

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Marketing



**RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA EN EL SECTOR
AERONÁUTICO: IMPLEMENTACIÓN DE
CARTILLAS DE SEGURIDAD EN BRAILLE
PARA UNA EXPERIENCIA INCLUSIVA EN
SKY AIRLINE**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Marketing

Fiorella Valerie Carbajal Vera

Código: 20142642

Rudi Alexis Rodríguez Paredes

Código: 20141173


Asesor

Marybel Esther Mollo Flores

Lima – Perú

Octubre de 2024





**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN
THE AERONAUTICAL SECTOR:
IMPLEMENTATION OF SAFETY CARDS IN
BRAILLE FOR AN INCLUSIVE EXPERIENCE
AT SKY AIRLINE**



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	2
1.1 Responsabilidad Social Corporativa y su impacto en la percepción del consumidor..	2
1.2 La Industria de las Aerolíneas y la Implementación de Acciones Inclusivas	2
1.2.1 Experiencia inclusiva en aerolíneas.....	2
1.2.2 Normativas para la accesibilidad en la industria aeronáutica	3
1.2.2 Prácticas inclusivas en las aerolíneas	4
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	5
2.1 Diagnóstico general del problema	5
2.2 Diagnóstico del problema en Sky Airlines	6
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	8
3.1 Responsabilidad social corporativa.....	8
3.1.1 Evolución del concepto de responsabilidad social corporativa	8
3.1.2 La teoría del Triple Bottom Line (Triple Resultado)	10
3.1.3 Impacto de la RSC en la reputación corporativa en el marketing.....	10
3.2. Experiencia de cliente	11
3.2.1 Definición de experiencia de cliente	11
3.2.2 Customer Journey Map (CJM).....	12
3.3 Discapacidad y accesibilidad universal.....	12
3.3.1 Definición de discapacidad.....	12
3.3.2 Tipos de discapacidad	13
3.3.3 Herramientas para discapacidad visual	14
3.4. Accesibilidad Universal.....	14
3.4.1 Definición de accesibilidad.....	15
3.4.2 Accesibilidad universal	15
3.4.3 Barreras de accesibilidad	15
3.5 Relación entre discapacidad y Accesibilidad.....	16
3.6 Diseño de servicios.....	16
3.6.1 Rediseño de servicios	16
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL RESULTADO	18

4.1 Etapa 01: Investigación y diagnóstico	18
4.1.1 Antecedentes de RSC en Sky Airline	18
4.1.2 Evaluación de la necesidad	19
4.1.3 Análisis de la viabilidad	20
4.2 Etapa 02: Diseño de las cartillas.....	22
4.2.1 Desarrollo del contenido.....	22
4.2.2 Diseño gráfico.....	23
4.3 Etapa 03: Producción y logística	23
4.3.1 Prototipo	23
4.3.2 Producción	23
4.3.3 Distribución	24
4.4 Etapa 04: Capacitación y sensibilización	24
4.5 Etapa 05: Lanzamiento.....	25
CONCLUSIONES	26
RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS.....	30
BIBLIOGRAFÍA	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Número de pasajeros con discapacidad visual, 2022-2023	7
Tabla 3.1 Tipos de las barreras a la accesibilidad de personas con discapacidad	15
Tablas 4.1 Detalle de costo inicial de producción de cartillas en Braille	21
Tablas 4.2 Cantidad de cartillas para producción	24



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa.....	9
Figura 3.2 Tipos de rediseño.....	17
Figura 4.1 Customer Journey Map – Sky Airline.....	20



RESUMEN

El presente caso de estudio aborda la implementación de cartillas de seguridad en sistema Braille como parte de las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) de Sky Airline, enfocada en mejorar la accesibilidad y experiencia de vuelo para personas con discapacidad visual. La investigación destaca la importancia de la inclusión en la industria aeronáutica y cómo la implementación de estas cartillas responde tanto a normativas internacionales de accesibilidad como a la necesidad de humanizar la experiencia del cliente. Además, se analiza el impacto de esta acción en la percepción de la marca, fortaleciendo la lealtad de los pasajeros y posicionando a Sky Airline como una empresa comprometida con la sostenibilidad social.

La tesis explora el proceso de desarrollo, desde la investigación y diagnóstico de necesidades hasta la producción y lanzamiento de las cartillas. Se incluye un análisis de viabilidad económica, técnica y operativa, así como recomendaciones para ampliar las iniciativas inclusivas hacia otros tipos de discapacidad. Se concluye que la inclusión de personas con discapacidad no solo es un cumplimiento normativo, sino una estrategia para generar valor a largo plazo, mejorar la reputación corporativa y fidelizar clientes en un mercado altamente competitivo.

Línea de investigación: 5205 -2.d1 Relaciones entre las empresas y sus grupos de interés

Palabras clave: Responsabilidad social corporativa / Accesibilidad universal / Discapacidad / Experiencia de cliente / Diseño de servicios.

ABSTRACT

The present case study addresses the implementation of safety booklets in Braille as part of Sky Airline's Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives, aimed at enhancing accessibility and the flight experience for visually impaired individuals. The research highlights the importance of inclusion in the aviation industry and how the implementation of these booklets aligns with both international accessibility regulations and the need to humanize the customer experience. Furthermore, it examines the impact of this action on brand perception, strengthening passenger loyalty and positioning Sky Airline as a company committed to social sustainability.

The thesis explores the development process, from research and needs assessment to the production and launch of the booklets. It includes an analysis of economic, technical, and operational feasibility, along with recommendations for expanding inclusive initiatives to other types of disabilities. The conclusion emphasizes that the inclusion of people with disabilities is not only a matter of regulatory compliance but also a strategy to generate long-term value, enhance corporate reputation, and build customer loyalty in a highly competitive market.

Research Line: 5205 - 2.d1 Relationships between companies and their stakeholders

Keywords: Corporate social responsibility / Universal accessibility / Disability / Customer experience / Service design.



INTRODUCCIÓN

En la era de la hipercompetitividad, donde las marcas se esfuerzan por diferenciarse no solo en producto, sino también en propósito, la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha posicionado como un componente esencial en la estrategia de marketing de las empresas. Los consumidores de hoy ya no solo evalúan la calidad del servicio, sino que también valoran el compromiso de las marcas con causas sociales. En este escenario, las aerolíneas juegan un rol crucial al tener la capacidad de transformar la experiencia de cliente a través de prácticas inclusivas que no solo cumplan con normativas, sino que también humanicen y mejoren la vivencia del pasajero en cada punto de contacto.

Sky Airline ha identificado una oportunidad clave para mejorar su reputación y reforzar su compromiso con la RSC a través de la implementación de cartillas de seguridad en sistema Braille, dirigidas a pasajeros con discapacidad visual. Esta iniciativa no solo responde a la obligación de cumplir con las normativas de accesibilidad, sino que, desde una perspectiva de experiencia de cliente, tiene el potencial de transformar la manera en que estos usuarios interactúan con la marca, generando un sentimiento de seguridad, confianza y autonomía durante todo el viaje.

La experiencia del cliente se ha convertido en un diferenciador crítico, y las marcas que se comprometen con una oferta accesible y significativa logrando establecer una conexión emocional más profunda con sus consumidores. Para Sky Airline, esta acción inclusiva refuerza la fidelidad de sus clientes al demostrar que se preocupa por el bienestar de todos sus pasajeros, independientemente de sus capacidades sensoriales. La implementación de cartillas en Braille no solo es una acción de RSC, sino una estrategia para mejorar la experiencia integral de vuelo, impactando directamente en la percepción de la marca y generando lealtad en un segmento de consumidores que históricamente ha estado desatendido.

En un entorno donde la lealtad de marca se construye a través de experiencias memorables y valores compartidos, esta iniciativa representa una oportunidad para que Sky Airline lidere con el ejemplo, demostrando que la inclusión no es solo una obligación, sino una estrategia para generar valor a largo plazo.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1 Responsabilidad Social Corporativa y su impacto en la percepción del consumidor

La definición de Responsabilidad Social Corporativa ha ido transformándose para considerar la integración de prácticas inclusivas dentro de la línea de las estrategias empresariales. En relación al marketing, la RSC se refleja en un conjunto de ejecuciones que más allá de generar un impacto positivo en la sociedad, a su vez fortifica la marca, las alinea con sus valores fundamentales, incrementa la lealtad del cliente y mejoran la percepción de la marca.

