADE IN LATAM es parte del plan de acción para el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad de LATAM directamente relacionado con la dimensión de ciudadanía corporativa.

Desde la plataforma nacen proyectos de cara al cliente, comunicación a los clientes y educación a los clientes sobre la identidad local, el cuidado del patrimonio natural y humano de la región, la consciencia ambiental y el bienestar del ser humano a través de la comida.

Además hay un aporte al desarrollo económico de la región desde la plataforma como facilitador de redes para abrir nuevas oportunidades de intercambio y de negocios entre los distintos actores del sistema. Esto considera el desarrollo de proveedores, el apoyo al desarrollo de turismo en la región con campañas especiales y la posibilidad de promover el desarrollo de la región dentro de la experiencia LATAM.

Hasta ahora la estrategia de sostenibilidad ha estado centrada en el cambio climático con acciones de eco-eficiencia principalmente y a la gobernanza con la gestión de impactos y riesgos.

La plataforma MADE IN LATAM será un gran paso en la dimensión social de dicha estrategia.



Estrategia Sostenibilidad LATAM

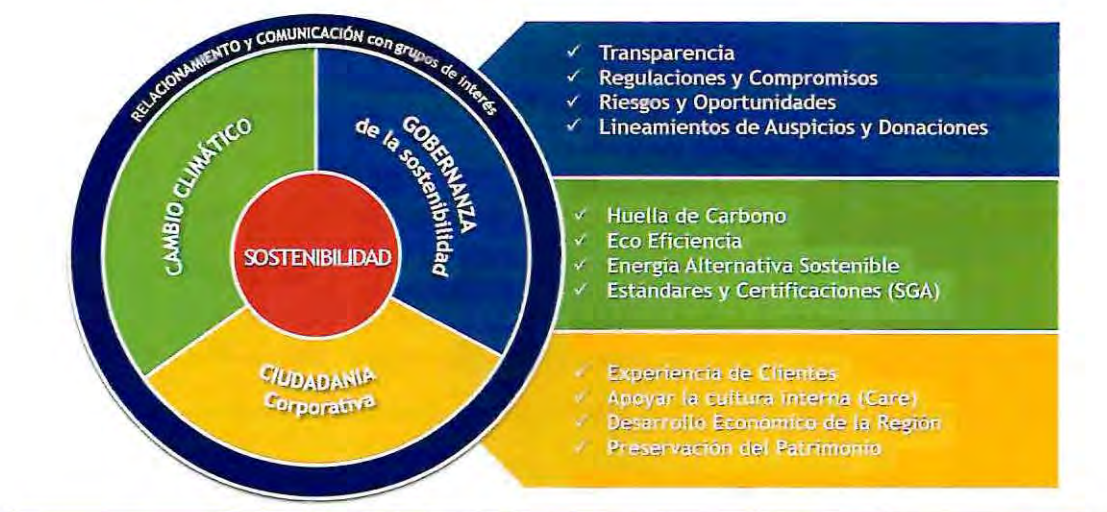


Imagen 37: Estrategia de Sostenibilidad LATAM

8.6. Innovation Landscape

A partir de la herramienta *Innovation Landscape*, se presenta un análisis comparativo de la situación actual y futura de la empresa con el desarrollo del proyecto.

El proyecto abre una nueva línea de negocios, distinta a su negocio “core” tradicional. Se orienta principalmente a la construcción de relaciones sostenibles en el tiempo con usuarios y comunidades de tal manera de acercar la marca a la comunidad

y contribuir a su desarrollo, lo que significa la creación de valor desde un nuevo lugar siendo fieles a la esencia del negocio, conectar personas, negocios y talentos por Latinoamérica y el mundo.

Configuration

Profit Model: Hoy este modelo está a un nivel moderado, entendiendo que las tarifas promedio han disminuido en el tiempo. Con el proyecto esto se incrementa debido a la incorporación de una nueva fuente de ingresos distinta a la tradicional rentabilización de asientos de avión.

Network: La red de destinos es la más grande de Latinoamérica. La empresa espera seguir aumentando esta red, y el proyecto lo apoya dado que nos acerca a la comunidad, apoya en la generación de nuevos negocios por lo tanto abre puertas para poder llegar a nuevos destinos.

Estructura: LATAM es una empresa de gran tamaño, con más de 50.000 empleados. Su estructura se ha ido simplificando y reduciendo a pesar del aumento en volumen; debido a que necesita de un alto grado de flexibilidad para adaptarse ante cambios de contexto. El proyecto se plantea externalizar, por lo que no impactará en la simplicidad de la estructura organizacional.

Procesos: Los procesos de la compañía están estandarizados para optimizar el funcionamiento y asignación de recursos. El proyecto al ser externalizado no debería tener mayor impacto en los procesos internos. Sólo a nivel de comunicaciones y áreas de relacionamiento externas deberían incorporar un nuevo canal de conversación y de construcción de relaciones.

Oferta

Product performance: Si bien el proyecto plantea el desarrollo de un sistema producto paralelo a su negocio, este sí podría tener un impacto positivo en el personal de atención, debido a que al tener acceso a estos contenidos estarán más conectados

con su territorio, y por lo tanto tendrán herramientas para entregar un mejor servicio, que es posible capitalizar desde las comunicaciones internas y el entrenamiento.

Product system: Se amplía el sistema de producto, servicios y comunicaciones con la creación de un nuevo canal de comunicación, nuevos contenidos y servicios. Es importante preservar la comunicación entre los sistemas, el actual y el nuevo sistema que se incorpora, dado que se potencian entre sí desde el intercambio. El conector tiene que ser en dos niveles: a nivel de las plataformas de contenidos y a nivel de personas (personal de servicio y ejecutivos de la compañía).

Experiencia

Servicio: El nivel de servicio mejora al incorporar nuevos servicios desde contenidos geo-referenciales y personalizados. Además el servicio que ofrece la empresa al ser alimentado por nuevos contenidos y nuevos servicios de alimentación que fortalecen la identidad territorial mejora en riqueza y nos acerca a los usuarios y comunidades.

Canales: Hoy los canales desplegados por la empresa, son los canales tradicionales de comunicación con usuarios y comunidades relacionados al viaje. Con este proyecto se incrementa la oferta de canales de comunicación hacia canales que no son de uso exclusivo en el viaje sino que cotidianamente (*App, web, broadcast, podcast*).

Marca: La marca, que hoy es respetada pero no necesariamente es una “*Loved brand*”, aumenta su nivel de conexión con los usuarios y la población latinoamericana al ser más cercana, abierta y con impacto positivo en la comunidad y el ambiente.

Customer engagement: Actualmente la relación entre la empresa y los clientes es principalmente transaccional y la relación con la comunidad es bastante limitada. El proyecto apunta a la construcción de relaciones sostenibles con clientes y comunidades porque plantea el apoyo en el desarrollo regional y fortalecimiento de nuestra identidad.

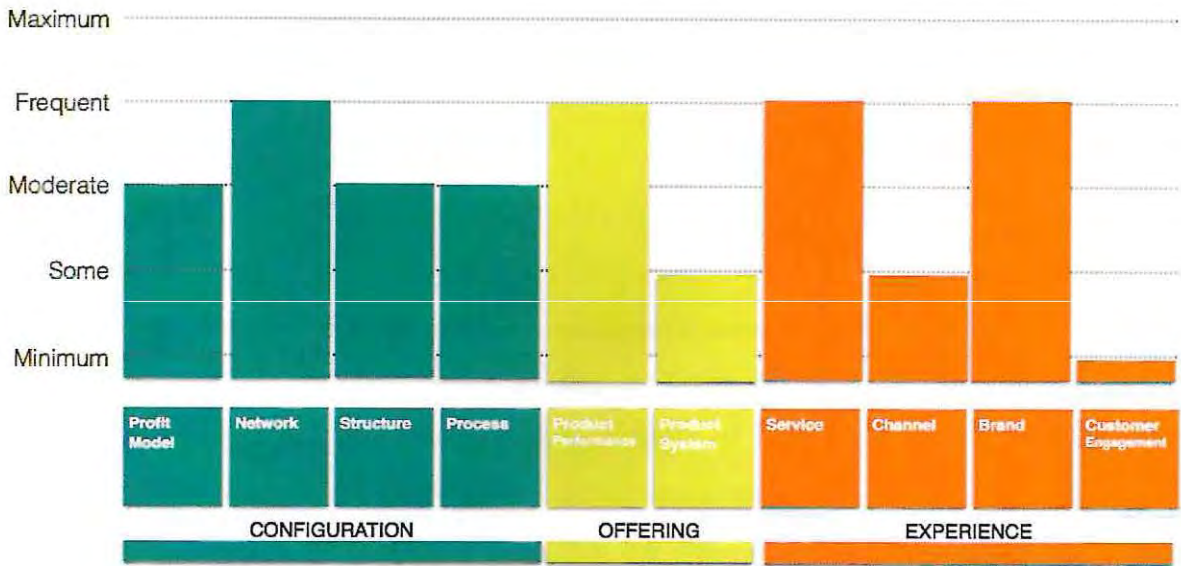


Imagen 38: Sistema Actual Innovation Landscape

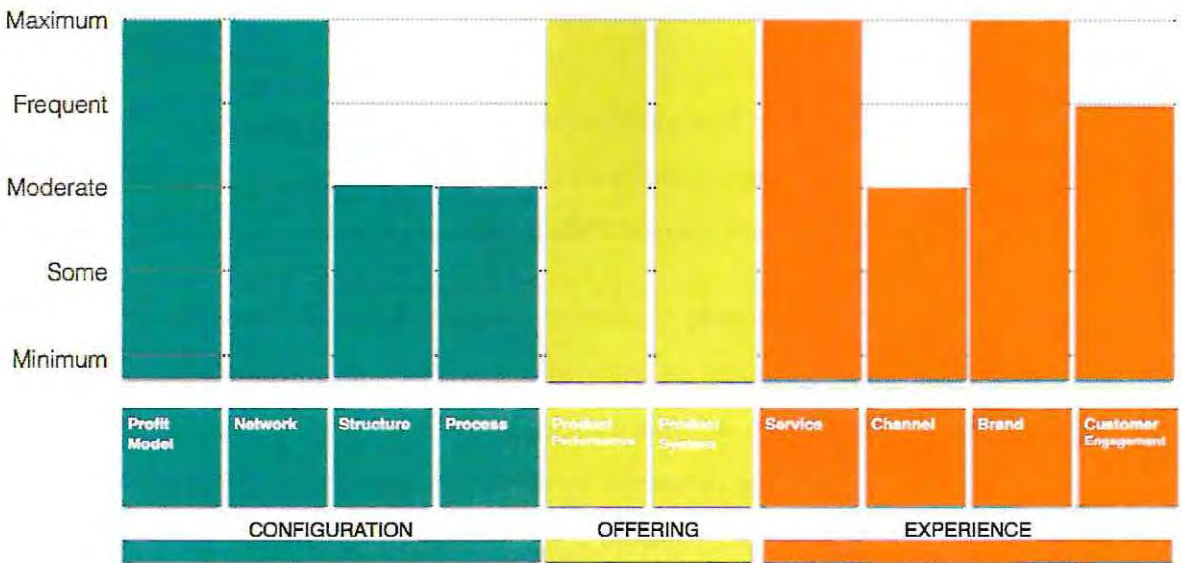


Imagen 39: Sistema Futuro Innovation Landscape

9. CONCLUSIONES

Es interesante detenerse a mirar cómo los cambios de contexto que se están viviendo actualmente develan enormes oportunidades en favor del desarrollo humano. El cambio exponencial que está viviendo la tecnología, el aumento en los niveles de consciencia de la población, la escasez de recursos generan un cuestionamiento profundo de la forma en la que se enfrentan los desafíos e invitan a re-pensar el sentido del ser y el hacer de las organizaciones desde lo más profundo. Cuando el contexto es complejo, el valor cambia hacia la conexión, el intercambio, la colaboración. Porque es desde la conversación de realidades diferentes y desde la conexión entre talentos y negocios diversos, de donde nace nuevo valor y nuevas oportunidades de desarrollo para todos.

El proyecto de tesis propuesto se aborda asumiendo esta complejidad, alejado de ser un ejercicio lineal, se plantea la creación de un sistema que integra distintos puntos de vistas que convergen en una plataforma multifactorial y con múltiples actores.

La empresa del caso de estudio por su tamaño y prestigio cuenta con recursos y activos que es posible aprovechar no sólo para su desarrollo individual sino que puede hacerlo extensible a todos. Esta es otra manera en como la empresa puede desplegar nuevas oportunidades de negocio y bienestar, siendo fiel a su propósito de llevar personas y sueños cada día más lejos. Al abrir este espacio, la comunidad se enriquece y la empresa enriquece su base de datos de clientes, lo cual entrega un mundo de posibilidades. El desafío es como poder entregar beneficios a todos los usuarios de la plataforma en una experiencia coherente e integrada conectando esos datos con otros sistemas relevantes para ellos tanto de la aerolínea como fuera del viaje. Mirando el futuro, los datos son el mayor activo de esta propuesta, por lo cual

es pertinente destacar la relevancia de considerar factores de confidencialidad y privacidad, transparencia, apertura e inclusión.

