

Dilema 77

Autores responsables:

Leslier Valenzuela
Francisco Aguilar

Caso ficticio, elaborado con fines académicos.



Chile Visitante

La importancia del turismo responsable.

A lo largo de su formación, Ana había desarrollado un fuerte interés por la Responsabilidad Social Empresarial, siendo crítica con el compromiso que tienen las organizaciones con la comunidad donde se emplazan. Por lo mismo, para ella fue una gran decepción descubrir que la empresa que la llevó a vivir una de las experiencias más enriquecedoras en el último verano no se hacía responsable del impacto que generaba, afectando a las comunidades donde realizaban sus servicios turísticos. Debido a la gran afluencia de turistas, la organización afectaba a la flora y fauna de las distintas localidades al generar basura y erosión de caminos, además, tenía bajos estándares de remuneraciones para las comunidades. En el último curso de Marketing, donde se utiliza una metodología de vinculación con el medio denominada "Aprendizaje Experiencial basado en Desafíos Organizacionales y Profesionales (AEDOP)", Ana y su equipo debían realizar una consultoría de Marketing Estratégico a una empresa de turismo que parecía rentable y que entregaba una positiva experiencia al turista. Sin embargo, ¿cómo puede Ana y su equipo sensibilizar al dueño y ejecutivos de esta empresa de turismo la relevancia de los impactos que generan en las localidades que visita?, ¿cuáles son los márgenes éticos al establecer un modelo de negocios rentable?

Ana era estudiante de tercer año de ingeniería comercial con un muy buen rendimiento académico. Poco tiempo antes de empezar su sexto semestre, Ana se sentía preparada para cursar el último ramo de Marketing obligatorio, que correspondía a una clase de vinculación

con el medio (Valenzuela, y otros, 2017) con metodología activa de Aprendizaje Experiencial, basado en los Desafíos Organizacionales y Profesionales (AEDOP). En particular, en esta asignatura los alumnos trabajaban con una empresa real y alguno de los problemas del

área de Marketing Estratégico. Ella sabía que el desafío era grande, pero le entusiasmaba poder ayudar desde sus conocimientos a otras organizaciones y, a su vez, aprender de las experiencias de los diversos empresarios.

Grata fue la sorpresa de Ana cuando vio dentro de las organizaciones a asesorar a Chile Visitante (ChV) y junto a su equipo no dudaron en seleccionarla. ChV es una empresa dedicada al turismo experiencial con cerca de 9 años en el mercado cuya visión es: “Ser la institución líder en cuanto a turismo experiencial en Chile, convirtiéndolo al país en un destino turístico de excelencia, reconocido a nivel internacional por el valor de la diversidad de sus zonas, atracciones naturales y habitantes”. Asimismo, la misión de Chile Visitante es: “ofrecer un servicio de turismo único, a través de una relación cercana con las localidades y focalizándose en la experiencia de cada cliente con el objetivo de superar sus expectativas”.

Por su parte, el modelo de negocios de ChV es el siguiente¹: la empresa lleva a turistas nacionales o extranjeros a ciertas localidades alejadas de centros turísticos tradicionales, donde alojan en cabañas, visitan lugares de interés y comparten con locatarios de la zona que visitan. Según el modelo de negocios, los sitios que visitan dependen del paquete turístico que contraten los clientes; de esta forma pueden vivir una experiencia ChV en el norte de Chile (Copiapó), su zona Central (Valparaíso o Rancagua), Sur (Curicó o Pucón) o Austral (Aysén). De esta forma los turistas participan activamente de la vida cotidiana de los residentes de la ciudad visitada, de sus costumbres y de su forma de trabajo. Por su parte, a las familias que participan de las actividades se les da un pago variable que representa una fuente de ingresos extra. De esta forma, mucho más allá de conocer una localidad y centro turístico de la zona -como hoteles, balnearios o termas-, los clientes de Chile Visitante logran una experiencia diferente y enriquecedora.