Al valorar a una empresa y los servicios y/o productos que oferta, los consumidores toman en cuenta el cumplimiento de las empresas con su responsabilidad social o si es que han realizado iniciativas, programas o acciones que estén orientadas a esta. Si estas prácticas se reconocen, el impacto social positivo puede verse reflejado en mayores consumidores dispuestos a pagar por sus servicios, en consecuencia, genera un impacto en el posicionamiento de la marca frente a sus competidores.

Es importante destacar que, en los últimos años, Perú ha progresado de una forma sorprendente en el área de responsabilidad social empresarial, posicionándose en el sexto país en Latinoamérica en publicar informes sobre esta materia. (Cerna, 2019, sección de Académico). Por ejemplo, El Banco de Crédito del Perú (BCP), lanzó su programa “Inclusión Financiera”, con el fin de reducir las brechas de acceso a servicios bancarios en comunidades rurales y urbanas marginadas.

Así mismo, según una encuesta anual del Radar de Responsabilidad Social Corporativa elaborada por Datum Internacional (2021), Perú evidenció, a nivel global, tener un mayor interés por el compromiso de las empresas respecto a hacer esfuerzos por ser inclusivos y luchar contra la discriminación.

1.2 La Industria de las Aerolíneas y la Implementación de Acciones Inclusivas

1.2.1 Experiencia inclusiva en aerolíneas

Las aerolíneas compiten no solo por ofrecer tarifas más bajas y rutas convenientes, sino también por proporcionar una experiencia de calidad a sus clientes como una estrategia clave para diferenciarse.

En este contexto, la experiencia de cliente se convierte en una variable clave no solo para atraer, sino también retener a los clientes en un mercado tan competitivo. Como sostienen los autores, para que las marcas consigan clientes fieles, es esencial que optimicen la experiencia de marca en general, para construir y reforzar vínculos afectivos con los clientes (Oriol et al., 2011, p. 570-579).

Teniendo en cuenta lo anterior, la industria de las aerolíneas ha comenzado a reconocer la importancia de la accesibilidad para brindar una experiencia óptima, implementando diversas iniciativas para incluir a personas con discapacidades. Desde asistencia personalizada hasta mejoras en la infraestructura de los aeropuertos, estas acciones han tenido como objetivo mejorar la experiencia del cliente para todos.

1.2.2 Normativas para la accesibilidad en la industria aeronáutica

En su mayoría, los servicios están diseñados para usuarios promedio y se toma en cuenta la accesibilidad enfocada para este tipo de usuarios. Las organizaciones internacionales sostienen que los ambientes en los que las personas se desenvuelven tienen un impacto considerable en la frecuencia y severidad de las discapacidades que (OMS, 2012; PNUD, 2016; CEPAL, 2012). En otras palabras, los ambientes que no son accesibles contribuyen a la discapacidad al crear barreras que impiden la participación y la inclusión de las personas.

En los últimos años, la preocupación por diseñar una experiencia de cliente inclusiva en el rubro aeronáutico ha sido apoyada por los organismos más importantes de la aviación comercial.

Hace cinco años, La 75ª Asamblea General Anual (AGM, por sus siglas en inglés) de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (2019) aprobó por unanimidad una resolución para mejorar la experiencia de los viajes aéreos de los mil millones de personas que sufren alguna discapacidad en todo el mundo. (párr.1)

Por otro lado, el Consejo de la OACI (2023):

“Durante su 225° período de sesiones, adoptó la Enmienda 29 al Anexo 9 - Facilitación. La Enmienda 29 incluye, entre otras cosas, la elevación de cinco Prácticas recomendadas sobre la facilitación del transporte de personas con discapacidad a Normas internacionales. Las nuevas disposiciones se refieren a la accesibilidad de la información relacionada con los servicios de vuelo para las personas con deficiencias auditivas y visuales, el derecho básico a la asistencia para los pasajeros con discapacidad y el establecimiento de zonas designadas de estacionamiento y descenso para personas con discapacidad en los edificios terminales. La enmienda al anexo 9 entró en vigor en julio de 2022.” (p.3)

1.2.2 Prácticas inclusivas en las aerolíneas

En Latinoamérica, diversas aerolíneas están tomando acciones sobre la inclusividad y la equidad en la experiencia de usuario, rediseñando sus servicios con el fin de realizar iniciativas que contribuyan a la autonomía del usuario con discapacidades dentro de sus servicios.

Algunas aerolíneas han liderado con ejemplos notables, como la incorporación de personal capacitado para atender a pasajeros con discapacidades, el uso de tecnología accesible, y la adaptación de sistemas de entretenimiento a bordo con opciones para personas con discapacidades auditivas y visuales.

Avianca (2023), por ejemplo, se pronunció a favor de apostar a la accesibilidad y se comprometió con sus viajeros a través de la implementación de braille en sus aviones, así como en la capacitación de su personal en los protocolos de atención para personas en condición de discapacidad (párr. 1).

La Tercera (2024); anunció a través de su página web otro caso de RSC en la industria aeronáutica, en este caso fue JetSmart que realiza anualmente su "Semana de la Diversidad", donde realiza un taller presencial de lengua de señas en cada uno de los países en el que opera (párr. 1).

Por último, Copa Airlines (2023) manifiesta en su web que sus aviones tienen tarjetas de seguridad en Braille para pasajeros con discapacidad visual, y la tripulación brinda apoyo personalizado antes del despegue a quienes lo necesiten (párr.7).

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Deloitte (2018) señala que la mayoría de las empresas reconocen la importancia de realizar acciones frente a la inclusión y la diversidad, pero muchas carecen de políticas y procedimientos efectivos para hacer que sus entornos sean accesibles para las personas con discapacidad. La falta de capacitación del personal en temas de discapacidad es una barrera crítica identificada en el estudio, esto podría tener consecuencias económicas para las empresas, ya que no atienden las necesidades de los clientes. Como señala el estudio de Click-Away Pound Report 2019 (2020), las barreras digitales tienen un impacto significativo en las decisiones de compra de las personas con discapacidad. El informe, realizado en el Reino Unido, revela que el 70% de estos clientes abandonan sitios web que no son accesibles, lo que resultó en una pérdida económica considerable para las empresas británicas, estimada en 17,1 mil millones de libras en 2019. Este estudio subraya la importancia de la accesibilidad y cómo la falta de esta puede provocar experiencias excluyentes.

2.1 Diagnóstico general del problema

En los últimos años, el sector aeronáutico en Latinoamérica ha registrado un crecimiento significativo, superando incluso la cantidad de pasajeros previos a la pandemia. De acuerdo con Euromonitor, en 2019, la región contabilizó 313 millones de pasajeros, mientras que en 2023 se registraron 322 millones (Euromonitor Internacional, 2024).

El aumento en la cantidad de clientes también presenta la oportunidad de captar a más clientes con discapacidad, destacando la necesidad de adaptar los servicios para satisfacer sus necesidades específicas y asegurar una experiencia inclusiva para todos los pasajeros.

Como se explica en el Plan Anual de Accesibilidad realizado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS, 2018) las causas que discapacitan no se encuentran únicamente en la persona o sus limitaciones, sino también en los defectos de diseño de productos o servicios que impiden su acceso, creando barreras de accesibilidad frente al entorno urbano, la edificación, el transporte, la información y la comunicación. Dentro de estas barreras, la accesibilidad al entorno urbano es la más significativa; luego, la información y la comunicación.

Por otro lado, según una encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012), la discapacidad visual es la discapacidad que presenta mayor incidencia en el Perú con un 50,9% del total de personas con discapacidad.

Considerando todo lo mencionado anteriormente, es crucial que las aerolíneas, como un sector en crecimiento, incluyan a las personas con discapacidad visual en el diseño de su experiencia de cliente, dado que esta es una de las discapacidades más frecuentes en el Perú.

2.2 Diagnóstico del problema en Sky Airlines

Sky Airline es una aerolínea de origen chileno que inició sus operaciones en el mercado peruano en 2019 adoptando un modelo de negocio de bajo costo (Low Cost), lo que facilitó que un mayor número de personas tuviera acceso a la compra de pasajes aéreos.