El éxito de esta propuesta depende del nivel de escalabilidad que es posible de alcanzar, para lo cual es fundamental contar con una interfaz excepcional, que invite a las personas a engrandecerla con contenidos. Para lograrlo, el mayor desafío viene desde dentro, es tener la capacidad de identificar oportunidades de negocio fuera del *core business*, y hacerlas propias. Dicho de otra manera, es entrar en otra industria, tener la convicción de que el proyecto será exitoso y por lo tanto avanzar en su desarrollo con un alto nivel de compromiso, siendo un cambio de paradigma desde una re-significación de la comida para LATAM. Es importante resaltar que el proyecto requiere de altos niveles de inversión, por lo que una gran tarea será la de conseguir apoyo y recursos para llevarlo a cabo, partiendo por la empresa. El proyecto se plantea como una oportunidad de negocios, que al tener un nivel de riesgo considerable lo hace atractivo bajo la premisa ‘a mayor riesgo, mayor retorno’.

Este diseño tiene beneficios no sólo para los usuarios sino que para todo el territorio latinoamericano. Los beneficios van más allá de generar ingresos, dado que este proyecto es una plataforma de desarrollo, no sólo para el sistema LATAM sino que para toda la región. Una plataforma para la educación, un facilitador e inspirador para el aprendizaje continuo, un soporte para la innovación y generación de nuevo negocios, un espacio para la comunidad, abierto donde todos lo sienten propia, incluso la empresa desde su rol motor. LATAM será la primera aerolínea que conecte de una manera única y diferente a sus usuarios a través de algo que nos une a todos: el amor y gusto por nuestra cultura gastronómica.

¿Por qué es relevante este proyecto para la empresa?

Ad-ventas de lanzar el cambio de marca en un contexto complejo a nivel de contexto macro y muy competitivo dentro de la industria, se observa la necesidad de construir diferenciación y a la vez transmitir los valores de la marca LATAM.

Este es un momento único, donde en el mundo ya se empiezan a observar cambios de enfoque acerca del rol de las empresas desde la orientación exclusiva para maximizar la utilidad y generar desarrollo económico hacia lo que se llama valor compartido⁴³ que incorpora al desarrollo económico el desarrollo social y ambiental. Las grandes empresas pueden adquirir un nuevo rol, el de ser plataformas para el desarrollo sostenible del negocio, del territorio y de la comunidad en las que están insertas. Y en un ejercicio de transparencia se logra transmitir aquello en lo que la empresa cree, desde su sentido más profundo, mucho más allá de generar ganancias o de sobrevivir frente a la competencia. La transparencia ha adquirido un tremendo valor en un mundo más consciente donde la importancia está en la reputación. En este sentido ya no es suficiente tener un expediente impecable, sino que se exige una mirada de creación de valor con los recursos disponibles para el desarrollo de todos.

Este proyecto de tesis ha sido el resultado de seis meses de investigación desde un esfuerzo colaborativo, donde el sentido que se le dio al proyecto fue la llave para que muchos quisieran aportar desde su mirada experta. En este camino lo más destacable ha sido dejar en evidencia el valor del proceso en relación al resultado. Se realizaron entrevistas con viajeros, personal de servicio, expertos en distintas materias, visitas en terreno, se facilitaron mesas de conversación y ejercicios de testeo. La mirada de un problema desde distintos ámbitos para transformar controversias en conversaciones es fuente inagotable de valor. Y el resultado, un espacio donde coexisten en armonía la individualidad, dada por la libre expresión de cada uno y el valor de actuar en comunidad.



Imagen 40: Beneficios del proyecto MADE IN LATAM

⁴³ Fuente: TED Talk Michael Porter <https://www.youtube.com/watch?v=0iIh5YYDR2o>

10. BIBLIOGRAFÍA

Arnaiz, Mabel Gracia (2003). *Alimentación y cultura: ¿hacia un nuevo orden alimentario?* Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, España.

Bauman, Z. (2006). *Comunidad: en busca de seguridad en un mundo hostil*.

Cantarero, L. (2002). *Preferencias alimentarias y valores de los neo rurales. Un estudio en Aineto, Ibort y Artosilla en Serrablo oscense*. Barcelona, España.

Casares Ripol, Javier (1999). *El papel de los mercados municipales en la vertebración económica y social de las ciudades*. Universidad Complutense de Madrid, España.

Collantes de Terán Sánchez, Antonio (1993). *Los mercados de abasto en Sevilla: permanencias y transformaciones (siglos XV y XVI)*. Universidad de Sevilla, España.

Contreras, Jesús (1995). *Alimentación y cultura: necesidades, gustos y costumbres*. Universitat de Barcelona, España.

Diamandis, Peter (2011). *Abundance: The future is better than you think*. Nueva York, Estados Unidos.

Eder, K. (1996). *The social construction of nature: a sociological of ecological Enlightenment*. Londres, Sage Publications.

Kurzweil, Ray (2005). *The Singularity is Near: When Humans Transcend Biology*. Nueva York, Estados Unidos.

Massey, Doreen (1995). *The conceptualization of place*, en Doreen Massey y Pat Jess, eds., *A Place in the World? Place, Culture and Globalization*. Oxford University Press, Oxford.

Ortiz Guitart, Anna (2001). *Uso de los espacios públicos y construcción del sentido de pertenencia de sus habitantes en Barcelona*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México y Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Ortiz Guitart, Anna (2004). *Reflexiones en torno a la construcción cotidiana y colectiva del sentido de lugar en Barcelona*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Pena-Trapero, Bernardo (2009). *La medición del bienestar social: una revisión crítica*, Departamento de Estadística Económica, Estructura Económica y Organización Económica Internacional. Universidad de Alcalá, España.

Pérez-Iñigo, Cristina (2012). *Cuaderno de cocina de Begoña Uranga*, Ediciones Aguilar, El Mercurio. Chile.

Pinard, J (1998). *Les industries alimentaires dans lo monde*, Masson. Paris, France.

Rodríguez, Alfredo; Abogabir, Ximena (2000). *Introducción Espacio público, participación y ciudadanía en Segovia*, Olga y Dascal, Guillermo eds., *Espacio Público Participación y Ciudadanía*, Ediciones SUR. Santiago, Chile.

Roy, Jean-Michel (1998). *Les marchés alimentaires parisiens et l'espace urbain du XVIIe au XIXe siècle*. Paris, France.

Sassano, Silvia (2001). *Transformación de un espacio urbano: El caso del Mercado de Abastos de Buenos Aires*. Universidad Complutense de Madrid, España.

Segovia, Olga; Oviedo, Enrique (2000). *Capítulo III, Espacios Públicos en la Ciudad y el Barrio*, en Segovia, Olga y Dascal, Guillermo eds., *Espacio Público Participación y Ciudadanía*, Ediciones SUR. Santiago, Chile.

I. ANEXO 1: Estado del Arte

a. Introducción

El objetivo de este ejercicio fue identificar oportunidades para el desarrollo del proyecto de tesis: “Plataforma que abre un espacio de conversación entorno a la comida para la comunidad latinoamericana”.

Para lograr este objetivo se revisaron los conceptos de identidad, alimentación y comunidad desde el estudio de casos de mercados de abastos, uso de espacios públicos, alimentación como manifestación social y cultural y tecnologías exponenciales.

Esto debido a que, por una parte se hace el paralelo entre la plataforma y el mercado, ambos como espacio de intercambio y conexión entorno a la comida. Y por otra vemos que la comida es un tema mucho más amplio que sólo alimentación por lo que se tocan distintos temas relacionados como son: salud, sociedad, cultura y tecnología.

Esta fue una aproximación de carácter exploratorio que nos permitió plantear distintas hipótesis entorno al mundo de la comida.

Conceptos clave: comida / comunidad / mercado / relaciones / territorio / tecnología / bienestar / espacio público

b. Mercados de abastos

Según la Real Academia Española, mercado se define como “sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios”. Por su parte, define abastos como “provisión de cosas necesarias,

especialmente de víveres” (Real Academia Española © Todos los derechos reservados).

En este estudio, se utilizará el significado de mercado de abastos, como lugar de reunión para el comercio de productos de primera necesidad, específicamente, como lugar de reunión social en torno a la alimentación como tema central. Al hablar de bienes de primera necesidad, necesariamente hay implícita una cotidianeidad que ayudará a comprender el impacto en las relaciones sociales que los mercados alimentarios tienen en la vida de los habitantes.

Roy (1998, p. 699) declara “el mercado es un lugar de intercambio y un teatro de vida donde se encuentran día a día los actores sociales”. “El mercado transforma la relación de tiempo y espacio de los habitantes, es un lugar donde emergen las clases sociales y medio de construir la ciudad”.

Se plantea que para cualquier centro urbano, el intercambio comercial adquiere gran importancia, y si se trata del abasto, para adquirir productos de primera necesidad, adquiere una importancia aún mayor dado su impacto social. Citando el estudio de mercados en Sevilla en los siglos XV y XVI, se observa que ya se le daba al mercado un significado social más allá de lo económico.

El mercado posee un indudable valor de centralidad por lo que afecta a la estructura urbana, y , en tanto que ámbito de sociabilidad, es un marco privilegiado de relaciones humanas de muy distinta naturaleza; por lo que atrae diversos elementos y funciones que afectan a esa población.

De esta forma el mercado de abastos se entiende como el espacio donde se articulan relaciones sociales en torno al comercio de alimentos, con efectos positivos en su entorno, como la revitalización de barrios, de ahí su importancia en la construcción de identidad y herencia cultural. Se observa como se contraponen las grandes cadenas y centros comerciales periféricos vs el mercado de abastos del barrio.

En los últimos años, especialmente en Europa se ha observado una renovación en algunos mercados, por ejemplo, el mercado de Antón en Madrid, modernizando sus instalaciones, servicios de pago y nuevos espacios con comedores para el público. Esto es por la alta competencia con cadenas de supermercados e hipermercados en Europa, lo que lleva a incorporar renovación e innovación en estos espacios logrando diferenciarse de sus competidores.

A nivel latinoamericano, los estudios se centran en el significado de patrimonio de estos lugares con foco en darles un nuevo valor, y también el estudio de su revitalización e impactos del entorno donde están insertos.

Con respecto a la revalorización del espacio Mercado como patrimonio están los casos de “Revalorización del patrimonio a través del espacio público: plaza de abastos del Mercado Central” (Jara Martínez, López Swett, 2009) y “Transformación de un espacio urbano: El caso del Mercado de Abasto de Buenos Aires” (Sassano, 2001). Ambos casos se refieren al valor del rescate y el nuevo significado a estos espacios públicos como un aporte en la construcción del patrimonio local. En ese último estudio se quiere demostrar que el deterioro de un espacio urbano es condición para su revalorización y que los procesos de revitalización y reconversión de estos espacios se apoyan en la apropiación de los valores sociales de estos mismos. Un segundo enfoque, tiene relación con la revitalización del entorno donde está inserto el mercado, como el caso de Matadero Franklin o la plaza de abastos de Santiago (Razmilic Triantafilo, 2010), donde se profundiza en una aproximación hacia la vida urbana y la ciudad en una dimensión cultural y considerado como “un espacio público de calidad en aquellos sectores donde son inmensamente necesarios”.

Los estudios acerca de los mercados de abasto se han investigado con mayor profundidad en países donde estos espacios son un eje importante a nivel económico y social, principalmente en ciudades de Europa, cuyos mercados más antiguos datan de la Edad Media.

En estudios en universidades de España, se ha dado énfasis a los impactos económicos, sociales y culturales, tanto directos como indirectos, de los mercados alimentarios. Desde la edad media ya se empiezan a observar los mercados como edificaciones ubicados a las afueras de los castillos donde el intercambio era una actividad diaria. Es de esta forma que se han realizado también estudios para entender cómo era en esa época y sus efectos y cómo han evolucionado hasta ahora. En el caso del estudio del Mercado de Sevilla, se trata sobre sus orígenes y como hasta los tiempos actuales, “el mercado posee un indudable valor de centralidad por lo que afecta a la estructura urbana, y , en tanto que ámbito de sociabilidad, es un marco privilegiado de relaciones humanas de muy distinta naturaleza; por lo que atrae diversos elementos y funciones que afectan a esa población” (Collantes de Terán Sánchez, 1991).

En el estudio de los mercados en París, también se da énfasis en sus valor social desde la mirada del mercado en siglos anteriores y su vigencia en la actualidad. “Los mercados alimentarios son una malla esencial del sistema de distribución de la capital. Por su posición y su función son lugares privilegiados de observación de fenómenos que tocan a la sociedad en su conjunto” (Roy, 1998). Esto se refiere a que son sitios donde emergen grupos sociales coherentes y que participan para fabricar el tejido urbano, entendiendo que el mercado de abastos es un lugar privilegiado de expresión de lazos sociales. Además se trata el punto de la relación que existe entre el mercado y las personas para la construcción de estas mismas relaciones sociales. “El comercio alimentario está en el corazón de las preocupaciones cotidianas de los habitantes y el mercado tiene un rol central” (Roy, 1998). Esto demuestra que la proximidad y la cotidianeidad son factores fundamentales en la generación de estos tejidos sociales.