En esa línea, el principal desafío planteado por la empresa para la consultoría a realizarse era el mejoramiento de su conocimiento de marca, para lo cual solicitaban la creación de un plan de desarrollo que les permitiera lograr el posicionamiento deseado y alcanzar una mayor cobertura. En esta misma línea, deseaban trabajar la promoción de sus paquetes acorde a los nuevos tiempos,

buscando alianzas, mejorando su web y evaluando el ingreso a redes sociales.

Ana estaba entusiasmada por trabajar con Chile Visitante, pues había participado durante el último verano de una de las intervenciones que realizó la empresa en el sur de Chile, donde alojaron con una familia dueña de una pequeña lechera que comercializaba sus productos lácteos en la misma localidad, realizando sus propias entregas en el sector. Durante su estadía ella conoció mucho de la industria lechera, del cuidado que se les daba a los animales y, sobre todo, de cómo era posible mantener a una familia completa trabajando de forma responsable (cumpliendo normas y marcos legales respaldados por el gobierno) y ocupándose de las externalidades generadas con la explotación de recursos (cuidando de los animales, de sus desechos, entre otros).

Ana comentó apasionadamente a su equipo lo enriquecedor que podía llegar a ser una intervención de ChV y el cómo ofrecían una propuesta de valor que era rentable para la empresa y, además, creaba valor percibido por los clientes que han viajado con ellos. Todos estaban motivados por ayudar a esta empresa en su labor de generar un impacto profundo en las vidas de los participantes de cada viaje.

Durante el desarrollo del semestre, el equipo de Ana investigó en terreno y con entrevistas en profundidad a antiguos clientes, trabajadores y gente de algunas zonas en donde realizan sus paquetes turísticos. Sabían que sólo la correcta comprensión de la realidad de la empresa desde las diversas perspectivas involucradas les permitiría dar una estrategia satisfactoria. Lo que no esperaban era que después de todo el trabajo de investigación descubrirían que, a pesar de ser un trade-off beneficioso entre los clientes y la empresa, los habitantes de las localidades resultaban bastante afectados por los servicios de ChV.

Contrario a lo planteado por diversos actores relevantes en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)² la empresa no contaba con planes de regulación de la contaminación que algunos visitantes generaban ni tampoco del impacto que ellos mismos o sus turistas ocasionaban en cada zona, pues significaban un alto costo para la empresa. Según experiencia del dueño

1 Anexo 1: Modelo de Negocios de ChV.

2 Anexo 2: Algunas consideraciones sobre la RSE.

de ChV, Ramón, una inversión en RSE³ no era rentable para su pequeño negocio, pues no entregaba utilidades inmediatas que significasen un beneficio para su empresa. Si bien reconocía la relevancia del cuidado de las ciudades donde realizaban las intervenciones, la empresa debió reducir sus costos en esta materia para priorizar la organización y logística de cada paquete turístico en las distintas localidades⁴.

Actualmente, lo más cercano que Chile Visitante tiene en relación a un plan de RSE, es una serie de acciones e intervenciones en las ciudades, en las que involucran a sus turistas mediante la recolección de fondos. Por ejemplo, dependiendo de la época del año, se realizan campañas de recolección de útiles escolares (incluyendo uniformes y zapatos), canastas de alimentos y regalos de navidad, específicamente para los habitantes de las localidades que reciben visitantes en sus casas o que cuentan con las cabañas de ChV, con el objetivo de ser una ayuda esporádica (no regular), a la vida de los habitantes.