En 2021, como parte de su plan estratégico hacia 2030, la empresa identificó la sostenibilidad como uno de sus pilares fundamentales, abordándola desde tres dimensiones: económica, ambiental y social. En esta última dimensión, Sky Airline estableció un Programa de Diversidad e Inclusión con el objetivo de desarrollar iniciativas que fomenten la inclusión de grupos minoritarios entre sus stakeholders.

En el 2022, se inicia un diagnóstico del Customer Journey Map para identificar los puntos más sensibles que podrían afectar la experiencia de vuelo para las personas con discapacidad. Como parte del diagnóstico, se identificó una deficiencia en la entrega de información de seguridad para personas con discapacidad visual, ya que las cartillas no contaban con impresión en Braille.

Se realizó un levantamiento de información de la cantidad de pasajeros con discapacidad visual que atendió la empresa en el Q4 - 2022 y Q1 - 2023 como parte de la evaluación del problema.

Este análisis permitió identificar la frecuencia con la que estos clientes utilizan los servicios de la aerolínea y cuántos se ven potencialmente afectados por la falta de medidas inclusivas, como la disponibilidad de cartillas de seguridad en Braille. Los datos recopilados fueron clave para dimensionar el impacto de la problemática y establecer una base sólida para la implementación de mejoras.

Tabla 2.1*Número de pasajeros con discapacidad visual, 2022-2023*

Fecha	Pasajeros con discapacidad visual
Octubre-2022	93
Noviembre-2022	105
Diciembre-2022	120
Enero-2023	101
Febrero-2023	72
Marzo-2023	134

Con un promedio mensual superior a los 100 pasajeros con discapacidad visual, se ha identificado la necesidad de mejorar la entrega de información, siguiendo el principio de accesibilidad universal. La solución propuesta es la creación de cartillas de seguridad en sistema Braille, con el objetivo de ofrecer una mayor autonomía durante la experiencia de viaje.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1 Responsabilidad social corporativa

3.1.1 Evolución del concepto de responsabilidad social corporativa

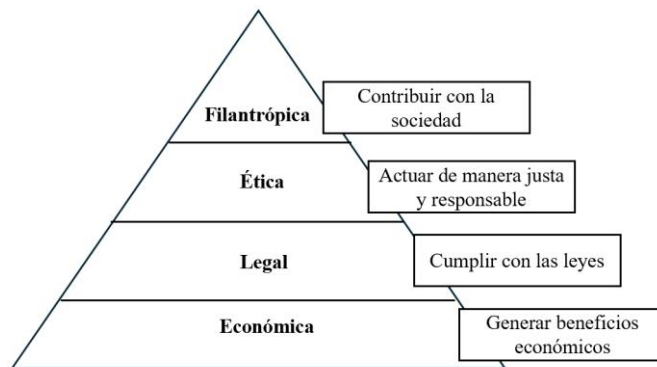
El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha atravesado una evolución a lo largo del tiempo, pasando por diversas etapas hasta consolidarse actualmente como un pilar importante en las estrategias de negocio.

Howard R. Bowen (1953) publicó el libro “Social Responsibilities of the Businessman”; en este, el concepto de RSC empezó a tomar forma. El autor plantea una discusión acerca de la obligación que tienen los empresarios por cumplir expectativas sociales además de sus objetivos económicos. La mirada que le da el autor a la RSC es predominantemente filantrópica; es decir, donación de dinero o bienes para una causa benéfica. Debido a esta publicación, Howard es reconocido como el "Padre de la RSC".

Carroll (1991) presentó un modelo de pirámide para la Responsabilidad Social Corporativa. La pirámide de Carroll organiza las responsabilidades sociales de las empresas en cuatro niveles, cada uno representando una dimensión distinta de su compromiso con la sociedad. En la base de la pirámide se encuentra **la responsabilidad económica**, que establece que las empresas deben ser rentables y generar beneficios para garantizar su sostenibilidad a largo plazo y satisfacer las expectativas de los accionistas. Sobre esta, está la **responsabilidad legal**, que obliga a las organizaciones a cumplir con las leyes y normativas vigentes, asegurando que sus operaciones sean legítimas y estén en conformidad con el marco regulatorio. El tercer nivel es la **responsabilidad ética**, que exige a las empresas actuar no solo dentro del marco legal, sino también de acuerdo con principios de justicia y equidad, respetando las expectativas sociales y morales que no necesariamente están codificadas en leyes. Finalmente, en la cima de la pirámide, está la **responsabilidad filantrópica**, que abarca aquellas acciones voluntarias que las empresas realizan para mejorar el bienestar social, como donaciones, apoyo a proyectos comunitarios y programas de voluntariado, demostrando un compromiso adicional con el desarrollo de las comunidades.

Figura 3.1

La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa



Nota. De *The Pyramid of Corporate Social Responsibility* (p.42), por A. Carroll, 1991, *Business Horizons*, 1(3), ([https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)).

En 1994, John Elkington introdujo el término Triple Bottom Line (Triple Resultado) desafiando a los empresarios a no solo pensar en términos económicos, si no en las necesidades de las personas y del medio ambiente. Este enfoque destacó la importancia de darle una visión más sostenible al capitalismo (Jonker, 2023, sección de Think, párr. 7).

A medida que fueron pasando los años, los principales stakeholders de las empresas empezaron a pedir transparencia y responsabilidad en sus operaciones. Como respuesta, las organizaciones empezaron a realizar reportes de sostenibilidad, los cuales fueron tomando más importancia con el tiempo. En el año 2000, se lanzó el Pacto Global de las Naciones Unidas, el cual tiene como objetivo promover los valores de la ONU y fomentar prácticas empresariales responsables basadas en Diez Principios. Este pacto establece estándares para medir y reportar el desempeño social y ambiental de las empresas (Castellanos, 2020, sección de Mundo, párr. 1).

Según todo lo revisado anteriormente, la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha transitado de un enfoque basado en la filantropía hacia una visión más estratégica e integral que incorpora la sostenibilidad y la ética como elementos centrales en las operaciones de las empresas. Este desarrollo responde a las crecientes expectativas de la sociedad y los organismos reguladores, destacando la necesidad de que

las organizaciones no solo busquen obtener ganancias, sino que también actúen de manera responsable y sostenible.

3.1.2 La teoría del Triple Bottom Line (Triple Resultado)

Siguiendo la teoría del Triple Resultado de John Elkington, hay tres aspectos clave que las empresas deben considerar para alcanzar la sostenibilidad:

- **Provecho Económico (Profit):** Se refiere a los resultados financieros de una empresa, incluyendo ingresos, ganancias, retorno de inversión y sostenibilidad económica. El objetivo es obtener rentabilidad mientras se mantiene una gestión financiera responsable (Jonker, 2023, sección de Think, párr.7).
- **Impacto Ambiental (Planet):** Examina cómo afecta la empresa al medio ambiente, incluyendo la reducción de la huella de carbono, la gestión de residuos, el uso eficiente de recursos y la adopción de prácticas sostenibles. El propósito es minimizar el impacto ambiental y apoyar la sostenibilidad ecológica (Jonker, 2023, sección de Think, párr.7).
- **Impacto Social (People):** Se centra en el efecto social de la empresa, abarcando prácticas laborales justas, el bienestar de los empleados, la equidad en el lugar de trabajo y la responsabilidad hacia las comunidades locales. La meta es generar beneficios económicos mientras se contribuye positivamente a la sociedad y se mejora la calidad de vida de las personas afectadas por las actividades de la empresa (Jonker, 2023, sección de Think, párr.7).

3.1.3 Impacto de la RSC en la reputación corporativa en el marketing

Según Carlos Guerrero Medina, una acción de responsabilidad social corporativa puede impulsar las ventas de productos o servicios asociados a ella, especialmente entre aquellos clientes que muestren mayor sensibilidad hacia la sostenibilidad. Por otro lado, contribuye a crear una imagen corporativa comprometida con la sociedad. Este enfoque ayuda a establecer una conexión más profunda con los clientes, fomentando relaciones que trascienden más allá de un intercambio comercial (Medina, 2022, sección de Conexión Esan, párr.4).