Otros estudios europeos con en un análisis más actual de los mercados de abastos, se enfocan en identificar oportunidades de innovación para los mismos, de tal manera de mejorar la calidad con menores costos, modernizar sus procesos y lograr una diferenciación con respecto a competidores como cadenas de supermercados y casas

comerciales. “El comercio y particularmente los mercados municipales tienen que adaptarse al entorno y servirse de sus valores diferenciales en torno al comercio de calidad y la situación en la trama urbana” (Casares Ripol, 1999).

En ambos casos de estudios de Mercados de Abastos, tanto en Latinoamérica como en Europa, se desprenden análisis sobre:

- La fragmentación espacial vs. los nodos concéntricos en las ciudades
- El comercio de barrio vs el comercio periférico
- El espacio colectivo como marco propicio para el desarrollo de relaciones sociales
- La innovación como el camino para la renovación de estos espacios.

Los dos últimos puntos son argumentos fundamentales en el desarrollo del proyecto de tesis, nos invitan a re-pensar los mercados de abastos con una Mirada futura, donde se rescatan el mismo sentido y valores por los cuales fueron creados para llevarlos a un espacio digital de intercambio.

c. El uso de los espacios públicos

Un tema que hemos incluido dentro de los conceptos que nos permiten delimitar el tema de estudio, es el del uso de espacios públicos con foco en su efecto social y cultural. En este sentido, existe un extenso número de estudios de urbanismo y antropología, que investigan la construcción de identidad a través del uso de espacios públicos, en especial relacionado a la construcción del sentido de pertenencia en los barrios. Aquí aparece los conceptos de uso y por consiguiente de apropiación como proceso humano de interiorización con el objeto o espacio en cuestión. En este proceso humano de apropiación de espacios o lugares se produce una identificación psicológica del individuo con su territorio, y se posiciona a los espacios públicos como elementos centrales de la construcción urbana.

En resumen, en el proceso de construcción de identidad en torno a espacios públicos se observa como a partir de su uso, se va generando una apropiación y un sentido de pertenencia que finalmente construyen identidad reflejando la cultura, creencia y valores de sus habitantes.

Son diversos los estudios que se centran en la investigación de estos conceptos. El tema de la apropiación del hábitat, o la apropiación relacionada a habitar un lugar y la identificación con el lugar que se genera a partir de esta apropiación, se investiga en 'L'Appropriation' (Serfaty-Garzon, 2003). En este estudio se usa como referencia la antropología de Marx donde se explora en concepto de interiorización con respecto al uso, conocimiento y experiencia con un objeto o un lugar. A partir de esta interiorización que se construye una nueva identidad: "la apropiación es un proceso donde los aprendizajes, la inestabilidad y la búsqueda de nuevos equilibrios corresponde a la dinámica de la identidad".

En el estudio 'Uso de los espacios públicos y construcción del sentido de pertenencia de sus habitantes' de Ortiz Guitart, 2004, también aborda el tema de construcción de identidad. En él se define el sentido de lugar que es considerado como una construcción social o una subjetivación de los lugares y permite analizar la forma como el "espacio", entendido como algo abstracto y genérico, se convierte en "lugar" gracias a la experiencia y a la acción de los individuos que, viviéndolo cotidianamente, lo humanizan y llenan de contenidos y significados. Y en este punto se destaca el papel de la memoria con un papel fundamental en la construcción de esta identidad basada en la acumulación de pequeños acontecimientos de la infancia y del pasado.

Se declara en el estudio antes mencionado, que lo que define un espacio público es su uso, mucho más allá de quién es el propietario, dado que es el uso y no su connotación de público lo que genera apropiación y por consiguiente el sentimiento de pertenencia y construcción de identidad.

Partiendo desde el lugar físico, éste se transforma en un escenario para las relaciones humanas. Según Sissano (2001, p. 115),

La estructura espacial es el soporte material de un complejo sistema de relaciones sociales y que entre ambos términos (espacio y sociedad) existe una relación de mutuo condicionamiento que se desarrolla a lo largo de la historia, cuyo resultado es una identidad urbana y un espacio en el que podemos reconocer la impronta de una estructura social.

Es por esto que es de gran importancia, poder detenerse en explicar la relación entre el uso del espacio público o colectivo, y la construcción de un sentido de pertenencia al lugar donde se desenvuelvan relaciones sociales. “Un espacio se hace lugar cuando cobra significado para quien lo recorre”.

En este sentido, se dice que el espacio público es un ámbito constituido por relaciones sociales: lugar de identificación y encuentro, de manifestación colectiva, a veces de expresión comunitaria. El espacio público es, entonces, por naturaleza heterogéneo. Instauro, preserva, promueve y organiza la comunicación entre gente diferente. Y es en la relación de sus dimensiones sociales y materiales que interesa comprender el habitar en el espacio público.

Complementando la idea anterior, se observa cómo el lugar adquiere significado para quienes lo habitan o utilizan, según Massey (1995),

El sentido de lugar considera el lugar una construcción social o una subjetivación de los lugares y permite analizar la forma como el espacio, entendido como algo abstracto y genérico, se convierte en lugar gracias a la experiencia y a la acción de los individuos que, viviéndolo cotidianamente, lo humanizan y llenan de contenidos y significados.

d. Comunidad

Según la Real Academia Española, comunidad se define como “el conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes” (Real Academia Española © Todos los derechos reservados).

Se si enfoca desde una mirada positiva, según Bauman (2006), La comunidad es un lugar cálido, un lugar acogedor y confortable; en una comunidad todos nos entendemos bien, podemos confiar en lo que oímos; en una comunidad podemos contar con la buena voluntad mutua. El sentimiento de comunidad es un sentimiento recíproco, vinculante, la autentica voluntad de quienes están reunidos entre sí, y gracias a un entendimiento tal, la gente se mantiene esencialmente unida a pesar de todos los factores de separación cuando está en comunidad.

A través de las comunidades se puede lograr el robustecimiento del vecindario, tal como argumenta Rodriguez y Abogabir (2000, p. 19-34),

Fortalecer el espacio público como escenario cotidiano, supone promover un uso más intensivo, más diverso y más heterogéneo de los espacios públicos En tal sentido, el desarrollo de actividades de culturales, sociales o artísticas es de fundamental interés. A través de este tipo de actividades se puede generar procesos de apropiación de los espacios públicos por parte de la gente que los usa.

Otros factores clave en la construcción de comunidades se pueden desprender del análisis de comunidad versus el individualismo de las economías de mercado, donde se pone en contraposición los beneficios del individualismo vs. el colectivismo, donde aparecen beneficios de seguridad o el sentido de pertenencia.

También se estudia el rito como medio de construir sentimiento de comunidad. El rito es de participación colectiva y cada uno de los participantes colabora para construir unidad y valores comunes a través de la experiencia vivida llena de significado.

La ciudad que hoy tenemos es el resultado histórico de la acción individual y colectiva, pública y privada, espontánea y concertada o planificada, del conjunto de los habitantes. Nuestra ciudad es un producto social. Sin embargo, lo común es reaccionar contra ella como un producto generado por otros, donde nosotros no tenemos ninguna participación.

e. Alimentación como manifestación social y cultural

A continuación se mencionan los significados que la Real Academia Española da al concepto de alimentar.

1. tr. Dar alimento al cuerpo de un animal o de un vegetal. U. t. c. prnl.
2. tr. Suministrar a una máquina, sistema o proceso, la materia, la energía o los datos que necesitan para su funcionamiento.
3. tr. Servir de pábulo para la producción o mantenimiento del fuego, la luz, etc. U. t. c. prnl. U. t. en sent. fig.
4. tr. Fomentar el desarrollo, actividad o mantenimiento de cosas inmateriales, como facultades anímicas, sentimientos, creencias, costumbres, prácticas, etc. U. t. c. prnl. 5. tr. Sostener o fomentar una virtud, un vicio, una pasión, un sentimiento o un afecto del alma.
6. tr. Der. Suministrar a alguien lo necesario para su manutención y subsistencia, conforme al estado civil, a la condición social y a las necesidades y recursos del alimentista y del pagador. (Real Academia Española © Todos los derechos reservados)

Estas definiciones van desde lo más básico o primitivo a necesidades más emocionales como la pasión. De esta forma se entiende que “la alimentación no es exclusivamente un fenómeno biológico, nutricional, médico. La alimentación es un

fenómeno, además, social, psicológico, económico, simbólico, religioso, cultural, en definitiva en el sentido más amplio del término” (Contreras, 1995). Existe un estudio de 1979, donde se clasifican los distintos usos de la alimentación (Baas, Wakefield, Kolasa, 1979) en veinte categorías, donde se ve que solamente la primera tiene que ver con la nutrición y el resto obedece en gran parte a dimensiones sociales y culturales.

1. Satisfacer el hambre y nutrir el cuerpo.
2. Iniciar y mantener relaciones personales y de negocios.
3. Demostrar la naturaleza y extensión de las relaciones sociales.
4. Proporcionar un foco para las actividades comunitarias.
5. Expresar amor y cariño.
6. Expresar individualidad
7. Proclamar la distintividad de un grupo.
8. Demostrar la pertenencia a un grupo.
9. Hacer frente a stress psicológicos o emocionales.
10. Significar estatus social.
11. Recompensas o castigos.
12. Reforzar la autoestima y ganar reconocimiento.
13. Ejercer poder político y económico.
14. Prevenir, diagnosticar y tratar enfermedades físicas.
15. Prevenir, diagnosticar y tratar enfermedades mentales.
16. Simbolizar experiencias emocionales.
17. Manifestar piedad o devoción.
18. Representar seguridad.
19. Expresar sentimientos morales.
20. Significar riqueza.

La alimentación es uno de los aspectos más ricos de la cultura de un pueblo. Al provenir de necesidades más bien básicas, relacionadas intrínsecamente con la

relaciones humanas, su alcance se vuelve infinitamente mayor en otras dimensiones, como las mencionadas anteriormente. En este trabajo, se rescata la construcción de valor en torno a la alimentación comenzando desde su significado de necesidad básica que por consecuencia se relaciona a la cotidianidad para adentrarse en sus dimensiones sociales y culturales.

Se da una especial importancia al tema de la alimentación equilibrada y de calidad, con foco en la salud y el bienestar de las personas. Si bien en los últimos años ha habido un *boom* gastronómico y un mayor interés por los temas *gourmet*, a su vez los niveles de obesidad y de mala alimentación han aumentado en algunos países, incluso desarrollados como el caso de Estados Unidos señalado por Jamie Oliver en TED Talk. De ahí, se desprende una oportunidad de contar con un lugar donde se pueda encontrar productos de calidad y especialmente que promueva la difusión de comer sano y saludable y la pasión por la buena mesa, con foco en educación a los niños y familias, y que beneficie a productores locales, pero por sobre todo que se adapte a las necesidades de los habitantes de su territorio de acuerdo a sus características etnográficas.

El acto de alimentarse trasciende la necesidad básica de nutrición, entendiendo que está cargado de significados y emociones. La alimentación también tiene relación con otros factores como el trabajo, el ocio, el disfrute, el deporte, entre otras manifestaciones sociales y también culturales.

En la literatura asociada a este tema, se investigó por una parte la relación entre alimentación y sociedad y cultura, y por otra parte, los cambios que ha experimentado la alimentación en los últimos años. Ambos caminos concluyen en que la alimentación es el reflejo de la sociedad actual, cómo vivimos refleja cómo comemos, ambos están estrechamente relacionados. A partir de los últimos cambios sociales relacionados con la alimentación que apuntan a la mayor transparencia, consciencia y conexión con el origen y ciclos naturales, se pueden observar oportunidades para el desarrollo del proyecto de tesis.

En la literatura estudiada, se hace referencia al libro 'Alimentación y cultura: necesidades, gustos y costumbres' de Jesús Contreras, 1995. En él, se señala que "cuando descubrimos dónde, cuándo y con quién son consumidos los alimentos, estamos en condiciones de deducir, al menos parcialmente, el conjunto de las relaciones sociales que prevalecen en esta sociedad; porque, en definitiva, los comportamientos alimentarios son una parte integrada de la totalidad cultural".

También se hace alusión en cómo la identidad cultural de los pueblos son los que definen los lineamientos de alimentación. "Es la cultura la que crea, entre los seres humanos, el sistema de comunicación que dictamina entre lo comestible y lo no comestible, sobre lo conveniente y lo perjudicial, sobre lo adecuado y lo "fuera de lugar", sobre lo tóxico, la saciedad, etc." (Contreras, 1995).

