

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADOS

**“PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA CARLSON WAGONLIT TRAVEL S.A”**

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de
Empresas para optar al grado y título de Maestría profesional en Gerencia.

Esteban Raudez Villalobos

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2014

Dedicatoria

A Dios primeramente, por la oportunidad y sabiduría que me otorgo para poder cumplir este sueño y saber que éstos en la vida se hacen realidad con esfuerzo y dedicación. A mi esposa Rebeca Peñaranda y mis hijas Abigail y Emma, pilares fundamentales en el cumplimiento de este proyecto, a ustedes dedico este trabajo

Agradecimientos

A todos los miembros de mi familia que de una u otra forma me apoyaron durante este proceso y que estuvieron siempre a mi lado con su apoyo para seguir adelante y cumplir este objetivo alcanzado. Además, a todos aquellos compañeros y amigos que formaron parte de esta aventura conmigo, y, finalmente al cuerpo docente del posgrado de Administración y Dirección de Empresas que fueron guías importantes en el proceso de aprendizaje

A todos muchas bendiciones y gracias.

Contenido

1	Capítulo I: Contextualización de la industria de Viajes Corporativos en Costa Rica.....	1
1.1	Industria de Viajes Corporativo	1
1.2	Industria de viajes corporativo en Costa Rica	3
1.3	Características del Negocio.....	6
1.3.1	Productos y servicios.....	6
1.3.2	Consumidores de las agencias de viajes corporativas	8
1.3.3	Proveedores e Ingresos.....	8
1.4	Estrategia Empresarial	10
1.5	Proceso Operativo.....	12
1.6	Entorno Competitivo.....	14
1.7	Medios de Pago.....	16
1.8	Aspectos conceptuales.....	17
1.8.1	Organización	17
1.8.2	Departamentalización.....	18
1.8.3	Mercadeo y Ventas	19
1.9	Gestión del Proceso	20
1.9.1	Logística.....	20
1.9.2	Tecnología Aplicada en la industria de viajes corporativos	21
1.10	Administración de Recursos Humanos	22
1.10.1	Organización	22
1.10.2	Proceso de Reclutamiento	23
1.10.3	Manuales de Puestos	24
1.10.4	Manejo de errores de agentes vendedores (ADM)	24
1.10.5	Programas de Capacitación.....	25
1.10.6	Cultura Organizacional.....	26
1.10.7	Clima Organizacional.....	27
1.11	Comportamiento de los clientes.....	28
1.11.1	Comportamiento de Consumo.....	28
2	Capítulo II: Descripción de la situación actual, estrategia y organización de la empresa Carlson Wagonlit Travel S.A.....	30
2.1	Marco Estratégico	30
2.1.1	Misión y Visión de Carlson Wagonlit Costa Rica	30

2.2	Valores de Carlson Wagonlit Travel Costa Rica S.A	31
2.3	Estructura Organizacional de Carlson Wagonlit Costa Rica.....	33
2.4	Modelo de Negocios de Carlson Wagonlit Travel.....	36
2.5	Principales Proveedores de Carlson Wagonlit Travel Costa Rica.....	38
2.6	Descripción de la Cartera de Negocios de Carlson Wagonlit Travel Costa Rica	40
2.7	Gestión de viajes corporativos.....	40
2.7.1	Inventario de necesidades	40
2.7.2	Estrategia y política de viajes.....	41
2.7.3	Proceso de implementación	41
2.7.4	Generación de ahorros	41
2.7.5	Revisión periódica de resultados	41
2.7.6	Acuerdo de nivel de servicio	42
2.7.7	Control de calidad	42
2.7.8	Talleres de capacitación.....	42
2.7.9	Consolidación de datos	42
2.7.10	Organización de eventos y reuniones.....	43
2.7.11	Viajes vacacionales.....	43
2.8	Tecnología aplicada a la industria.....	43
2.9	Comunicación Interna de la empresa Carlson Wagonlit Travel Costa Rica.	44
2.10	Aspectos relevantes de la empresa Carlson Wagonlit Travel Costa Rica	44
2.11	Competencia para Carlson Wagonlit Travel Costa Rica.....	46
2.12	Sistema de administración de los recursos humanos.....	47
2.12.1	Proceso reclutamiento y selección de Carlson Wagonlit Travel Costa Rica	47
2.12.2	Capacitación e inducción	48
2.12.3	Remuneración e incentivos.....	50
2.13	Desarrollo organizacional	50
2.13.1	Cultura organizacional	50
2.13.2	Comunicación.....	51
2.13.3	Motivación	52
2.13.4	Espacio físico de empresa Carlson Wagonlit Travel Costa Rica	53
2.14	Liderazgo y toma de decisiones	53
3	Análisis de la situación actual de la empresa Carlson Wagonlit Travel Costa Rica S.A.....	55
3.1	Justificación de la Investigación	55