El autor, propone tres aspectos clave para implementar una campaña de responsabilidad social corporativa. Primero, la causa social elegida debe de tener

conexión con el giro del negocio, ya que genera que sea percibida de una forma más genuina por el cliente. Segundo, la causa social debe de ser relevante para el cliente; es decir, si el impacto de la acción es mínimo, el cliente no generará interés por ella. Tercero, la acción debe de estar apoyada de las redes sociales y líderes de opinión para lograr tener más alcance y generar acción por parte de sus clientes (Medina, 2022, sección de Conexión Esan, párr.8 - 10).

3.2. Experiencia de cliente

3.2.1 Definición de experiencia de cliente

Según Pine II y Gilmore (1999) explican que la experiencia del cliente se trata de generar interacciones que involucran a las personas a un nivel más emocional. A diferencia de los productos y servicios tradicionales, las experiencias son intangibles y únicas, diseñadas para dejar una impresión duradera en el cliente. Los autores argumentan que, en la economía moderna, las empresas deben evolucionar más allá de simplemente ofrecer bienes y servicios; deben enfocarse en crear experiencias memorables que diferencien a la empresa de sus competidores.

Según Dixon, Toman y DeLisi (2013) el enfoque de la experiencia del cliente debe estar en reducir el esfuerzo que este realiza durante sus interacciones con la empresa. Según su perspectiva, una experiencia de cliente satisfactoria no se basa únicamente en sorprender y deleitar, sino en simplificar el proceso de compra, servicio o soporte, eliminando barreras para facilitar una interacción más fluida.

En conclusión, B. Joseph Pine II y James H. Gilmore presentan una perspectiva más emocional respecto a la experiencia del cliente, mientras que Matthew Dixon, Nick Toman y Rick DeLisi enfatizan la importancia de un enfoque racional y funcional para asegurar la efectividad de la estrategia. De acuerdo con el último enfoque, se destaca la necesidad de contar con una herramienta que permita evaluar la funcionalidad y eficiencia de la experiencia del cliente. En este contexto, se optó por investigar una de las herramientas clave en este ámbito: el Customer Journey Map.

3.2.2 Customer Journey Map (CJM)

Según Kalbach (2016), el Customer Journey Map es una herramienta fundamental para diseñar experiencias centradas en el cliente. Kalbach señala que estos mapas han evolucionado de ser simples diagramas de flujo que muestran el proceso de compra a ser representaciones más sofisticadas que incluyen elementos emocionales y psicológicos. Ahora, los CJM del cliente detallan aspectos como los puntos de dolor (pain points) y los momentos de satisfacción (moments of delight), proporcionando un marco más completo para analizar cómo los clientes perciben cada interacción con la empresa.

3.3 Discapacidad y accesibilidad universal

3.3.1 Definición de discapacidad

Existen varias definiciones a lo largo de los años en torno a la discapacidad. Según la RAE (2024), el término discapacidad se entiende por la situación de la persona que, por sus condiciones físicas, sensoriales, intelectuales o mentales duraderas, encuentra dificultades para su participación e inclusión social (párr. 1).

Según la Ley N°29973, Ley General de la Persona con Discapacidad, “las limitaciones físicas, sensoriales, mentales o intelectuales de carácter permanente, al interactuar con diversas barreras, pueden impedir el ejercicio de derechos y la inclusión plena en la sociedad en igualdad de condiciones que los demás” (Congreso de la República, 2012, Artículo 2).

Según la OMS, el término "discapacidad" describe todas las deficiencias, limitaciones en actividades y restricciones en la participación, resaltando los aspectos negativos que resultan de la interacción entre una persona con una condición de salud y los factores contextuales, tanto ambientales como personales, que la afectan (OMS, 2012: 4).

Según estas definiciones, el concepto de discapacidad se comprende mejor al analizar dos elementos clave: las condiciones de salud de la persona y los factores ambientales que la rodean. Entendiendo que la comprensión del concepto de discapacidad no se encuentra limitada a las condiciones de salud de la persona, sino también abarca factores ambientales, ya que estos influyen en la forma en que estas condiciones afectan la vida diaria. Por tanto, podemos tener una visión más holística e integradora de la

discapacidad, donde no solo se considera la condición médica, sino también el contexto en el que la persona vive.

En definitiva, para abordar y resolver problemas relacionados con la discapacidad, es necesario considerar tanto la salud individual como los aspectos del entorno. Esto puede llevar a soluciones más efectivas que no solo traten las condiciones de salud, sino que también modifiquen el entorno para hacerlo más accesible e inclusivo.

3.3.2 Tipos de discapacidad

- **Discapacidad física o automotriz**

Es una condición que impacta el control del cuerpo, dificultando el movimiento, equilibrio, manipulación, habla y respiración, lo que restringe el desarrollo personal y social. Esta condición se origina a partir de alteraciones en los músculos, huesos, articulaciones, la médula espinal, o por daños en la zona motora del cerebro, afectando la movilidad de la persona (MVCS, 2018).

- **Discapacidad intelectual**

Se refiere a una reducción en las capacidades cognitivas avanzadas, como el pensamiento, el uso del lenguaje y la adquisición de conocimientos, además de impactar en el control motor y otras funciones relacionadas. Esta discapacidad afecta a quienes tienen dificultades para aprender, realizar ciertas actividades cotidianas o relacionarse con otras personas (MVCS, 2018).

- **Discapacidad mental o psicosocial**

Se trata de una condición que puede surgir debido a trastornos mentales, influenciada por factores genéticos y bioquímicos. A diferencia de la discapacidad intelectual o cognitiva, esta no afecta el desarrollo intelectual y puede manifestarse de forma temporal o permanente (MVCS, 2018).

- **Discapacidad sensorial**

Se refiere a cualquier deficiencia visual, auditiva o sensorial que afecte la comunicación o el lenguaje, como la ceguera o la sordera, causada por una pérdida considerable o total de uno o más sentidos. (MVCS, 2018).

- **Discapacidad sensorial tipo auditiva**

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2024) describe la discapacidad auditiva como una deficiencia sensorial que disminuye o elimina la capacidad

de oír en uno o ambos oídos, lo que puede afectar la comunicación verbal. Esta condición abarca desde una pérdida auditiva leve hasta la sordera completa.

- **Discapacidad sensorial tipo visual**

Según la OMS (2023), la discapacidad visual abarca desde problemas leves, como la visión borrosa o la dificultad para distinguir colores, hasta una pérdida severa de la visión, conocida como ceguera.

3.3.3 Herramientas para discapacidad visual

Las herramientas para la discapacidad visual son dispositivos y tecnologías diseñadas para aportar al bienestar integral y fomentar la independencia de las personas con limitaciones visuales. Estas incluyen ayudas ópticas como lupas y gafas de aumento, tecnologías asistidas como lectores de pantalla y dispositivos braille, así como aplicaciones móviles que reconocen objetos o texto y los convierten en audio, entre otros. Estas soluciones conceden a las personas con discapacidad visual el poder desenvolverse plenamente en diversas actividades, mejorando su inclusión en la sociedad y sus condiciones de vida.

- **Sistema Braille**

El Braille es un sistema táctil de lectura y escritura basado en combinaciones de puntos en relieve, que amplía significativamente las oportunidades en la educación, el trabajo y la vida diaria. A través de este sistema, las personas con discapacidad visual pueden acceder a libros, reconocer productos, manejar dispositivos electrónicos y realizar tareas cotidianas con mayor facilidad. El sistema Braille es fundamental para garantizar la integración y la independencia de las personas con discapacidad visual, ya que les permite acceder de manera autónoma a la información escrita. Al eliminar barreras comunicativas, asegura que el conocimiento esté disponible para todos, sin importar sus limitaciones visuales.

3.4. Accesibilidad Universal

3.4.1 Definición de accesibilidad

Se busca asegurar que las personas con discapacidad tengan acceso equitativo al entorno físico, al transporte, así como a la información y las comunicaciones. Esto abarca los sistemas y tecnologías de la información y comunicación, así como otros servicios e instalaciones públicas, tanto en áreas urbanas como rurales. El propósito es permitir que estas personas vivan de manera autónoma y participen plenamente en todos los aspectos de la vida (MVCS, 2018).