Contreras, recalca que una de las razones de que la alimentación sea un tema de alta complejidad, son los criterios detrás de la elección, adecuación o pertenencia a los alimentos y las situaciones de uso de los alimentos. Contreras declara, "estos criterios son siempre una respuesta cultural, una "construcción cultural". Es así como el alimento se encarga de definir la situación de uso, y tiene a la vez un valor nutritivo y un valor social.

De este modo, se observa que según la situación de uso se le da un nuevo significado a la comida, identificando dos extremos: el laboral y el de ocio o festivo. Warde y Martens, 2000, declaran "mientras que la alimentación cotidiana tiende a vincularse con el universo del trabajo, que se soluciona dentro del ámbito doméstico con productos industriales modernos y fuera con la oferta restauradora, la comida ritualizada y socializada, se inscribe en el tiempo de ocio que es investido de nuevos significados, convirtiéndose en una forma de consumo cultural".

Con respecto a los cambios en la alimentación sobre todo en el último siglo, "se ha producido la transformación más radical de la alimentación humana, trasladándose gran parte de las funciones de producción, conservación y preparación de los

alimentos desde el ámbito doméstico y artesanal a las fábricas y, en concreto, a las estructuras industriales y capitalistas de producción y consumo (Pinard 1988).

En el estudio sobre alimentación y cultura de Arnaiz, 2003, se identifican algunas tendencias provenientes de la industrialización alimentaria, de las cuales se rescatan aquellas relacionadas con factores sociales y culturales, entre las cuales están la homogenización del consumo en una sociedad también masificada, el incremento de una oferta alimentaria personalizada avalada por la creación de nuevos grupos de consumidores que participan de estilos de vida comunes y, finalmente el incremento de una individualización alimentaria.

La internacionalización ha traído un aumento importante en la variedad de productos alimentarios en los mercados locales, pero también la globalización ha hecho disminuir la identidad de los pueblos. Por otra parte la industrialización ha generado en algunos sectores un sentimiento de desconfianza o inseguridad por el origen, los ingredientes añadidos y las manipulaciones genéticas de algunos alimentos.

Con respecto al modelo de comportamiento de los individuos, también se han identificado nuevos cambios:

- El comedor contemporáneo se ha convertido en un individuo mucho más autónomo en sus elecciones, rebasando sus limitaciones sociales hacia conductas individuales
- La solidaridad, el nuevo pacto familiar, los consumos verdes, el discurso de lo sustentable y sostenible, el multiculturalismo, los productos equilibrados y saludables, etcétera, alejándose de esa sociedad de consumo a la que ya ha empezado a conocer, relativizar y exigir.
- Las comidas familiares disminuyen, el tiempo dedicado cada vez es menor, se come más veces sólo, se omiten comidas y platos, se cambia la estructura, las horas son irregulares.

Y son precisamente, todas estas modificaciones estructurales, “las que han animado a algunos *urbanitas* de las principales capitales occidentales a iniciar un proceso inverso o de retorno, el de la *neo ruralidad*, abandonando las ciudades y buscando en el campo una forma de vida acorde con los criterios que hasta ahora gobernaban las sociedades tradicionales y rechazando, consecuentemente, lo urbano como sinónimo de industrializado, artificial o global” (Eder 1996, Cantarero 2002). En la actualidad, los sistemas alimentarios se rigen cada vez más por las exigencias marcadas por los ciclos económicos capitalistas de gran escala, los cuales han supuesto, entre otras cosas, la intensificación de la producción agrícola, la orientación de la política de la oferta y la demanda en torno a determinados alimentos, la concentración del negocio en empresas multinacionales, la ampliación y especialización desde la distribución alimentaria a través de unas redes comerciales cada vez más omnipresentes y, en definitiva, la internacionalización de la alimentación.

Es ahí donde aparecen oportunidades para mejorar la salud y calidad de vida de las personas, preservar el medio ambiente, mantener las identidades locales y lograr disminuir las inseguridades de la gente y por sobre todo proveer de educación con respecto a la alimentación a las nuevas generaciones.

A partir de la investigación en los tres ámbitos tratados “mercados de abastos”, “el uso del espacio público y la “alimentación como manifestación social y cultural, se logran identificar relaciones entre los conceptos del marco teórico del proyecto y la literatura investigada.

Estas relaciones permiten precisar el significado de plataforma entorno a la comida, más allá de su rol básico de proveer suministros a los consumidores latinoamericanos, así surge una visión más bien social y cultural de la plataforma construida a partir de distintas observaciones del mercado:

- Como lugar de comercio de alimentos (bienes de primera necesidad) genera cotidianeidad.

- Como lugar de encuentro es el escenario para el despliegue de relaciones sociales.
- Como eje fundamental en los barrios o ciudades genera en su entorno efectos positivos.
- Como templo entorno a la alimentación no sólo provee de abastecimiento de bienes de primera necesidad, sino que se despliega en él una cultura en torno a la comida, difusión.

f. Tecnologías exponenciales

El crecimiento de las tecnologías de la información no es lineal, sino exponencial. A partir de este hecho, Kurzweil, R. (2005), predice que en el año 2045 un equipo de cómputo, red informática, o un robot podrían ser capaces de auto-mejorarse recursivamente, o en el diseño y construcción de computadoras o robots mejores que él mismo. Esto impactaría en un aumento en la complejidad de patrones y contextos, entendiendo que la cantidad de datos y nivel de procesamiento de estos aumenta exponencial.

En este sentido, proyectos a futuro deberían incorporar esta visión, e incorporar esta complejidad desde la esencia de la construcción inicial la idea. Kurzweil, R. (2005), define a la singularidad tecnológica como “un período futuro en el cual el ritmo del cambio tecnológico será tan rápido y su impacto tan profundo que la transformación de la raza humana será irreversible”.

Una manifestación de lo anterior son los casos de innovación disruptiva, un tipo de cambio que hace una re-significación en un industria, es decir, interviene en su contexto de manera radical, aunque no sea en su propia industria. Por ejemplo Uber, no revolucionó la industria de taxis, sino que la industria de dueños de autos, les dio una nueva oportunidad de negocios. Lo importante es entender que aquí hay dos segmentos relevantes: los pasajeros y los choferes. Eso fue lo disruptivo. La

disrupción no viene generalmente desde dentro de la industria, muchas veces se aleja de su core business.

De acuerdo a Diamandis, P. (2012) las plataformas tienen la capacidad de entrar en otras industrias. La pregunta clave es ¿qué industria inesperada es capaz de intersectar con la nuestra?

El caso del auto Tesla no es disruptivo. Al menos no todavía por el precio. Un factor importante para generar disrupción, es decir un cambio significativo en el contexto es que sea escalable, accesible a muchas personas. De esta manera se modifica el comportamiento a nivel global. En este caso lo que es disruptivo es el motor eléctrico.

Diamandis, P. (2012) documenta también cómo el progreso en inteligencia artificial, robótica, computación infinita, redes de banda ancha, manufactura digital, nano materiales, biología sintética y muchas otras tecnologías que están creciendo exponencialmente nos permitirán obtener en las próximas dos décadas unos avances muy superiores a los que hemos conseguido en los doscientos años anteriores. De esta forma declara, “pronto tendremos la capacidad de alcanzar y superar las necesidades básicas de cada hombre, mujer y niño del planeta. La abundancia para todos está a nuestro alcance”.

Lo anterior plantea que el futuro está a punto de cambiar de una forma muy radical. En este sentido cabe preguntarse cuál es el tipo de alimentación que deberíamos tener para afrontar estos cambios y las nuevas habilidades que se van a requerir. Por otro lado nos lleva a ser conscientes que nuestro mundo es un sistema cerrado. Todo tiene un impacto en todo.

Esta reflexión le da un nuevo enfoque al proyecto de tesis, en el cuál el valor de la conversación e intercambio, el valor de estar conectados con los clientes a través de la base de datos, son recursos poderosos en contextos complejos.

g. Conclusiones finales

Se ha querido vincular las conclusiones de esta investigación con el concepto de innovación social, dado que comparte dimensiones comunes con el tema de estudio. En el sitio web, de Desis Network⁴⁴, una red de laboratorios de diseño, con base en las escuelas de diseño y universidades de diseño orientadas, que participan activamente en la promoción y el apoyo a un cambio sostenible, se define el concepto de innovación social.

“La innovación social es una nueva idea que trabaja para lograr metas sociales” (Mulgan, 2006). En otras palabras, según Desis Network, innovación social puede ser vista como un proceso de cambio que emerge de una nueva combinación creativa de activos existentes (capital social, herencia histórica, tradición artesanal, tecnología avanzada accesible) y que logra en una nueva forma de creación, metas socialmente reconocidas. Es un tipo de innovación dirigida por demanda sociales más que demandas de mercado o de investigación científica, y es generada más por los propios actores involucrados más que por especialistas.

La relación que se observa entre el tema de estudio y la innovación social, está basada en cómo este modelo podría ser capaz de articular a todos los actores del sistema-comida en torno a la creación de un nuevo espacio, con valor para ellos mismos y entorno a un tema de interés comunitario. Este modelo pretende crear una red de contactos y variedad de contenidos favorables para sus usuarios en lo social, cultural y económico. Además la idea de modelo es poder generar una solución que sea efectiva, accesible y extensible a otros contextos, Es un modelo colaborativo, basado en las interacciones de los distintos actores relacionados directa o indirectamente, unidos por una pasión común: la comida.

⁴⁴ Fuente: Desis Network <https://www.desis-network.org>

La tecnología en este sentido juega un rol fundamental para escalar la propuesta y convertirla en innovación disruptiva. Cuando se logra generar nuevo valor y una gran masa de personas se ve beneficiada con un impacto positivo en sus vidas, estamos hablando de un cambio radical.

Los potenciales beneficios del proyecto a nivel social, cultural y de bienestar, podrían ser no sólo aplicable una zona puntual como es Latinoamérica, sino que extrapolables a otros lugares y contextos, entendiendo que la comida es un tema humano por definición. Los ámbitos investigados hablan de movimiento, dado que son temas sociales, en constante evolución lo cual es muy atractivo para el desarrollo del proyecto.

Uno de los factores críticos para la construcción de identidad, es que sea a partir de espacios que son propicios para las relaciones humanas. El proyecto está concebido para que sea construido por los usuarios, por lo tanto lo sienten propio, con un genuino enfoque en las personas y en su esencia social, lo cuál hace que esta idea tenga potencial pensando en el desarrollo de oportunidades de negocio por el valor que es posible crear y eventuales beneficios como aporte al desarrollo social y cultural que este modelo de plataforma pueda traer.

II. ANEXO 2: METODOLOGÍA y PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO.

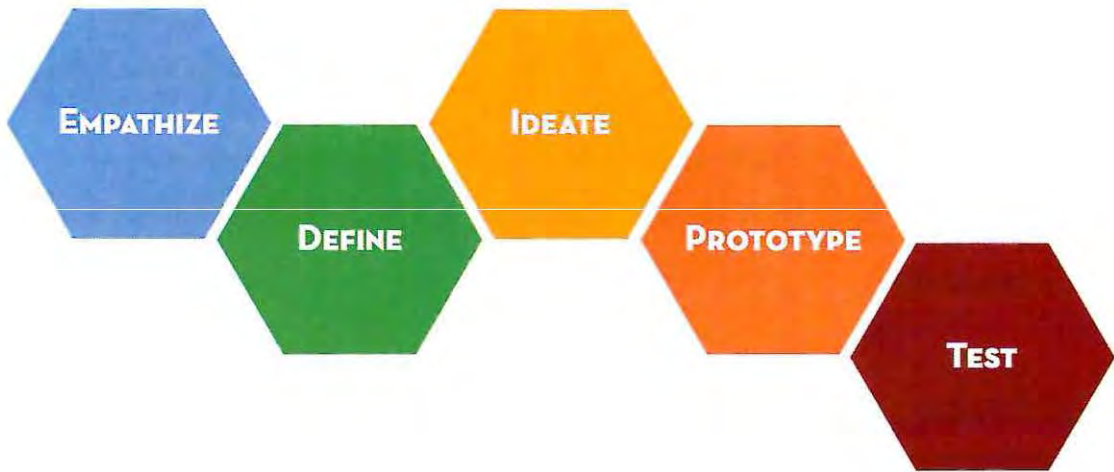
El enfoque y metodología elegido es Design Thinking. El Design Thinking no sólo provee de un método sistemático para elaborar la propuesta, sino que su enfoque conversa plenamente con la filosofía detrás del proyecto con foco en valores humanos y una mirada sistémica.

Design Thinking es un proceso iterativo de diseño centrado en las personas. En las distintas etapas se viven espacios de divergencia y convergencia alternados que permiten ampliar la mirada y anclarse en enfoques para proponer soluciones siempre enfocado en las necesidades de los usuarios.

El enfoque integra lo que es valorado desde un punto de vista humano con lo que es tecnológicamente factible y económicamente viable.