3.2	Objetivos de la Investigación	56
	Los objetivos de la investigación son los siguientes	56
3.3	Método de investigación	57
3.4	Población de interés	58
3.5	Recopilación de datos	58
3.6	Resultados y análisis de los datos	58
3.6.1	Liderazgo	59
3.6.2	Niveles de motivación del personal	59
3.6.3	Logro de compromiso con la empresa.....	61
3.6.4	Cooperación del personal	62
3.6.5	Estrategia de la organización y elaboración de planes estratégicos.....	63
3.6.6	Ejecución de planes estratégicos	64
3.6.7	Participación del personal en los planes estratégicos	65
3.6.8	Clima organizacional	66
3.6.9	Canales de comunicación.....	68
3.6.10	Satisfacción laboral	69
3.6.11	Incentivos y su existencia.....	70
3.6.12	Estructura y procesos.....	71
3.6.13	Existencia y cumplimiento de los procedimientos.....	73
3.6.14	Niveles de supervisión	75
3.6.15	Independencia en la toma de decisiones.....	76
3.6.16	Tolerancia al Conflicto.....	77
3.6.17	Resolución de conflictos	78
3.6.18	Tolerancia al riesgo	79
3.7	Matriz FODA.....	80
3.7.1	Fortalezas	81
3.7.2	Oportunidades	81
3.7.3	Debilidades.....	82
3.7.4	Amenazas	82
4	Capitulo IV: Elaborar una propuesta estratégica para el cambio organizacional en la empresa Carlson Wagonlit Travel.....	83
4.1	Justificación de la propuesta.....	83
4.2	Objetivo general.....	84

4.3	Público objetivo	85
4.4	Propuesta estratégica para el cambio organizacional en Carlson Wagonlit Travel, planes de acción, métodos de control y responsables.....	85
4.4.1	Planes de acción en la comunicación de la visión, misión y valores de Carlson Wagonlit Travel a los miembros de la organización.....	86
4.4.2	Métricas de control.....	87
4.4.3	Responsables.....	87
4.5	Plan de acción para mejorar el establecimiento de objetivos, metas y estrategias dentro de la organización.....	88
4.5.1	Métricas de control.....	88
4.5.2	Responsables.....	89
4.6	Planes de acción en los procesos de monitoreo y control de métricas del área operativa.	89
4.6.1	Métricas de control.....	90
4.6.2	Responsables.....	90
4.7	Plan de acción para la mejorar la participación del personal en la toma de decisiones de la organización.....	91
4.7.1	Métricas de control.....	91
4.7.2	Responsables.....	92
4.8	Plan de acción para la creación de manuales de puestos y manuales operativos.	92
4.8.1	Métricas de control.....	93
4.8.2	Responsables.....	93
4.9	Plan de acción para desarrollar mecanismos de evaluación del desempeño y desarrollo profesional del personal.	94
4.9.1	Métricas de control.....	94
4.9.2	Responsables.....	95
4.10	Justificación económica de la propuesta.	95
5	Conclusiones y recomendaciones.....	97
5.1	Conclusiones	97
5.2	Recomendaciones.....	99
	Anexos	102
	Bibliografía	111

Resumen ejecutivo

En tiempos en donde la globalización ha alcanzado a las empresas a nivel general y estas poseen necesidades específicas para que sus negocios sean rentables, se hace importante para éstas lograr un equilibrio adecuado entre dicha rentabilidad y los costos generales y los dedicados a los viajes empresariales que poseen. La Gestión de viajes de negocios es una solución necesaria para reducir los costos en tiempos económicos difíciles, cada colón que se logre ahorrar, para la empresa es importante para el resultado final que se busca. Para ello, las empresas seleccionan sistemas eficaces que realicen la gestión de viajes corporativos, de manera que sus presupuestos sean impactados positivamente, esto, a través de soluciones creativas para la reducción de costos.