3.4.2 Accesibilidad universal

Consiste en la planificación, diseño, construcción, rehabilitación y mantenimiento de entornos que consideren las necesidades y requisitos de todas las personas, sin distinción de edad, condición o habilidad. Su finalidad es facilitar el desarrollo y la utilización de productos, servicios, entornos y aplicaciones que sean fácilmente adaptables a todos, priorizando aspectos como comodidad, seguridad y autonomía personal. Este enfoque abarca diversas áreas, incluyendo edificaciones, vías y espacios públicos, parques y jardines, entornos naturales, transporte, señalización, comunicación, tecnología y servicios. La accesibilidad universal busca eliminar las barreras generadas por la falta de atención a las necesidades de todas las personas al diseñar o desarrollar un servicio o producto (MVCS, 2018).

3.4.3 Barreras de accesibilidad

Las barreras son obstáculos o limitaciones que dificultan o impiden el acceso, uso, disfrute, interacción y comprensión de un espacio, equipo o servicio de forma adecuada, respetuosa, cómoda y segura. (como se cita en MVCS, 2018, p.18).

Tabla 3.1

Tipos de las barreras a la accesibilidad de personas con discapacidad

Tipos de Barrera	Definición
Barreras en la movilidad	Se presentan cuando las personas se desplazan utilizando su propia fuerza, como al caminar por la calle o al intentar ingresar a un edificio. También se aplica a cualquier forma de transporte, especialmente el público.

Barreras en la comunicación e información	Aquellas que obstaculizan o impiden la transmisión y recepción de los mensajes que se desean comunicar.
Barreras en el acceso a bienes y servicios	La falta de accesibilidad al disfrute y uso de bienes y servicios, así como las limitaciones en la capacidad de adquirir estos bienes y servicios.
Barreras representadas por las actitudes negativas hacia la discapacidad	Tales como los prejuicios, o el acoso.

Nota. Adaptada de *Plan Nacional de Accesibilidad 2018 -2023* (p. 18), por Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2018, (<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4999004/Plan%20Nacional%20de%20Accesibilidad.pdf?v=1692223659>)

3.5 Relación entre discapacidad y Accesibilidad

Según los conceptos vistos podemos establecer que la discapacidad y accesibilidad están estrechamente vinculadas. La discapacidad que una persona enfrenta es el resultado de su interacción con el entorno físico y social. El grado de discapacidad depende de esta interacción, donde se presentan diversas barreras, tales como actitudes discriminatorias y prejuicios, obstáculos organizacionales como la segregación y la falta de oportunidades en áreas como la educación, el empleo y la vivienda, además de las limitaciones del entorno físico, que generalmente está diseñado para personas sin discapacidades (Pengelly et al., 2006).

3.6 Diseño de servicios

Para Lovelock (2009), el diseño de servicios se puede definir como planificar y organizar los recursos y las actividades requeridas para desarrollar y ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas del cliente y esté en consonancia con los objetivos de la empresa.

3.6.1 Rediseño de servicios

El rediseño de los procesos de servicios revitaliza procesos caducados, abarca la reconstitución de los procesos, su reordenamiento o cambio. No necesariamente se da por

consecuencia de un diseño erróneo, sino que también toma en cuenta cambios a nivel tecnológico, características adicionales del servicio, nuevas ofertas y la necesidad de un ajuste que pueda satisfacer las necesidades de los clientes. (Lovelock, 2009).

Tenemos cinco tipos de rediseño de servicios que benefician tanto a la empresa como a sus clientes y a su vez también cuentan con retos y limitaciones dependiendo de la adaptación y complejidad que representen para la empresa.

Figura 3.2

Tipos de rediseño

MÉTODO Y CONCEPTO	BENEFICIOS POTENCIALES PARA LA EMPRESA	BENEFICIOS POTENCIALES PARA EL CLIENTE	RETOS/LIMITACIONES
Eliminación de pasos que no añaden valor (proceso simplificado)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la eficiencia • Incrementa la productividad • Incrementa la capacidad para personalizar el servicio • Distingue a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta eficiencia y rapidez • Traslada las tareas del cliente a la empresa de servicios • Separa la activación del servicio de su entrega • Personaliza el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere que se eduque al cliente y capacite a los empleados para poder implementarlo de forma continua y eficaz
Autoservicio (el cliente asume el papel de productor)	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye el costo • Aumenta la productividad • Mejora la reputación de la tecnología • Distingue a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la rapidez del servicio • Aumenta el acceso • Ahorra dinero • Incrementa la percepción de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe preparar a los clientes para el papel • Limita las interacciones cara a cara y la oportunidad de establecer relaciones • Es más difícil obtener retroalimentación del cliente
Servicio directo (el servicio se entrega en donde está el cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Elimina limitaciones de la ubicación de la tienda • Amplía la base de clientes • Distingue a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la conveniencia • Mejora el acceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Impone cargas de logística • Puede ser costoso • Requiere de confianza y credibilidad
Paquetes de servicios (combina muchos servicios en un paquete)	<ul style="list-style-type: none"> • Distingue a la empresa • Ayuda a retener a los clientes • Incrementa el uso del servicio per cápita 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la conveniencia • Personaliza el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de un conocimiento profundo de los clientes meta • Podría percibirse como un despilfarro
Servicio físico (manipulación de tangibles asociados con el servicio)	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la satisfacción de los empleados • Aumenta la productividad • Distingue a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la conveniencia • Mejora la función • Genera interés 	<ul style="list-style-type: none"> • Es fácil de imitar • Requiere de gastos para implementar y mantener • Eleva las expectativas que tienen los clientes de la industria

Nota. De *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia* (p. 244), por Lovelock C. y Wirtz J., 2016, Pearson, 6ª ed.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL RESULTADO

La implementación de las cartillas de seguridad en Braille en Sky Airline requirió planificar y estructurar una serie de etapas para el desarrollo del proyecto. Cada fase del proceso fue cuidadosamente diseñada para asegurar la efectividad de la solución y maximizar su impacto positivo en la experiencia de los pasajeros con discapacidad visual.

La propuesta se basó en el libro de Lovelock, *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, este destaca que un enfoque centrado en el cliente es esencial, lo que implica comprender sus expectativas y necesidades para rediseñar los servicios de manera más efectiva. El proceso de rediseño incluye la identificación de áreas de mejora, la recopilación de datos sobre el servicio actual, el desarrollo y prueba de nuevos diseños, y la implementación de los cambios necesarios.

A continuación, se detallan las principales etapas:

- Etapa 01: Investigación y diagnóstico
- Etapa 02: Diseño de las cartillas
- Etapa 03: Producción y logística
- Etapa 04: Capacitación y sensibilización
- Etapa 05: Lanzamiento

4.1 Etapa 01: Investigación y diagnóstico

4.1.1 Antecedentes de RSC en Sky Airline

Sky Airline adoptó la Sostenibilidad como uno de sus pilares clave de su estrategia corporativa. Durante los últimos años, ha trabajado en este aspecto, logrando un impacto notable en diversos grupos de interés. A continuación, se presentan algunas de las iniciativas que la aerolínea ha puesto en marcha en este ámbito, las cuales evidencian los cimientos que ya ha desarrollado en este aspecto.

- **Mujer Atrévete a Volar**

El sector aeronáutico ha estado tradicionalmente dominado por hombres, con la figura del piloto mayormente asociada a varones. Sin embargo, desde 2019,

la empresa ha trabajado para romper estos estereotipos. Ese año, firmó un acuerdo con el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género en Chile, comprometiéndose a aumentar anualmente la contratación de mujeres pilotos. Entre 2019 y 2022, lograron un incremento del 20%, cumpliendo con la meta establecida. En 2024, la compañía renovó su compromiso hasta 2026, estableciendo como nuevo objetivo un incremento adicional del 20%, tomando como base el porcentaje de contratación del 2023.

Por otro lado, se llevó a cabo una convocatoria abierta al público y a escuelas de aviación, dirigida a mujeres, para que un grupo seleccionado pudiera participar en un "full day" en la base de mantenimiento de la empresa. Durante este evento, se ofreció una charla impartida por una piloto de Sky Airline y se realizó un recorrido por las áreas operativas, finalizando con una visita detallada a un avión.