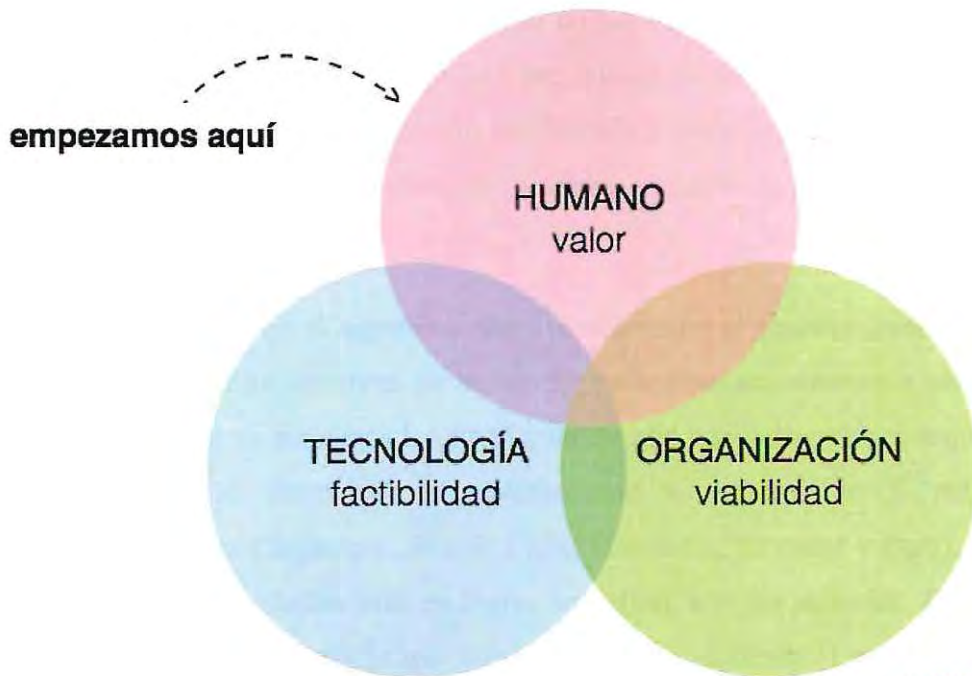
Esta metodología promueve una mirada sistémica de los desafíos, con foco en valores humanos que abraza la experimentación, que requiere necesariamente de un esfuerzo de colaboración radical y que está orientado a la acción y a la visualización real de los conceptos para producir cambios.

La metodología incluye 5 etapas que detallamos a continuación: empatizar, definir, idear, prototipar y testear.



d.○○○○○

Imagen 41: Metodología Design Thinking Stanford d.school



d.○○○○○

Imagen 42: Enfoque Design Thinking Stanford d.school

a. Empatizar

Esta es una etapa exploratoria en la que desde un desafío inicial nos abrimos en la investigación y análisis de contexto y del usuario.

El objetivo es identificar necesidades de los usuarios, entender patrones en el contexto, profundizar en el tema de estudio e identificar oportunidades a nivel de estrategia del negocio.

En la etapa de Empatía se incorporaron las siguientes investigaciones y análisis:

- **Análisis estratégico.** Mirada estratégica del contexto empresarial desde una mirada externa e interna. Esto incluye análisis PESTA, FODA, las 5 Fuerzas de Porter y estudio de tendencias.
- **Estado del arte:** Levantamiento de la documentación existente relacionada al tema de tesis y detección de oportunidades a partir de su análisis.
- **Análisis de contexto:** Profundización en las dimensiones más relevantes del contexto del tema de estudio que argumenta el potencial del proyecto. Se realizó a partir de investigación bibliográfica, documental y entrevistas con expertos (cocineros, nutricionistas, pueblos originarios, productores, viajeros frecuentes).
- **Profundización en el segmento objetivo:** Entender el contexto, necesidades y emociones de los usuarios. Se incorporó un análisis cuantitativo a partir de la base de datos de pasajeros LATAM y un estudio cualitativo. En el segundo, se realizaron 30 entrevistas en profundidad a viajeros en 6 países de Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú). El foco del estudio cualitativo está en lograr empatizar con los usuarios. Empatía es cuando se puede sentir lo que otra persona está sintiendo. Este ejercicio está en los cimientos de un proceso de Design Thinking centrado en las personas.

A través de un entendimiento profundo de las personas, se está mejor preparado para diseñar para ellos.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUNDAMENTOS	CRITERIOS SELECCIÓN CASOS / UNIDADES DE ANÁLISIS	INSTRUMENTOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Investigación exploratoria: investigación bibliográfica, documental, entrevistas con expertos	Para entender si el tema de estudio presenta un real potencial, es necesario investigar a nivel exploratorio con el objetivo de determinar el alcance y relaciones entre los conceptos del marco teórico aplicados al contexto territorial definido (Latinoamérica).	Bibliografía con fuentes de información de instituciones formales como universidades o centros de estudio. Expertos relacionados a los conceptos del marco teórico que tengan o hayan tenido una participación práctica en estos temas, análisis estratégico	Investigación bibliográfica, entrevistas en profundidad con expertos, análisis estratégico (PEST, FODA, 5 Fuerzas de Porter)	Relación entre los temas del marco teórico, potencial del tema de estudio	económica, social, cultural, salud	Hallazgos cualitativos, resultados del análisis estratégico
Investigación exploratoria: etnográfica	Caracterizar las tendencias relacionadas con el caso de estudio, busca pasar de la fase de descripción a la interpretación formal de fenómeno social.	Análisis de tendencias que incorpore en su análisis todas los conceptos clave del marco teórico	Trendboard	Alimentación; bienestar, salud, disfrute, necesidades básicas, social, cultural; Innovación social; identidad, comunidad	conductual	Información cualitativa de las tendencias a nivel nacional e internacional
Investigación exploratoria: investigación documental, visitas en terreno	Para tener otra referencia de casos de otras iniciativas que sirvan como fuente de información comparativa para el análisis posterior	Proyectos, empresas o iniciativas que compartan los valores que quiere promover el proyecto	Benchmarking	Experiencia, servicios, productos, clientes, relaciones humanas	económica, social, cultural, educación	información cualitativa
Investigación descriptiva; investigación etnográfica, caso de estudio	Para poder llegar a un alto nivel de profundidad para el conocimiento del grupo objetivo, esta información es clave para poder definir los significados detrás de la propuesta de valor del modelo a desarrollar.	Estudio en varios países de Latinoamérica	Moodboard, Trendboard, Coolboard, Entrevistas en profundidad	Qué piensan, qué sienten, qué hacen, identidad, estilo, tendencias	cognitiva, conductual, afectiva	Reacciones, tendencias, acción
Investigación descriptiva: encuesta a viajeros LATAM. Análisis de datos de la base de viajeros LATAM	Se utilizará como guía de referencia para perfilar al segmento objetivo. Esta información se complementará con el estudio en profundidad de grupos a través de la etnografía.	Muestra estadística, representativa del grupo objetivo (viajeros LATAM)	Encuesta cuantitativa sobre hábitos de consumo y preferencias del consumidor	Frecuencia de viaje, hábitos durante el viaje, uso de tecnología, análisis de datos demográficos	cognitiva	Información cuantitativa sobre comportamientos y preferencias del usuario

Imagen 43: Resumen Diseño Investigación proyecto

Se planteó como hipótesis inicial el “cómo acercar al grupo LATAM a la comunidad en Latinoamérica”.

Para el análisis de contexto, además de la investigación bibliográfica y de fuentes digitales, se realizaron entrevistas con expertos. A continuación se detalla el listado de entrevistados.

- Aitor Rodríguez, Chef Gate Group, España
- Ximena Abogabir, Fundación Casa de la Paz Chile
- Paula Casanova, Mercado Orgánico Chile
- Rodolfo Guzmán, Boragó Chile
- Juan Ignacio Marambio, Travolution Chile
- Iván Navarro, Cacao Adventure Perú

- Felipe Moreno, asesor comunicaciones Chile
- Pedro Comparini, Design Thinking Chile
- Daniele Costantini, Design Thinking Brasil
- Sebastián Zulueta, América Solidaria, Chile
- Blanca Valdés, Jugos La Prensa Chile
- Mariano Ramón, cocinero Argentina
- Denis Matos, Periodista Brasil
- Massimo Funari, Rivoli Chile
- Héctor Vergara, Master Sommelier, Chile
- Claudia Molina, cocinero y nutricionista Chile
- Rodrigo Sieiro, cocinero, Argentina

En la profundización del segmento objetivo, para empatizar, se realizó un proceso de inmersión, experimentar lo que los usuarios viven, observar a los usuarios y su comportamiento en el contexto de sus vidas, interactuar y entrevistar a los usuarios. El objetivo es descubrir las necesidades expresadas y latentes de los usuarios para que las soluciones estén diseñadas de acuerdo a estas necesidades.

Se realizaron 30 entrevistas en profundidad en 6 países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú.

El resultado se puede observar en el mapa de empatía que muestra lo que hace, dice, piensa y siente el usuario. En ese mapa se buscan patrones, extremos, contradicciones, sorpresas y en un proceso de síntesis se infieren hallazgos con los que se realiza un ejercicio de síntesis en la etapa de Definición (ver imagen 44).

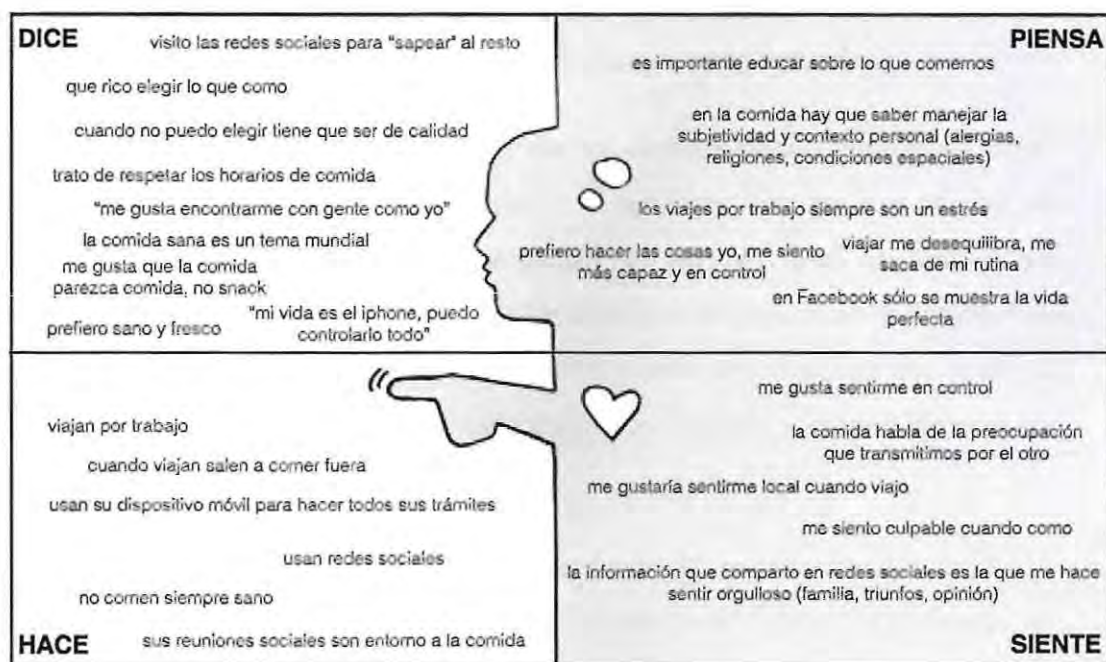


Imagen 44: Mapa de Empatía Segmento Objetivo

b. Definir

Esta es una etapa de convergencia. En base a los hallazgos identificados en la etapa de Empatía, se elaboran insights y oportunidades para la ideación y la formulación de la estrategia.

Los hallazgos se construyen en un proceso de inferencia y síntesis donde se reúnen los insights desde la profundización del segmento y los cambios de contexto a nivel de tendencias, de un análisis estratégico interno y externo.

Se define un punto de vista para enfocar el proyecto, conectado con la necesidad central del segmento. Esta definición es clave, se transforma en el desafío central del proyecto conectado con un significado profundo.

A partir de ese enfoque se construye preliminarmente la propuesta de valor para ese segmento y los principios de diseño, que posteriormente serán refinados

A partir del punto de vista también se elaboran los desafíos para la ideación. Usando la pregunta “Cómo podríamos hacer que ...” podemos iniciar la actividad de brainstorming o lluvia de ideas. Estas preguntas son semillas para la ideación que nacen desde el punto de vista, los principios de diseño o insights encontrados desde la investigación. Estos desafíos deben ser lo suficientemente amplios para que exista un gran rango de soluciones y a la vez lo suficientemente acotado y accionable para ir a soluciones específicas.

Para construir el punto de vista se sitúa al usuario con su necesidad central dentro de un contexto que contiene un insight conectado con emociones y valores profundos del usuario.

El punto de vista propuesto para enfocar el proyecto de diseño es el siguiente.