Las agencias de viajes corporativas conocidas por sus siglas en inglés como TMC (Travel Management Company) toman importancia en este rol para las empresas a nivel mundial. La actividad de la administración de viajes corporativos está consolidada en los mercados internacionales y locales y estas agencias tienen como fin el brindar el servicio de la administración de los presupuestos de viaje, manejo de la política de viajes, proveer información importante para la toma de decisiones a las empresas en general, realizar negociaciones esenciales con los proveedores y satisfacer las necesidades de servicio.

La presente memoria de trabajo final de graduación es una propuesta estratégica para el cambio organizacional en la empresa Carlson Wagonlit, cuyo objetivo es aumentar su capacidad organizacional, mejorar los procesos internos y desarrollar un modelo de trabajo eficaz que lleve al negocio a un fuerte liderazgo y posicionamiento dentro de la industria.

La primera etapa del trabajo esta enfocada a una descripción general de la industria y el negocio en la que se desarrolla la empresa, seguidamente se presenta un análisis de la situación actual de la empresa, acompañado del desarrollo de una investigación a lo interno de ésta. Luego se plantean estrategias específicas para lograr el cambio organizacional plateado en las áreas de mayor necesidad de la empresa junto con sus planes de acciones y responsables. Por ultimo se presenta las conclusiones derivadas del estudio y sus respectivas recomendaciones.

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribución de la población total.....	58
Gráfico 2: Niveles de motivación del personal	59
Gráfico 3: Logro de compromiso con la empresa	60
Gráfico 4: Cooperación de personal.....	62
Gráfico 5 Elaboración de planes estratégicos.....	63
Gráfico 6 Ejecución de planes estratégicos.....	64
Gráfico 7: Participación del personal en los planes estratégicos.....	65
Gráfico 8: Valoración de las relacionales interpersonales.....	67
Gráfico 9: Canales de comunicación.....	68
Gráfico 10: Satisfacción laboral.....	69
Gráfico 11: Existencia de incentivos.....	71
Gráfico 12: Cumplimiento de metas	72
Gráfico 13: Existencia y cumplimiento de los procedimientos	73
Gráfico 14: Nivel de supervisión	74
Gráfico 15: Independencia en la toma de decisiones	76
Gráfico 16: Frecuencia de conflictos.....	77
Gráfico 17: Resolución de conflictos.....	78
Gráfico 18: Estimulo a la creatividad e innovación	79

1 Capítulo I: Contextualización de la industria de Viajes Corporativos en Costa Rica

El presente capítulo de investigación pretende realizar un análisis profundo de la industria de viajes corporativo a nivel global pasando a una descripción detallada de lo que ocurre en Costa Rica y cuál ha sido su evolución, además se estarán estudiando conceptos importantes respecto del rol que juegan las agencias de viajes corporativas o TMC (Travel Management Company) como mundialmente se les conoce en la industria e, igualmente, el desarrollo que han tenido las agencias de viajes en Costa Rica.

Este capítulo pretende desarrollar de manera general todos los conceptos que se consideran importantes en una industria tan compleja como es la que está en estudio. De igual forma, esta investigación dará una base de conceptos los cuales funcionen como referencia para desarrollar con más detalle los temas que se estarán evaluando en el capítulo dos del presente trabajo de investigación sobre la empresa Carlson Wagonlit Travel.

1.1 Industria de Viajes Corporativo

Es importante que antes de introducirse en el concepto de agencias de viajes y, específicamente, las que se dedican al mercado corporativo, así como conocer a fondo el engranaje de la industria de viajes corporativa a nivel mundial, se debe de conocer conceptos importantes que giran alrededor de la industria del turismo. Es, de esta manera, que se tiene entonces la definición de turismo como un término cuyo origen surgió a consecuencia del fenómeno que se generó con el desplazamiento de turistas ingleses a Europa continental durante las postrimerías del siglo XVIII y principios del siglo XIX (Quesada, 2000,10).