- **Alianza con organizaciones**

Sky Airline y CARE Perú se unieron para facilitar el transporte aéreo de equipos de ayuda a zonas afectadas por desastres en Perú, especialmente para apoyar a niñas y mujeres en comunidades vulnerables. Este acuerdo es parte del programa "Compromiso SKY", que busca contribuir al desarrollo social. Por otro lado, tenemos la alianza con la Liga Contra el Cáncer, la cual permite realizar campañas de diagnóstico oncológico en Perú, facilitando el traslado de equipos médicos a comunidades vulnerables. Esta colaboración, parte del programa "Compromiso SKY", busca mejorar la detección temprana del cáncer y ampliar el alcance de las atenciones, beneficiando a pacientes de escasos recursos en todo el país.

4.1.2 Evaluación de la necesidad

La planificación de Sky Airline al 2030 definió la sostenibilidad como uno de sus pilares centrales, abordándola desde el ámbito económico, ambiental y social. En el aspecto social, la empresa busca impulsar la equidad, el bienestar y el crecimiento de sus principales stakeholders.

La búsqueda de prácticas más inclusivas permitió identificar a un grupo que aún recibe poca atención por parte de las aerolíneas: las personas con discapacidad visual. Se determinó que, entre 2022 y 2023, Sky Airline atendió un promedio de 100 pasajeros

mensuales con esta discapacidad (Tabla N° 1), lo que justificaba la necesidad de mejorar su experiencia. Hasta ese momento, la única medida adoptada para este público consistía en ofrecer una silla de ruedas y la asistencia de un Tripulante de Cabina para facilitar su movilidad. Si bien esta práctica abordaba la barrera de accesibilidad al entorno, otras barreras importantes seguían sin resolverse.

La revisión del Customer Journey Map fue crucial para identificar los puntos críticos en la experiencia del cliente. Durante este análisis, observamos que las personas con discapacidad visual no podían acceder a la información regular proporcionada en las cartillas de seguridad. Aunque los Tripulantes de Cabina estaban disponibles para aclarar cualquier duda, la teoría sugiere que es fundamental proporcionar herramientas que fomenten la autonomía de las personas con discapacidad. Así surgió el proyecto de implementar cartillas de seguridad en sistema Braille para disminuir la barrera de la accesibilidad a la información.

Figura 4.1

Customer Journey Map – Sky Airline

Momento	Compra de pasaje	Check in	Embarque	Ingreso al avión	Entrega de información pre vuelo	Compra de alimentos	Salida de avión	Recojo de maletas
Punto de contacto	Web Presencial	Web Counter (Presencial)	Counter Tripulante de Cabina	Tripulante de cabina Avión	Tripulante de Cabina Cartilla informativa de seguridad	Tripulante de Cabina Carta de alimentos Dispositivo de pago	Tripulante de cabina	Manga de equipaje
Expectativa	Transparencia en la información	Sencillo Rapidez (Presencial)	Amabilidad Rapidez	Bienvenida cálida Rapidez Higiene	Claridad Rapidez	Amabilidad Buen estado de alimentos	Rapidez	Rapidez
Oportunidades Discapacidad visual	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Número de asiento en Braille	Cartilla de seguridad en Braille	Carta de alimentos en Braille	Ninguna	Ninguna

Nota. Dentro de la estructura convencional de un CJM, se añadió una sección de oportunidades de mejora desde la perspectiva de una persona con discapacidad visual. Según esto, se evaluó cada punto de contacto.

4.1.3 Análisis de la viabilidad

- **Económica**

En el análisis de viabilidad económica, se determinaron dos tipos de costos. Por un lado, el costo inicial, que abarca únicamente el costo de producción de las cartillas, dado que el diseño es realizado internamente y la logística de implementación no implica mayores gastos. Por otro lado, se identificó un costo periódico relacionado con la reposición de las cartillas debido al incremento anual en la flota de aviones.

El costo inicial que se identificó fue de 2020 dólares norteamericanos para una producción de 100 cartillas, en la sección 4.3, se explicará con mayor detalle cómo se definió la cantidad inicial de cartillas. El levantamiento del presupuesto pasó por aprobación de la Gerencia de Sostenibilidad y Asuntos Corporativos.

Tabla 4.1

Detalle de costo inicial de producción de cartillas en Braille

Detalle	Costo
Traducción a Braille versión Español	\$ 700
Traducción a Braille versión Inglés	\$ 700
Impresión gráfica x 100 unidades	\$ 620
Total	\$ 2020

El costo periódico se estableció con base en la proyección del número de aviones para 2030. A partir del análisis realizado, se determinó que sería necesaria la reposición de 10 cartillas al año desde 2026 hasta 2030, dado que cada avión contará únicamente con 2 cartillas, una en español y otra en inglés. Por lo tanto, el costo periódico anual será de 62 dólares estadounidenses, considerando un costo unitario de 6.2 dólares.

- **Técnica**

En el análisis de viabilidad técnica se consideró evaluar los conocimientos que los Tripulantes de Cabina tenían con respecto a las personas con discapacidad para asegurar una atención desde la empatía y no incurrir en discriminación. Para ello, se usó como base el informe del diagnóstico de Diversidad e Inclusión del 2022, este cuenta con una sección donde se abordan preguntas para conocer el nivel de sensibilización con respecto a este tema.

Los resultados evidenciaron que sólo el 28% de los Tripulantes de Cabina consideran que las personas con discapacidad son vulnerables, dependientes y necesitan compasión o asistencia constante. Por otro lado, el 65%, afirmó que se sienten preparados para atender a una persona con discapacidad.

Si bien los resultados evidencian una clara sensibilización sobre este tema, se consideró una etapa de capacitación para reforzar sus conocimientos, en la sección 4.4 se explicará a más detalle.

- **Operativa**

En el análisis de viabilidad operativa, se evaluó el impacto que la implementación de las cartillas podría tener sobre los protocolos ya establecidos.

El proceso comienza con la identificación de la discapacidad del pasajero, quien tiene la posibilidad de señalar su condición durante la compra del pasaje o en el momento del embarque. El Tripulante de Cabina recibe los detalles del nombre del pasajero con discapacidad y su ubicación en el avión, lo que le permite acercarse y entregarle la cartilla en Braille. Este nuevo procedimiento implica un ajuste en el flujo de atención, incorporando una nueva fraseología, es decir, un speech adaptado para dirigirse al pasajero.

4.2 Etapa 02: Diseño de las cartillas

El diseño de las cartillas en Braille se basó en el principio de la accesibilidad universal para asegurar que estos sean útiles para todas las personas, independientemente de sus condiciones físicas.

4.2.1 Desarrollo del contenido

Las cartillas en Braille contienen la misma información que las cartillas regulares y varían según el tipo de avión. Hasta el primer trimestre de 2024, Sky Airline operaba con los modelos A321NEO y A320NEO, que se diferenciaban principalmente en la cantidad de asientos y puertas de emergencia. Otros detalles, como las diferencias en el motor, no eran necesarios de incluir en las cartillas, ya que solo es información alrededor de la seguridad del pasajero en el vuelo.

Además, se añadió un mapa del avión en alto relieve para que los pasajeros con discapacidad visual puedan localizar su asiento, baños y salidas de emergencia. Esta herramienta les permite conocer la distancia en filas de asientos a esos puntos claves

4.2.2 Diseño gráfico

El diseño gráfico de las cartillas en Braille fue desarrollado por el área de comunicaciones de Sky Airline, asegurando que se mantuviera la línea gráfica y el estilo visual característico de la empresa. La coherencia visual con el resto de los materiales de la aerolínea permite que las cartillas no solo sean funcionales, sino también estéticamente alineadas con la identidad de Sky Airline, reforzando así la imagen de la empresa ante todos los pasajeros.

4.3 Etapa 03: Producción y logística

4.3.1 Prototipo

Antes de proceder con la producción completa de las cartillas, se solicitó un prototipo para su revisión y aprobación por parte de las áreas de Marca, Comunicaciones y Sostenibilidad. Las áreas de Marca y Comunicaciones evaluarían la cartilla desde una perspectiva visual, mientras que el departamento de sostenibilidad se encargaría de verificar la exactitud de la información.

Para obtener el prototipo, se inició con la prueba de color. El proveedor envió cartillas sin información para que se revisarían y aprobarán, asegurando que los colores fueran los correctos antes de proceder con la impresión de la traducción en Braille.