“Los usuarios necesitan **estar en movimiento y conectados para alcanzar sus metas y sueños siendo fieles a su origen** (porque comprendimos que los mueve el orgullo por su territorio y les gusta celebrarlo).”

c. Idear

Los desafíos para la ideación están conectados con el Punto de Vista y con los hallazgos de la etapa de Empatía.

Los desafíos utilizados para la ideación del proyecto, además del Punto de Vista son:

¿Cómo podríamos hacerlos sentir conectados con su territorio a través de la comida?

¿Cómo podríamos construir relaciones de confianza con y entre los usuarios?

¿Cómo podríamos hacer que todos se sientan parte de una comunidad?

¿Cómo podríamos abrir un espacio de celebración para todos?

¿Cómo podríamos hacerlos sentir en movimiento y conectados?

En el proceso de ideación participaron 5 personas de distintos rubros y nacionalidades:

- José Miguel Núñez, Sostenibilidad LATAM, chileno
- Claudia Molina, cocinero y nutricionista, chilena
- Rodrigo Sieiro, cocinero, argentino
- Diego López, Producto a Bordo LATAM, argentino
- Andrea Barrueto, Diseño Experiencia LATAM, chilena

Se obtuvieron 120 ideas de las cuales las más votadas fueron 18 (imagen 45).



Imagen 45: Selección Ideación

Para consensuar las ideas a prototipar, se realizó una votación considerando 3 criterios:

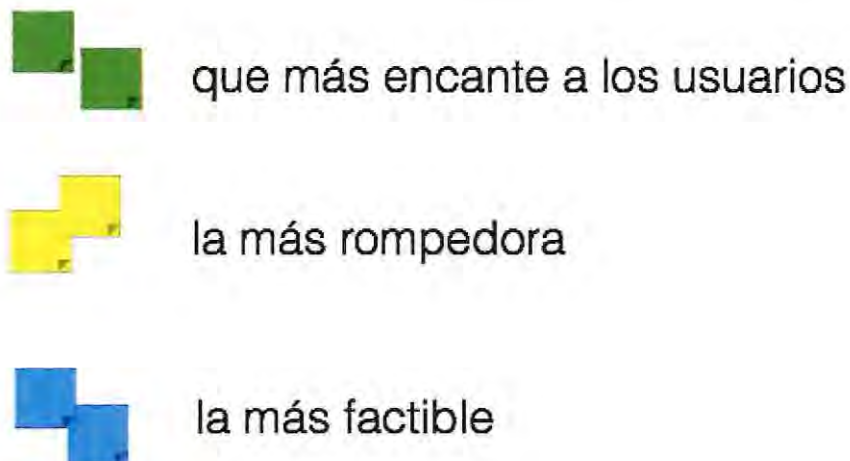


Imagen 46: Criterios de Selección Ideación

La idea más votada y que cumple con los 3 criterios fue la plataforma de intercambio MADE IN LATAM.

d. Prototipar

En esta etapa se diseñan conceptos de producto y servicio con una mirada de principio a fin a lo largo de la experiencia y ciclo de vida del usuario.

Prototipar es salir del mundo de las ideas y llevarlas a la realidad. Un prototipo puede ser cualquier cosa que toma una forma física: un objeto, un espacio, una interfaz, un storyboard o hasta una actuación. Cuando la exploración es aún incipiente, prototipos rápidos y en baja resolución permiten aprender rápidamente, ajustar e investigar un conjunto de nuevas posibilidades.

Los prototipos son exitosos cuando las personas (el equipo de diseño, los usuarios, otros) pueden experimentar e interactuar con ellos. El aprendizaje producido desde esas interacciones puede ayudar a guiar empatía en profundidad y refinar las soluciones.

MADE IN LATAM



Imagen 47: Prototipo Plataforma MADE IN LATAM

En este caso la imagen 47 muestra el home o página de inicio de la plataforma en la App.

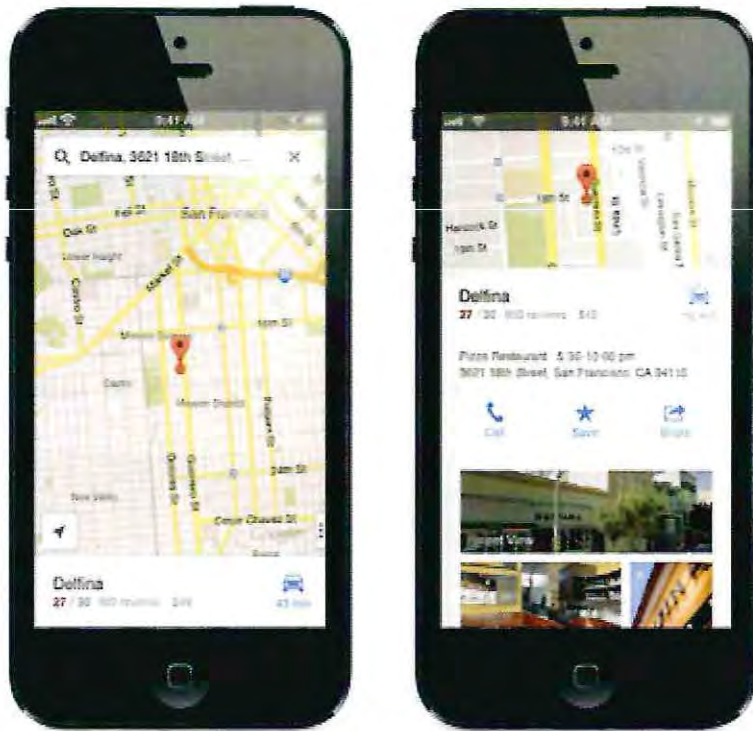


Imagen 48: Datos geo referenciales y Sugerencias personalizadas MADE IN LATAM

Además, se realizaron los testeos de productos para el servicio en viaje inspirados en el contenido de la plataforma MADE IN LATAM, productos conectados con el origen que sean deliciosos.



Imagen 49: Prototipos para snacks en vuelos cortos LATAM



Imagen 50: Contenido que busca historias



Imagen 51: Visita a plantación de cacao, Piura Perú



Imagen 52: Tomates con sabor a tomate, son todos distintos

e. Testear

Etapa en la que se vuelve a empatizar con los usuarios, pero a partir de un prototipo real.

El testeo es la oportunidad de recibir feedback sobre de las soluciones diseñadas, para refinarlas y mejorarlas y seguir aprendiendo de los usuarios en un proceso continuo.

El modo testeo es un modo iterativo donde se presentan prototipos en baja resolución para contextos que los usuarios viven. El prototipo permite expresar las ideas en el mundo físico y confirma que se sigue un buen camino. El testeo sirve para saber si vamos por mal camino y corregirlo.

Para el testeo se realizaron mesas de conversación en el contexto de un Laboratorio para la empresa LATAM: LAB LATAM. Se invitó a personas diversas, con distintas realidades y especialidades, entorno a distintos temas relacionados con la proyecto.

Durante las mesas se explicó el sistema producto y se realizaron preguntas abiertas para feedback. Desde esta conversación se registró lo que más gustó, lo que cambiarían, las preguntas y nuevas ideas.

También se plantearon temas de conversación entorno a la comida, lo que permitió profundizar en las necesidades y emociones a nivel de usuario y de la comunidad en general.

A continuación se presenta la invitación enviada para participar en las mesas de conversación del LAB LATAM.

En esta nueva era LATAM, estamos en una oportunidad única. Desde la asociación entre LAN y TAM, somos hoy la aerolínea más grande y con mayor presencia en la región. Y queremos ir más allá, ser de las primeras del mundo, como embajadores de una Latinoamérica que crece y avanza, fiel a su patrimonio natural y humano.

Son estos valores de orgullo, superación, eficiencia y pasión los que nos han llevado hasta donde estamos y serán el motor para enfrentar los nuevos desafíos, con un enfoque centrado genuinamente en nuestras personas, clientes y comunidades.

En un mundo que cambia día a día, nos preguntamos cómo conocer y entender mejor a nuestros clientes, develar sus necesidades y emociones más profundas y a la vez entender nuestros propios paradigmas, para avanzar construyendo relaciones sustentables.

En este contexto nace el LAB, un espacio para la creación de nuevo valor a través de la exploración, de la escucha y las preguntas, del ensayo y error, que convoca a equipos multi-disciplinarios en torno a desafíos centrados en las personas. A través de metodologías de investigación y experimentación desafiamos paradigmas, construimos prototipos, testamos y finalmente proponemos soluciones reales.

Usamos como punto de partida una simple pregunta: ¿sabemos lo que comen nuestros pasajeros?, para adentrarnos en una idea mucho más profunda: “somos lo que comemos”. Durante este ejercicio iremos construyendo certezas en forma progresiva, empezando desde historias de productos conectadas con nuestra identidad y territorio, desarrollando el concepto de cocina de producto e incorporando a todos los actores y procesos que hacen posible llevar un menú a bordo desde su origen hasta su destino final.

El LAB no sólo nos aproximará a la respuesta sino que lo hará desde una mirada honesta, que valora el error, el aprendizaje, el y que es capaz de derribar paradigmas en un esfuerzo colaborativo, para transformar controversias en conversaciones y desde ahí crear nuevo valor.

Los pasos realizados en la facilitación de las mesas de conversación se detallan a continuación.

1. Preparar las mesas de conversación

Es fundamental contar con un grupo multidisciplinario. Con invitados internos y externos a la organización para poder incorporar nuevas miradas e identificar donde están los grandes desafíos a resolver para generar cambios. Para cada mesa debemos preparar antecedentes que permitan introducir el tema a conversar.

Para la profundización en temas de contexto: A partir de la investigación se identifican paradigmas con los que hoy funciona la organización y que queremos desafiar. Cada paradigma corresponde a una arista o factor crítico que queremos desafiar. Para cada arista o factor crítico, tenemos que invitar a un representante experto. Esos paradigmas los clasificamos en distintas dimensiones que corresponden a grandes temas de conversación.

Para el testeo de prototipos: Se realiza una pequeña introducción del sentido del texto y luego se presentan los prototipos a la mesa en formato de *boards* impresos. Luego de la explicación el usuario interactúa con los **boards** y se facilita una conversación grupal con preguntas abiertas de feedback. Los resultados del feedback están en la imagen 57.


2. Facilitar la conversación

Es necesario contar con una persona que modere la conversación sentado en la mesa y otra persona que registre en el papel, además del registro audiovisual.

Se debe dar una bienvenida e introducción de por qué estamos acá, en un contexto macro para entender la contribución final. Luego nos presentamos.

Se comparten hallazgos realizados para introducir el tema y luego se abre la discusión con preguntas abiertas y generales sobre el contenido revisado. Qué nos pasa cuando escuchamos esto, qué nos gusta de esto, qué cambiaríamos.

Se debe facilitar la escucha entre los invitados, respetar los silencios, esperar a que terminen las ideas, realizar escucha activa y refuerzo positivo y junto con eso darle ritmo y fluidez a la conversación dando espacio para que todos puedan dar su opinión.



The image shows a schedule for two days in October 2015. The first day, Tuesday the 13th, has two sessions: 'Mesa 1 : Cocina de Producto' at 13:00 and 'Mesa 2 : Nutrición 360°' at 15:00. The second day, Wednesday the 14th, has four sessions: 'Mesa 3 : Logística y Costos' at 09:00, 'Mesa 4 : Calidad e Industrialización' at 12:00, 'Mesa 5 : Sostenibilidad' at 14:30, and 'Mesa 6 : Transparencia Progresiva' at 16:30.

martes 13 de octubre	
13:00	Mesa 1 : Cocina de Producto
15:00	Mesa 2 : Nutrición 360°
miércoles 14 de octubre	
09:00	Mesa 3 : Logística y Costos
12:00	Mesa 4 : Calidad e Industrialización
14:30	Mesa 5 : Sostenibilidad
16:30	Mesa 6 : Transparencia Progresiva

Imagen 53: Cronograma Mesas Espacio LAB LATAM Octubre 2015

En las mesas de conversación donde se profundizaron temas de contexto, participaron 32 personas de distintos rubros relacionados directa o indirectamente a la comida, tanto internos como externos a la empresa.