Pero no todo era aporte en especies, además ChV entregaba el 5% de las utilidades percibidas a los pobladores con los que trabajaban. Al no ser una cuota constante y estar sujeto a las fluctuaciones entre los ingresos y los costos de ChV (cuando presentan utilidades negativas o nulas, no realizan este aporte a los pobladores), los locatarios veían este pago como un símbolo de “buena voluntad” de la empresa, y no como una retribución de su labor como anfitriones. Si bien las familias parecían estar agradecidas por las iniciativas, Ana y su equipo se cuestionaban qué tan sostenible era esta acción en el tiempo, y hasta qué punto sólo quedaban como una actividad puntual que no se relacionaba con todas las externalidades que generaba.

De hecho, la empresa no hacía nada respecto a los impactos medioambientales en las locaciones donde se ubicaban. Todos los turistas se alojaban en cabañas de la compañía y durante el día recorrían la localidad y participaban de actividades con familias asignadas. Sin embargo, los turistas que llegaban, no siempre eran conscientes con el manejo de su basura; por lo que no era extraño ver envases plásticos, botellas de vidrio y otros abandonados.

Por su parte, al ser zonas de pocos habitantes, los planes de retiro de basura no daban abasto, por lo que los desechos se acumulaban y algunas veces los pobladores optaban por quemarlos, siendo ambas situaciones riesgosas. Además, el procedimiento de quemado requería un permiso legal desde CONAF (CONAF, 2017), quien otorgaba un comprobante con la fecha y hora en la que puede ser realizada la quema, junto a las indicaciones técnicas requeridas. Ana y su equipo averiguaron que los locatarios no siempre seguían este proceso, incurriendo en faltas al Decreto Supremo 276/1980 del Ministerio de Agricultura, y que ChV no se preocupaba en mayor medida de esto.

Por otra parte, el ingreso a cada localidad rural o cercana a la costa era rudimentario, dado que la gran mayoría era vía caminos de tierra hechos por los mismos residentes de cada zona. Así, el ingreso y movimiento masivo de turistas estaba generando una grave erosión del suelo. Muchas veces los mismos vehículos motorizados marcaban senderos distintos a los establecidos, provocando la compactación del suelo mineral y disminuyendo la capacidad de germinación y crecimiento de plantas y vegetación cercana (Gil, 2007). Por último, estos grandes flujos de público también habían provocado que la fauna local se alejara de los bosques y terrenos colindantes a las zonas, obligándolos a retirarse de su hábitat natural, que se veía contaminado con basura y rastros de fogatas en distintos lugares.

Por su parte, el año pasado ChV reportó más de 49 mil pasajeros en el año, con un aumento de 17,5% en las ventas y una cuota de alojamiento desde \$25.000 por persona diario según el servicio contratado. Para ello, la empresa actualmente trabaja con cerca de 26 familias en diferentes zonas del país, a las que se les pagaba según lo ya señalado (5% de las utilidades generadas por la empresa y aportes en especies). En entrevistas con el equipo, Ramón les señaló al respecto que el pago que entrega Chile Visitante representa una fuente de ingresos extra para las familias, que se muestran bastante contentas de poder participar del servicio y hasta el momento no ha sabido de ninguna queja por parte de ellos.

3 *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una respuesta a la necesidad de desarrollo sustentable que implica que las empresas voluntariamente ya no sólo se preocupan de generar valor económico, sino que también social y ambiental (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).*

4 *Anexo 3: Gráfico de inversión según áreas de negocio respecto del total de presupuesto anual para Chile Visitante para el periodo 2015-2017.*

Ana y su equipo se veían enfrentados a una situación bastante compleja: Si bien los habitantes parecían felices, ellos no estaban seguros si bastaba con realizar acciones puntuales para compensar las externalidades generadas ni de cómo hacer ver a Ramón el efecto que se estaba generando. Asimismo, se preguntaban si la empresa debería establecer un plan para medir su impacto en la flora y fauna, y sobre las acciones de los clientes que contrataban sus servicios, pues esto se alejaba del requerimiento dado en la consultoría.

¿Cuál es el dilema ético al que se ven enfrentados Ana y su equipo?