Una vez aprobado el color, el proveedor envió el prototipo finalizado. Este material pasó por dos etapas de revisión: en primer lugar, se envió a una asociación especializada en discapacidad visual para asegurar que la traducción fuera legible y poder recoger posibles comentarios adicionales en base a su experiencia. En segundo lugar, el prototipo fue enviado a la Gerencia de Operaciones de Vuelo para confirmar que las dimensiones eran correctas y que el material encajaba adecuadamente en el espacio previsto para este.

Una vez tuvimos la aprobación de ambas revisiones, iniciamos con la producción total.

4.3.2 Producción

La producción inicial se estableció tomando en cuenta el número de aviones disponibles hasta el primer trimestre de 2024, con una proyección hasta 2025. Se decidió que cada

avión tenga dos cartillas en braille, una en español y otra en inglés. A continuación, se presenta un gráfico que muestra la cantidad requerida de cartillas.

Tabla 2.2

Cantidad de cartillas para producción

Modelo de avión	Cantidad de aviones	Cantidad de cartillas
A320NEO	25	50
A321NEO	7	14
Total	32	64

Se determinó que la producción necesaria sería de 64 cartillas en total para cubrir todos los aviones de la flota. Sin embargo, para prever situaciones como pérdidas o daños, se decidió producir 36 cartillas adicionales como respaldo, garantizando así un stock suficiente para mantener el servicio sin interrupciones.

4.3.3 Distribución

Una vez completada la producción total de las cartillas, se llevó a cabo el plan de distribución para asegurarse de que estuvieran disponibles en todos los aviones, tanto en Perú como en Chile. El proveedor entregó las cartillas en las oficinas de Santiago de Chile, desde donde fueron enviadas a las áreas de operaciones de ambos países. Estas áreas fueron responsables de instalar las cartillas en los aviones durante los mantenimientos nocturnos, un proceso que tomó aproximadamente dos semanas.

4.4 Etapa 04: Capacitación y sensibilización

La Tripulación de Cabina, como uno de los puntos de contacto más importantes con los pasajeros, juega un rol crucial en la experiencia de viaje. Para garantizar comodidad, seguridad e inclusión, es esencial que estén capacitados y sensibilizados sobre la discapacidad visual. Por ello, se diseñaron dos acciones para prepararlos en la atención efectiva de estos pasajeros.

La primera medida adoptada para esta capacitación fue la creación y distribución de un "one page" informativo que se envió a toda la Tripulación de Cabina. Este material

contenía información educativa sobre la discapacidad visual, con el fin de aumentar la conciencia y el conocimiento entre los empleados sobre este tema.

La segunda iniciativa implementada consistió en ofrecer una capacitación más detallada impartida por una asociación especializada en personas con discapacidad. Esta sesión, de una hora de duración, se dividió en una parte teórica y otra práctica. La asistencia no era obligatoria, ya que los Tripulantes de Cabina no están obligados a participar en sesiones adicionales fuera de sus horas de vuelo. Para fomentar la participación, se vinculó la asistencia a esta capacitación como un criterio relevante para optar al premio anual de Tripulante de Cabina.

4.5 Etapa 05: Lanzamiento

Para el lanzamiento de las cartillas en braille se tuvo en consideración a tres públicos.

Para los Tripulantes de Cabina, se envió un correo electrónico informando sobre la implementación de las cartillas de seguridad en Braille y la fecha en la que estarán disponibles en los aviones. Junto con esta notificación, se adjuntó un documento One Page educativo que brinda información sobre las personas con discapacidad, con el objetivo de preparar al personal para ofrecer un servicio más inclusivo y eficiente.

Para el público interno, se realizó un video de lanzamiento para toda la organización de Sky Airline, explicando el origen del proyecto de cartillas de seguridad en Braille y su alineación con los pilares de sostenibilidad de la empresa, destacando su compromiso con la inclusión.

Para el público externo, la aerolínea lanzó una campaña de comunicación apoyada de un video para informar a los pasajeros y al público en general sobre la disponibilidad de las cartillas de seguridad en Braille, destacando su compromiso con la inclusión; y como consecuencia, la sostenibilidad.

CONCLUSIONES

- Las personas con discapacidad no están limitadas por sus condiciones, sino por la falta de adaptabilidad de los entornos, los cuales no han sido diseñados para garantizar su plena inclusión y participación en la sociedad. Para cambiar esta realidad, es crucial trabajar en la eliminación de las barreras sociales, físicas y actitudinales que limitan su plena participación. Esto implica un esfuerzo conjunto de la sociedad, los gobiernos, las empresas y las comunidades para crear un entorno inclusivo y accesible para todos.
- La implementación de cartillas de seguridad en sistema Braille posiciona a Sky Airline como una marca comprometida con la inclusión, lo que fortalece su imagen y reputación. Esta acción de responsabilidad social no solo cumple con normativas, sino que también mejora la percepción del cliente y su lealtad, lo que impacta positivamente en la competitividad de la aerolínea.
- La inclusión de cartillas de seguridad en Braille elimina barreras de accesibilidad para personas con discapacidad visual, garantizando que todos los pasajeros puedan acceder a la información de seguridad. Esto refuerza el compromiso de Sky Airline con la accesibilidad universal y su cumplimiento con las normativas internacionales de la industria aeronáutica.
- El rediseño del servicio, que incluye la introducción de las cartillas en Braille, evidencia un enfoque centrado en el cliente, mejorando la experiencia de viaje para pasajeros con discapacidades. Esta iniciativa no solo optimiza la interacción con la marca, sino que también subraya el papel del diseño de servicios como un factor clave en la diferenciación y puede ofrecer una ventaja en un mercado saturado.
- La acción inclusiva de Sky Airline no solo responde a exigencias regulatorias, sino que se convierte en una estrategia de largo plazo para generar valor, atraer nuevos clientes, y fidelizar a aquellos con discapacidades, lo que impulsa su sostenibilidad y competitividad en la industria aeronáutica.
- La implementación de cartillas en Braille en Sky Airline muestra que la inclusión puede alinearse con objetivos comerciales. Al atender las necesidades de pasajeros con discapacidad visual, Sky no solo mejora su servicio y experiencia de cliente, sino que también abre nuevas oportunidades de mercado, destacando que las iniciativas de

responsabilidad social corporativa pueden generar beneficios tanto sociales como económicos, fortaleciendo su posición en la industria.



RECOMENDACIONES

Finalmente, basándonos en el desarrollo del caso, se ofrecen las siguientes recomendaciones para potenciar la experiencia de viaje de personas con discapacidad:

- Considerar la incorporación de cartillas de menú en sistema Braille, ya que, según lo identificado en el Customer Journey Map, la falta de esto podría generar un pain point para las personas con discapacidad visual. Esta medida puede contribuir a mejorar la experiencia de los clientes con discapacidad al abordar una barrera en el acceso a la información del menú.
- Establecer un método de retroalimentación diseñado especialmente para clientes con discapacidad visual con el fin de optimizar la experiencia de viaje de manera continua y poder medir nuestros resultados. Este sistema debe facilitar a los usuarios la posibilidad de ofrecer calificación, opiniones y sugerencias tanto sobre las cartillas en Braille como sobre su experiencia general.
- Expandir las iniciativas inclusivas para incluir a clientes con otros tipos de discapacidades. Por ejemplo, sería útil capacitar a la tripulación en la gestión de situaciones con clientes que tengan discapacidades mentales.

Por otro lado, se ha concluido que la sociedad exige a las empresas un mayor compromiso con la inclusión, esperando que las marcas demuestren de manera tangible su enfoque inclusivo. Con base en esta realidad, proponemos algunas sugerencias para consolidar una marca inclusiva.

- Sky Airline debería aprovechar más sus acciones inclusivas como parte de su estrategia de marketing, destacando su compromiso con la accesibilidad y la responsabilidad social corporativa en sus campañas publicitarias. Esto puede atraer a un público más amplio, especialmente aquellos sensibles a las causas sociales, mejorando la percepción de la marca.