invitados mesas
LAB LATAM

Facilitador Andrea Barrueto

Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Mesa 5	Mesa 6
Cocina de Producto	Nutrición 360°	Logística y Costos	Calidad e Industrialización	Sostenibilidad	Transparencia progresiva
13 oct 13:00 a 15:00	13 oct 16:00 a 18:00	14 oct 09:00 a 11:00	14 oct 12:00 a 14:00	14 oct 14:30 a 16:30	14 oct 16:30 a 18:30
Juan Pablo Mena y Bernardita, Rincón del chef Chile	Abi Jarkovic, Jefe Servicio a Bordo LATAM	Estela Espinoza, Desarrollo SAB LATAM	Estela Espinoza, Desarrollo SAB LATAM	José Miguel Nuñez, Sostenibilidad LATAM	Paula Casanova, Mercado Orgánico Chile
Mariano Ramón, cocinero Argentina	Dani Costantini, Design Thinking Brasil	Zev Chernillo, Calidad LATAM	Zev Chernillo, Calidad LATAM	Ximena Abogabir, Fundación Casa de la Paz Chile	Loreto Silva, Responsabilidad Social LATAM
Claudia Molina, cocinero asesor Chile	Zev Chernillo, Calidad LATAM	Hugo Pantano, Desarrollo Catering LATAM	Hugo Pantano, Desarrollo Catering LATAM	Paula Casanova, Mercado Orgánico Chile	Felipe Moreno, asesor comunicaciones estratégicas
Héctor Vergara, Master Sommelier	Raúl Yazigi, Gastroenterólogo Chile	Ignacio Vallejos, Combustible LATAM	Massimo Funari, cocinero asesor Chile	Denis Matos, Estudios LATAM	Pedro Comparini, Design thinking Chile
Blanca Vaidés, Jugos La Prensa Chile	Rodrigo Sieiro, cocinero asesor Argentina	Aitor Rodríguez, Chef Gate Group	Aitor Rodríguez, Chef Gate Group	Daniela Stange, Sostenibilidad LATAM	Sebastián Zulueta, America Solidaria
Rodrigo Sieiro, cocinero asesor Argentina	Paula Greene, FFP LATAM	José Miguel Nuñez, Sostenibilidad LATAM	Daniela Stange, Sostenibilidad LATAM	Claudia Molina, cocinero asesor Chile	José Miguel Nuñez, Sostenibilidad LATAM
	Claudia Molina, cocinero asesor Chile	Caro Escala, Desarrollo Servicio a Bordo LATAM	José Miguel Nuñez, Sostenibilidad LATAM	Rodrigo Sieiro, cocinero asesor Argentina	Claudia Molina, cocinero asesor Chile
		Fiona Morrison, Experiencia Clientes LATAM	Denis Matos, Estudios LATAM		Rodrigo Sieiro, cocinero asesor Argentina
		Claudia Molina, cocinero asesor Chile	Fiona Morrison, Experiencia Clientes LATAM		
		Rodrigo Sieiro, cocinero asesor Argentina	Claudia Molina, cocinero asesor Chile		
			Rodrigo Sieiro, cocinero asesor Argentina		

Imagen 54: Invitados Mesas LAB LATAM Octubre 2015



Imagen 55: Registro visual LAB LATAM



Imagen 56: Moodboard del Proyecto

Las conclusiones de las mesas de conversación se enfocan en 4 grandes oportunidades dentro del mundo de la comida.

Transparencia progresiva. Si damos un primer paso, ofreciendo un plato de nuestro menú a bordo que nos permita decir con propiedad que sabemos con certeza lo que comen nuestros pasajeros, podemos iniciar un proceso de cambio y comunicarlo, contando lo bueno y lo malo de nuestro sistema actual. En esta nueva era, transparencia es inteligencia, la honestidad construye reputación.

Búsqueda de eficiencias. La real oportunidad para generar eficiencias y al mismo tiempo construir valor está en conectar con lo que realmente es esencial para nuestros clientes, personas y comunidades, y eliminar todo aquello que es superfluo e innecesario. La comida es un canal para comunicar nuestros valores de marca, dentro y fuera de la organización.

Mirada holística. Al apropiarse del nombre LATAM y asociarse al continente, surge una mayor responsabilidad y transparencia respecto de su rol y aporte de impacto sobre el territorio y la comunidad. Más allá de conectar destinos, debemos incorporar la consecuencia de esa conexión. Esto significa construir valor compartido con clientes y comunidades y extender nuestros horizontes de plazo.

Valores latinoamericanos. Como LATAM, es necesario un discurso común que articule nuestra identidad con aquellos rasgos de la identidad latinoamericana funcionales a su posicionamiento y diferenciación. “En LATAM, llevamos el valor de Latinoamérica al mundo: sentimos orgullo de lo que somos, valoramos lo importante, sabemos prosperar en la incertidumbre y celebramos nuestra diversidad.”

Para el testeo del prototipo MADE IN LATAM, se utilizó el moodboard del proyecto para introducir el prototipo, dado que reúne información del usuario desde estímulos visuales. Incluye a una muestra de los distintos actores en distintas situaciones de uso: cocineros, productores, intermediarios, comensales.

Luego se testeó el prototipo mostrando las funcionalidades y servicios de la App MADE IN LATAM. Además se degustaron los prototipos de comida para el servicio en viaje, tanto en vuelo como en posibles tiendas en aeropuertos y también se relataron historias de productos y personas conectados con el territorio a través de la comida.

El resultado fue una grilla de feedback que incluye 4 grandes preguntas: lo que más gusto y por qué, lo que menos gusto o cambiarían y por qué, si tienen preguntas, registrar nuevas ideas. En la imagen 57 se muestra una síntesis de estos resultados enfocados en la App MADE IN LATAM.

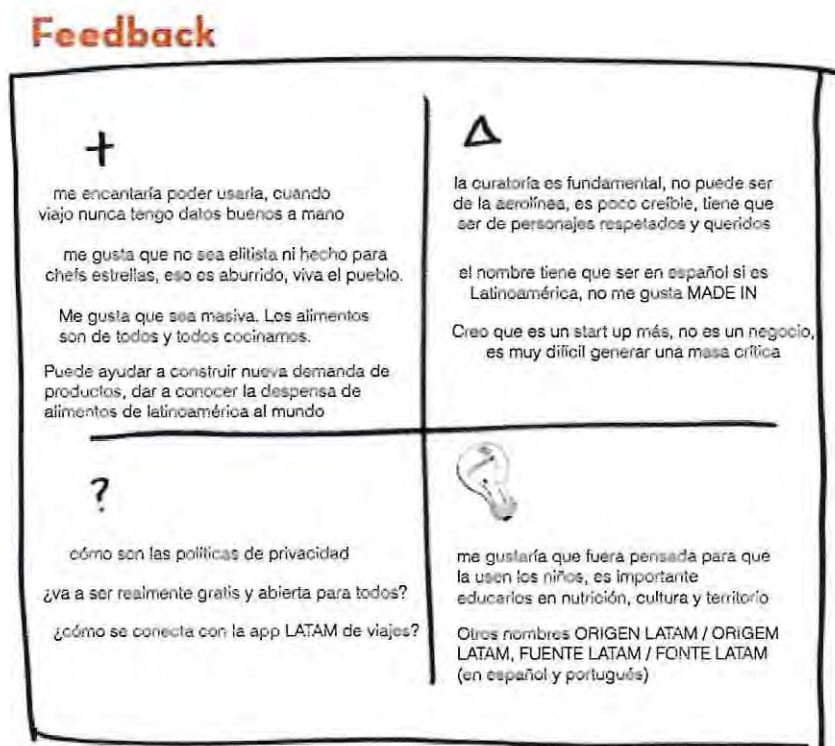


Imagen 57: Resultado Testeo Prototipo App MADE IN LATAM

III. ANEXO 3: RESUMEN DESARROLLO DEL PROYECTO

EMPATIZAR	DEFINIR	IDEAR	PROTOTIPAR	TESTEAR
<p>análisis estratégico</p> <p>PESTA FODA</p> <p>5 Fuerzas de Porter Scenario Matrix</p>	<p>estrategia océanos azules</p> <p>conceptos</p> <p>Territorio comida Conexión</p> <p>Producción comunidad</p> <p>servicio Latinoamérica Educación</p> <p>Conversación Experiencia Redes</p> <p>Plataforma Submarino</p> <p>punto de vista</p> <p>Los usuarios hacen un estar en movimiento y conversan para abrir sus mentes y sus ojos, avanzar hacia a su origen, simple y concreto pero lo hacen o siguen por su territorio y su gusto personal.</p> <p>propuesta de valor</p> <p>principios de diseño</p> <p>1. pasión / 2. inclusión / 3. simpleza / 4. autonomía / 5. confianza / 6. transparencia</p>	<p>Inspiración</p> <p>matriz 3 C's</p> <p>moodboard</p> <p>Ideas</p> <p>criterios de selección</p> <ul style="list-style-type: none"> que más ansioso a los usuarios la más respositora la más factible <p>propuesta seleccionada</p> <p>MADE IN LATAM</p>	<p>sistema producto</p> <p>moodboard</p> <p>prototipo</p> <p>MADE IN LATAM</p> <p>modelo de negocios</p> <p>canvas business model</p>	<p>mesas de conversación y testeo</p> <p>Programa mesas COPICO LAB octubre 2016</p> <ul style="list-style-type: none"> Mesa 1: Diseño de Producto Mesa 2: Narración UX Mesa 3: Legitimidad y Costos Mesa 4: Gestión e Implementación Mesa 5: Sustentabilidad Mesa 6: Transparencia Programática <p>feedback</p> <p>conclusiones</p>

Imagen 58: Resumen Desarrollo Proyecto de Tesis

IV. ANEXO 4: CASOS REFERENCIALES Y EXPERIENCIAS ANÁLOGAS

a. Yelp

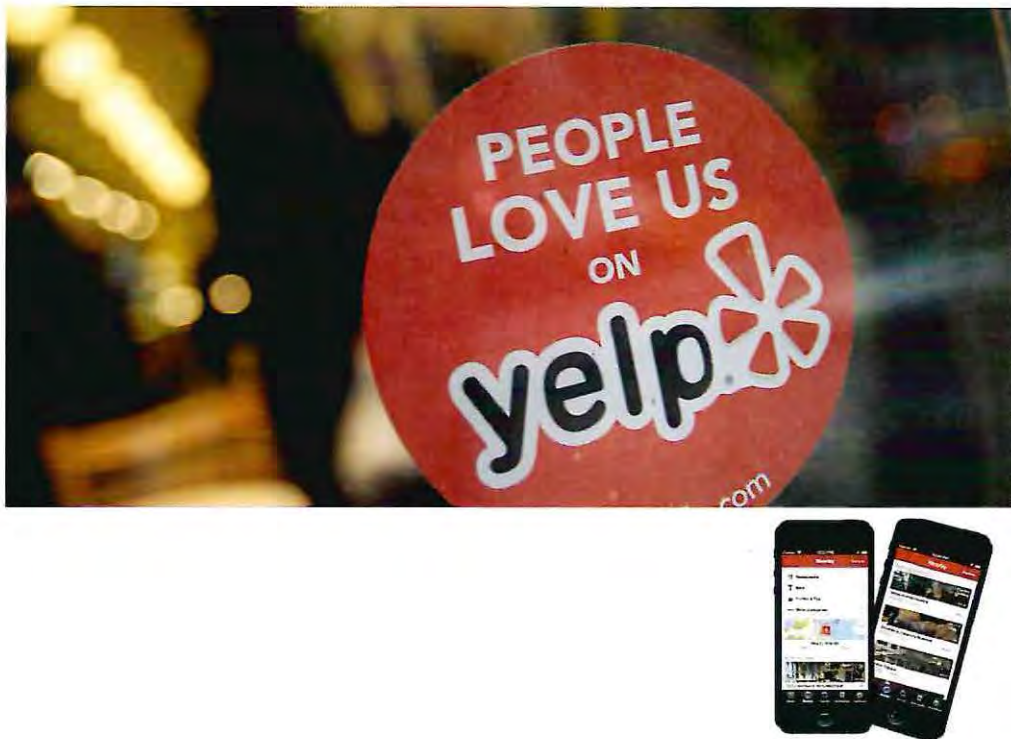


Imagen 59: Caso Yelp

Yelp, la empresa norteamericana de búsqueda y servicios en internet, ha sido inspiración desde su propuesta de producto donde las valoraciones de los usuarios se vuelven una adicción, y desde su modelo de negocios en base a construcción de la comunidad localidad por localidad, paso a paso.

b. Eataly



Imagen 60: Caso Eataly

De Eataly la gran cadena italiana de mercados de alimentos con presencia en el mundo, comprendimos que la pasión por la comida tiene un efecto movilizador, es posible construir relaciones en un mercado y entorno a una mesa. Mantener un sólo tono y estilo plasmado en cada interacción y momento de la experiencia resulta esencial para transmitir la propuesta de valor.

c. Tastemade



Imagen 61: Caso Tastemade

Tastemade es una plataforma digital de contenidos de comida creada en California. Esta red alimentada por la comunidad mundial donde Tastemade es el curador. En Tastemade nos inspiramos para crear una nueva plataforma de comida para los latinoamericanos, con nuestro estilo, que incorpore la diversidad y celebración.

d. Unti e Bisunti



Imagen 62: Caso Unti e Bisunti

De la serie de televisión italiana Unti e Bisunti comprendimos cómo la comida transmite la identidad del territorio, en este caso la identidad de cada barrio, y qué componentes construyen esa identidad. El chef va a visitar a distintos pueblos y reta al mejor cocinero local a preparar su especialidad mejor que él. Es un duelo popular.