Que este trabajo sea sólo un ingreso extra para las familias,

¿Es motivo suficiente para que el pago sea tan bajo respecto a las ganancias de la empresa?

Si las comunidades están felices con lo que reciben y el negocio resulta rentable, ¿es necesario modificar la estrategia actual de la compañía?

¿Cuáles son los márgenes éticos al establecer un modelo de negocios rentable?

¿Qué posición debería tomar Ana y su equipo frente a la empresa y a la consultoría?

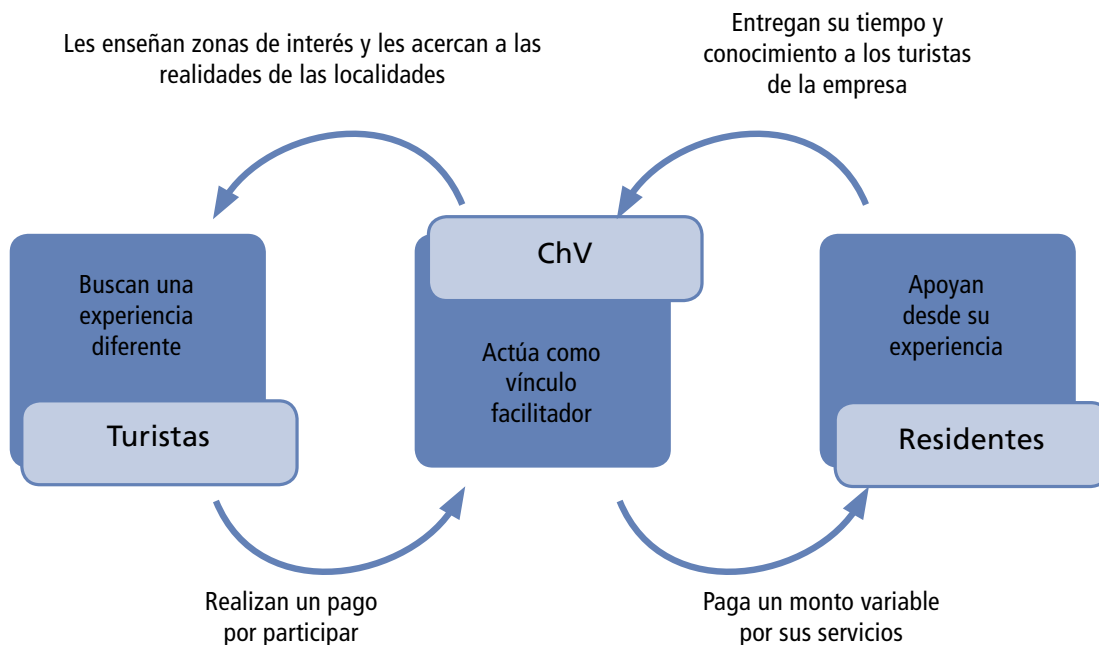
¿Es suficiente realizar acciones puntuales para compensar las externalidades generadas?

¿Cuál sería el plan que le propondría a ChV para mitigar todas sus externalidades?

¿Cómo pueden ellos dar a conocer al empresario la relevancia del impacto que generan en las localidades que visita?

Anexos

Anexo 1: Modelo de Negocios de ChV



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Algunas consideraciones sobre la RSE

Las siguientes consideraciones son extraídas tomando como base lo planteado por Comisión de las Comunidades Europeas (2001) y World Business Council for Sustainable Development (2010).

Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales

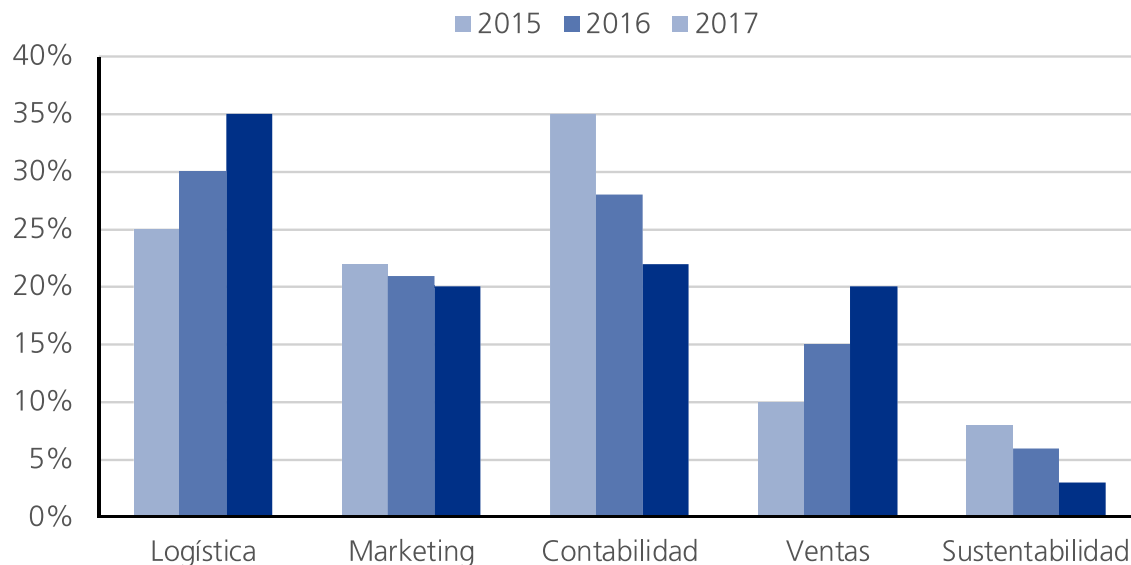
La sociedad se debe preparar para el cambio climático mediante el esfuerzo conjunto de todos los actores que la componen. En general, una disminución del consumo de recursos y/o desechos también puede resultar ventajosa para la empresa al reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación, principio que ha sido reconocido por la Evaluación de Ecosistemas del Milenio, comisión formada por la ONU, que evalúa las consecuencias de los cambios en los ecosistemas para el bienestar humano, donde explican de qué manera los Estados miembros de la ONU, pueden desempeñar su labor y ayudar a las empresas a detectar oportunidades comerciales efectuando inversiones ventajosas para todas las partes.

Responsabilidad social de las empresas: dimensión externa

Las empresas deben considerar distintos objetivos y finalidades relacionados a la forma en que generan valor, tales como la contaminación ambiental y la gestión de sus residuos, el desarrollo de las comunidades donde se insertan (generando puestos de trabajo, salarios justos y prestaciones dignas, la inclusión de las minorías, seguridad, entre otros) y la inclusión de todas las partes interesadas en la discusión de estos objetivos (comunidades locales, trabajadores, accionistas, socios comerciales, consumidores, autoridades y ONG defensoras de los intereses de las comunidades y el medio ambiente).

Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas, 2001; World Business Council for Sustainable Development, 2010.

Anexo 3: Gráfico de inversión según áreas de negocio respecto del total de presupuesto anual para Chile Visitante para el periodo 2015-2017



Fuente: Elaboración propia

Referencias

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas . Bruselas.

CONAF. (2017). Quemadas controladas.

Obtenido de CONAF: <http://www.conaf.cl/incendios-forestales/prevencion/quemas-controladas/>

Gil, A. M. (2007). El uso recreativo de los senderos, turismo, deporte y territorio. Turismo deporte y territorio. Editorial Wanceulen, S.L.

Valenzuela, L., Jerez, O., Hasbún, B., Pizarro, V., Valenzuela , G., & Orsini, C. (2017). Closing the gap between business undergraduate education and the organisational environment: A Chilean case study applying experiential learning theory. *Inovations in Education and Teaching International*.

World Business Council for Sustainable Development . (2010). *Visión 2050: Una nueva agenda para los negocios*.