- Implementar un programa de inclusión de colaboradores con discapacidad. Este debería abarcar desde la contratación y adaptación del entorno laboral hasta la capacitación continua y el desarrollo profesional. De esta manera, Sky Airline no solo fortalece su marca inclusiva, sino que también crea un entorno laboral equitativo y enriquecedor.
- Formar alianzas con organizaciones dedicadas al apoyo de personas con discapacidad para que Sky Airline pueda ofrecer asistencia en múltiples aspectos. Por ejemplo, se podría facilitar el transporte aéreo gratuito para trasladar a personas con discapacidad a sus consultas médicas, especialmente si residen en localidades distantes de los centros de tratamiento.



REFERENCIAS

- Avianca (2023). “*Todos podemos volar*”: Avianca le da la bienvenida al sistema braille en sus aviones. <https://www.avianca.com/es/sobre-nosotros/noticias-avianca/2023/septiembre-12/>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Castellanos, R. (2020, julio). ¿*Qué es el Pacto Mundial de las Naciones Unidas?* El orden Mundial. [¿Qué es el Pacto Mundial de las Naciones Unidas? - El Orden Mundial - EOM](#)
- CEPAL (2012). *Panorama Social de América Latina 2012*. <https://hdl.handle.net/11362/1247>
- Cerna, D. (2019, marzo). *Responsabilidad social empresarial: ¿cómo está Perú en la divulgación de logros?*. Universidad del Pacífico. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2019/03/responsabilidad-social-empresarial-como-esta-peru-en-la-divulgacion-de-logros/>
- Click-Away Pound Report. (2020). *Click-Away Pound Report 2019*. The Royal National Institute of Blind People (RNIB). <https://www.clickawaypound.com/downloads/cap19final0502.pdf>
- Clutton, S., Grisbrooke, J., & Pengelly, S. (Eds.). (2006). *Occupational therapy in housing: Building on firm foundations*. Whurr Publishers. https://archive.org/details/occupationalther0000unse_s9m5/page/n3/mode/2up
- Congreso de la República del Perú. (2012). *Ley N°29973, Ley General de la Persona con Discapacidad*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6151745/5430668-guia_accesibilidad.pdf?v=1712354246
- CopaAirlines (2023). “*Plan de Accesibilidad y proceso de retroalimentación*”. <https://www.copaair.com/es-gs/informacion-al-viajar/asistencia-especial/plan-de-accesibilidad-y-proceso-de-retroalimentacion/>
- Datum Internacional. (2021). *Responsabilidad Social Corporativa - Radar 2021*. https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Radar%202021%20-%20Informe%20Global-Peru%20V4_220913034436.pdf
- De Asís, R. (2005) *El derecho al conocimiento y uso de la lengua de signos*. En Palacios, A. *Personas sordas y derechos humanos*.

- Deloitte. (2018). *The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths*. Deloitte Insights. [Eight truths about diversity and inclusion at work | Deloitte Insights](#)
- Dixon, M., Toman, N., & DeLisi, R. (2013). *The effortless experience: Conquering the new battleground for customer loyalty*. Penguin. [The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty - Matthew Dixon, Nick Toman, Rick DeLisi - Google Libros](#)
- Euromonitor International. (2024). Market Share: Number of People 2011-2015. Passport.
- IATA (2019). *Resolución: Aerolíneas se comprometen a mejorar la experiencia de viaje para personas discapacitadas*. [2019-06-02-02-sp.pdf \(iata.org\)](#)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Primera Encuesta Nacional Especializada sobre DISCAPACIDAD*. [ENEDIS 2012 - COMPLETO.pdf \(inei.gob.pe\)](#)
- Jonker, A. (2023, diciembre). *¿Qué es el triple resultado?* IBM. [¿Qué es el triple resultado? | IBM](#)
- Kalbach, J. (2016). *Mapping experiences: A complete guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams*. O'Reilly Media. [Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value Through Journeys ... - Jim Kalbach - Google Libros](#)
- La Tercera (2024). *Aerolínea de bajo costo impulsa charlas sobre diversidad e inclusión*. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/aerolinea-de-bajo-cost-impulsa-charlas-sobre-diversidad-e-inclusion/7TLQZZKKJJH7TFTGKTPK6AKXLI/#>
- Lovelock C. (2009). *Marketing de servicios*. 6.^a ed. Pearson Educacion.
- Medina, G. C. (2022, septiembre). *Responsabilidad social: La importancia del marketing con causa*. Esan. [Responsabilidad social: La importancia del marketing con causa | Conexión ESAN](#)
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2018). *Plan Nacional de Accesibilidad 2018-2023*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4999004/Plan%20Nacional%20de%20Accesibilidad.pdf?v=1692223659>
- OACI (2019). *accesibilidad para las personas con discapacidad: un transporte aéreo digno para todos*. [NACCDCA11NI30.pdf \(icao.int\)](#)
- Organización Mundial de Salud. (2023, 10 de agosto). *Ceguera y discapacidad visual*. [Ceguera y discapacidad visual \(who.int\)](#)
- Organización Mundial de Salud. (2024, 2 de febrero). *Sordera y pérdida de audición*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/deafness-and-hearing-loss>

- Oriol, I., Jatinder, S.J., & Joan, M.B. (2011). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 24(8), 570-579. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.58>
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Review Press. The Experience Economy - B. Joseph Pine, James H. Gilmore - Google Libros
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016*. <https://www.undp.org/es/publicaciones/informe-sobre-desarrollo-humano-2016>
- Real Academia Española. (2024). *Discapacidad*. <https://www.rae.es/discapacidad>



BIBLIOGRAFÍA

- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- United Nations. (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*.
<https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-e.pdf>
- Waddock, S. A. (2004). *Parallel universes: Organizations, stakeholders, and social responsibility*. *Organization & Environment*, 17(1), 5-24.
<https://doi.org/10.1177/1086026603261906>
- Ojeda Lopez, D. G. (2024). *Relación entre las dimensiones de la responsabilidad social corporativa y la intención de compra del consumidor en Lima moderna* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Marketing, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima.
<https://hdl.handle.net/20.500.12724/20447>




12% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 11% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 4% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	www.elperulegal.com	2%
2	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	1%
3	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo	0%
4	Internet	hdl.handle.net	0%
5	Internet	technocio.com	0%
6	Internet	d.documentop.com	0%
7	Internet	www.coursehero.com	0%
8	Internet	aerolatinnews.com	0%
9	Internet	pdfslide.tips	0%
10	Internet	documentop.com	0%
11	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Iberoamericana	0%

12	Internet	unopsicologos.es	0%
13	Internet	www.slideshare.net	0%
14	Trabajos del estudiante	EADA Business School Barcelona	0%
15	Trabajos del estudiante	Universidad Rey Juan Carlos	0%
16	Internet	dgadt.vivienda.gob.pe	0%
17	Internet	cdn.www.gob.pe	0%
18	Internet	www.hosteltur.com	0%
19	Internet	works.bepress.com	0%
20	Internet	www.scribd.com	0%
21	Internet	www.copaair.com	0%
22	Trabajos del estudiante	Ilerna Online	0%
23	Trabajos del estudiante	Universidad Continental	0%
24	Internet	elsoldeoccidente.com	0%
25	Internet	repositorio.unica.edu.pe	0%

26	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola	0%
27	Internet	www.uv.es	0%
28	Internet	freetrade.tamtu.edu	0%
29	Internet	issuu.com	0%
30	Internet	repositorio.cepal.org	0%
31	Internet	repository.usta.edu.co	0%
32	Internet	sipco.ica.gov.co:8080	0%
33	Internet	www.clubensayos.com	0%
34	Internet	docta.ucm.es	0%
35	Internet	dspace.unach.edu.ec	0%
36	Internet	www.liferay.com	0%
37	Internet	www.refugeesinternational.org	0%
38	Internet	www.tdx.cat	0%
39	Internet	ddd.uab.cat	0%

40	Internet	nexus.ifam.edu.br	0%
41	Internet	pt.slideshare.net	0%
42	Internet	radiosintonia.com	0%
43	Internet	repositorio.ucp.edu.pe	0%
44	Internet	repositorio.uss.edu.pe	0%
45	Internet	www.bibvirtual.ucb.edu.bo	0%
46	Internet	www.fmmeduacion.com.ar	0%
47	Internet	www.giz.de	0%
48	Internet	www.thegreenlabs.com	0%