e. Where Chefs Eat

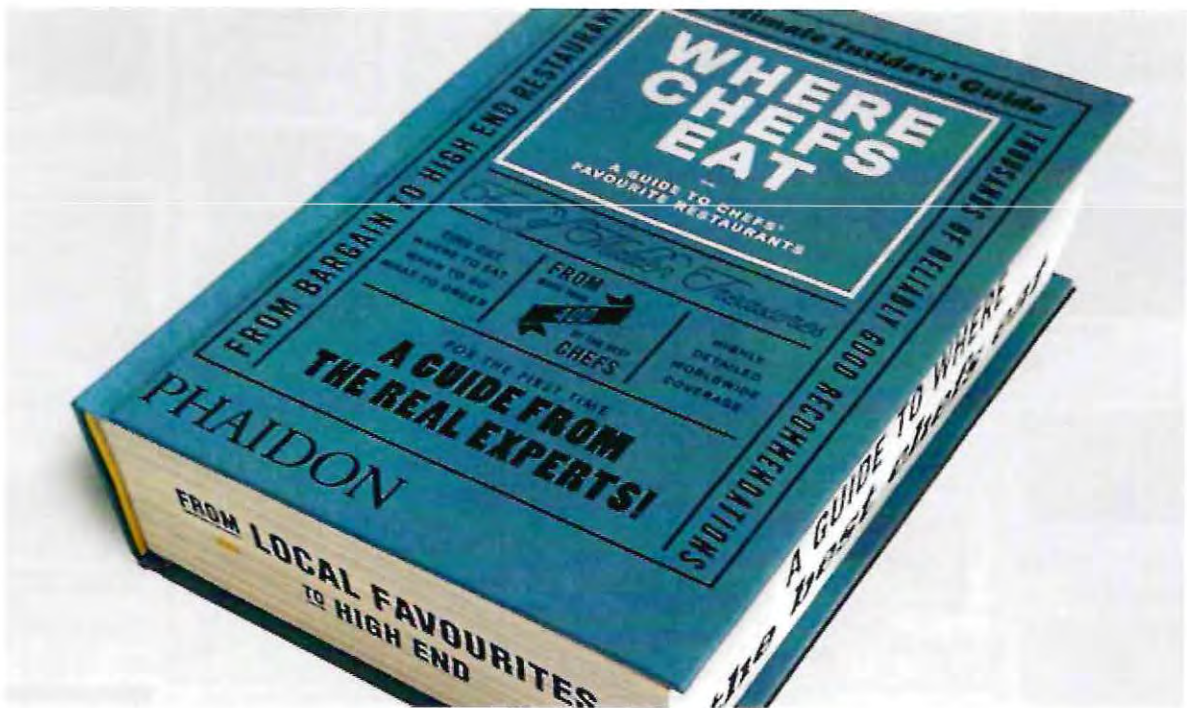


Imagen 63: Caso Where Chefs Eat Phaidon

Where chefs eat. Un libro y una aplicación de la editorial inglesa Phaidon, que nace de la necesidad de conocer los mejores datos de lugares en el mundo a través de los más expertos: los propios chefs. Los mejores chefs del mundo revelan sus mejores secretos y van alimentando los contenidos a medida que van viajando. Un lugar para que los expertos puedan compartir sus secretos.

f. Pinterest

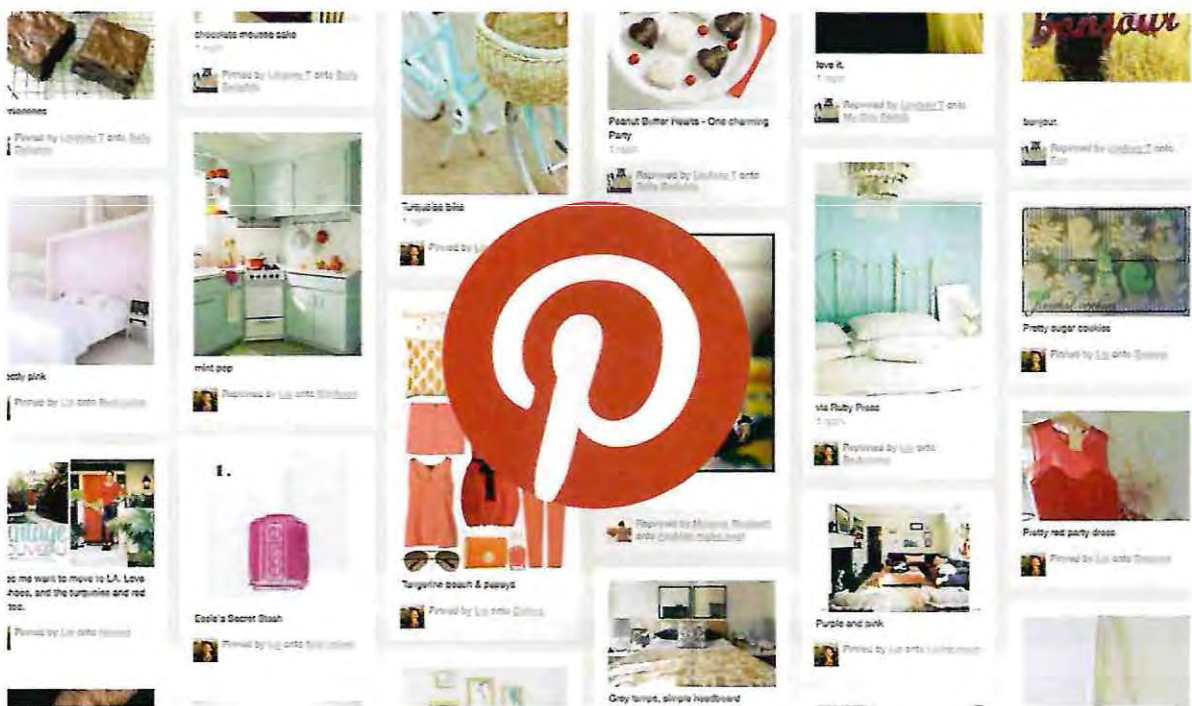


Imagen 64: Caso Pinterest

Pinterest la plataforma norteamericana para compartir imágenes que permite a los usuarios crear y administrar logró capturar el ejercicio de búsqueda de bienes de consumo o vitrineo de una forma intuitiva, efectiva y simple. Con una curatoría de contenidos con un estilo definido pero a la vez con amplia variedad.

g. Airbnb

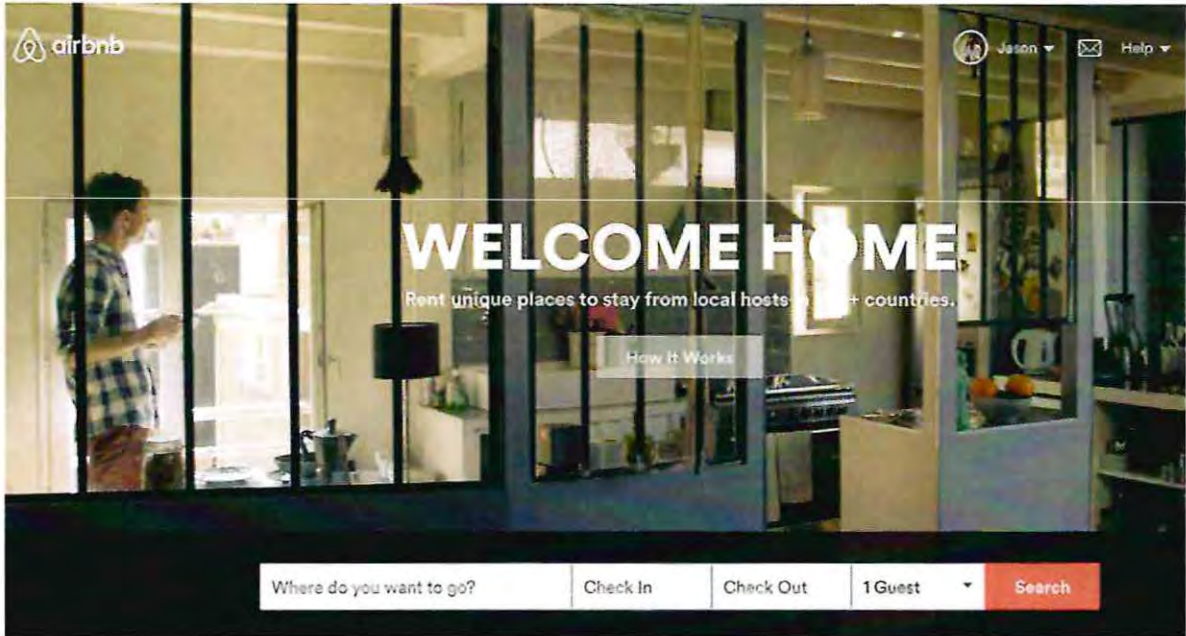


Imagen 65: Caso Airbnb

Airbnb, un mercado comunitario para publicar, descubrir y reservar viviendas, nos inspiró en entender como el verdadero conocimiento tiene que venir de primera fuente, desde los ojos locales con una mirada experta. Esto le da un giro positivo a la experiencia en destino conectada, humana y cercana. La confianza y transparencia son principios fundamentales para el éxito de este negocio.

h. Ratatouille



'anyone can cook'



Imagen 66: Caso Ratatouille

Ratatouille, película de animación por computadora producida por Pixar y Animation Studios, nos enseñó que cualquiera puede cocinar, que todos quienes aman la cocina son bienvenidos a experimentarla de mil formas, no importa la edad, color, género o experiencia. Esto nos habla de inclusión y democratización de la cocina.

i. Jamie Oliver

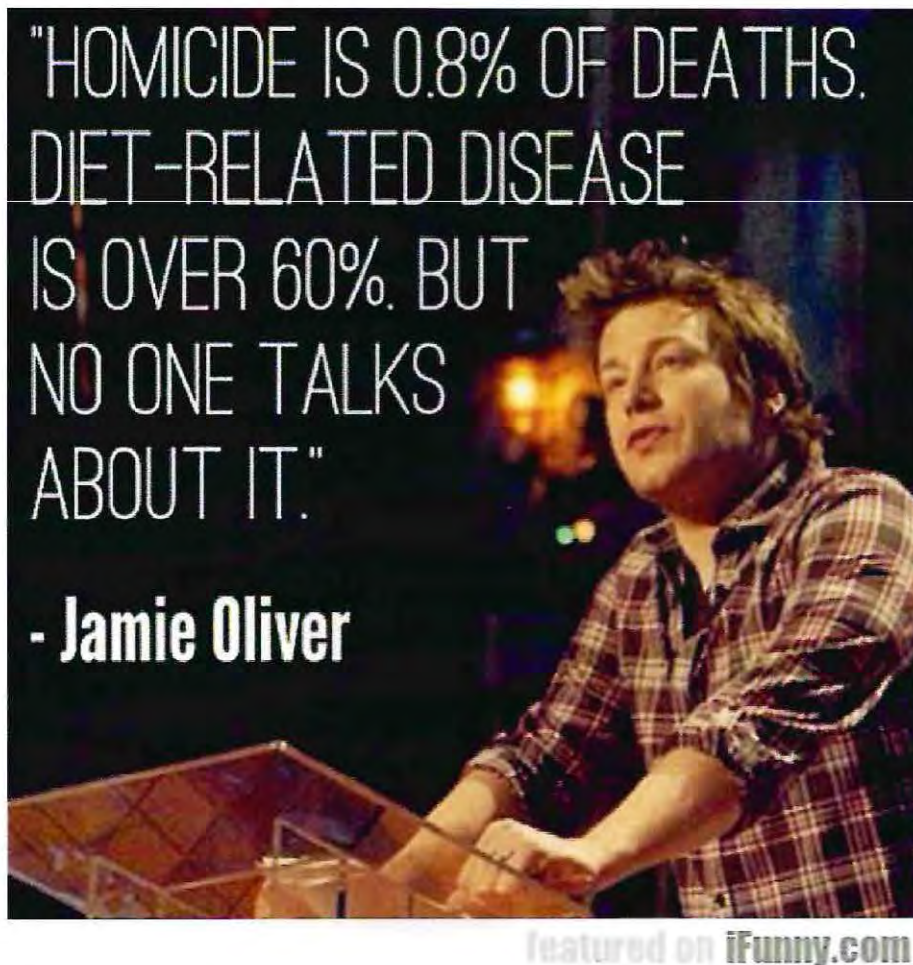


Imagen 67: Caso Jamie Oliver

Jamie Oliver, el célebre cocinero inglés, nos enseñó la importancia de comer saludable y que esto es posible acercándonos a entender el origen de los alimentos que comemos, cómo son procesados y nos muestra un sin fin de posibilidades para prepararlos para que comer bien no sea aburrido.

**PLATAFORMA QUE ABRE UN ESPACIO DE CONVERSACIÓN
ENTORNO A LA COMIDA PARA LA COMUNIDAD
LATINOAMERICANA**

[Aplicado al caso LATAM Airlines]

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
DISEÑO ESTRATÉGICO

AUTOR: ANDREA BARRUETO ZEREGA

PROFESOR GUÍA: PILAR PANTOJA FERRONI

SANTIAGO DE CHILE

2016