Posteriormente, y conforme la actividad turística se va incrementando, surgen sus estudiosos, quienes describen y definen al turismo en concordancia con su especialidad o profesión. Es, de este modo, como en Alemania aparece en 1929 “La Escuela Berlinesa” representada por

investigadores del turismo, quienes entre otras cosas brindan definiciones más completas como es la siguiente de Schwink:

“El turismo es el movimiento de personas que abandonan temporalmente el lugar de su residencia permanente por cualquier motivo relacionado con el espíritu, su cuerpo o profesión”.

Esta y otras definiciones de autores pertenecientes o no a esta escuela, hacen énfasis en el concepto de traslado temporal de personas por diversos motivos (cultura, placer, comercio, negocios, trabajo, etc.) que no fueran a laborar permanentemente o fijar a su residencia en el destino, pues el carácter mismo del turismo es viajar con regreso al lugar de origen, es decir implica un ir y venir.

Desde estas premisas y conceptos se puede estar claros que, en la actualidad el concepto de turismo no solo implica el viaje de turistas, si no también, todo el complejo proceso de organización, promoción y prestación de los múltiples servicios por ellos demandados, tanto los que se dan en el origen como el destino.

Finalmente, la Organización Mundial del Turismo propuso una definición, según la cual el turismo comprende: “Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios, y otros motivos” (OMT, 1995,11).

Es, de esta forma, que el turismo como tal puede ser dividida de varias maneras, esto, según sean las características que se desean resaltar, acá es donde se tiene la clasificación de turismo de negocios que son viajes emprendidos para realizar en otro lugar distinto de la residencia, gestiones o labores propias de la empresa, este tipo de turismo se caracteriza por la utilización de servicios de transporte, hoteles, restaurantes, seguros de asistencia, trenes, entre otros servicios.

A partir de este momento y la generación de esta necesidad en esta clasificación del turismo es donde empieza a surgir una modalidad de negocios llamada agencias de viajes y particularmente las dedicadas al segmento de negocios o corporativo.

Actualmente, para muchas empresas lo que se denomina como Travel & Cost representa el segundo gasto controlable, excedido solamente por el costo de planilla y los beneficios o incentivos para los colaboradores; el equilibrio entre estos costos es lo que, usualmente las agencias de viajes corporativas trabajan fuertemente para colaborar a este equilibrio y control.

Las empresas deben de conocer cómo manejar y controlar la inversión en los costos relacionados con los viajes de negocios, por lo tanto, entender y saber todos los aspectos relacionados con la administración de viajes de negocio la cual es de suma importancia para el control del gasto y el aprovechamiento de los recursos disponibles para la eficacia dentro de la empresa.

Organizaciones como la GBTA la cual es una asociación global de viajes de negocios, esta entidad lidera la industria de los viajes de negocios y reuniones a nivel mundial, actualmente, cuenta con más de 5000 afiliados de los cuales cuenta con una red de 17000 Gerentes de viajes del sector público y privado, así como un gran número de proveedores de servicios turísticos. La función principal de esta entidad es la capacitación continua de estos afiliados y gerente de viajes de múltiples empresas alrededor del mundo. Esto hace que las empresas cada vez posean personal mucho más capacitado entorno al manejo de este rubro tan importante como lo es el destinado en los presupuestos para los viajes de negocios en las empresas.

1.2 Industria de viajes corporativo en Costa Rica

En la actualidad, una quinta parte de los visitantes que llegan al país lo hacen por negocios esto, según datos proporcionados por el Instituto Costarricense de Turismo, esta cifra capta la atención de todas aquellas empresas dedicadas al mercado del turismo corporativo, la estabilidad económica, política y social se convierte en un imán para cientos de miles de empresarios y ejecutivos. De acuerdo con el boletín de estadísticas de Centroamérica 2011,

elaborado por el Consejo Centroamericano de Turismo, el motivo principal de viaje a Belice, Costa Rica, Nicaragua, y Panamá es por vacaciones, no así Honduras donde su mayor porcentaje de visita lo hace por negocios.

Para el caso de Costa Rica, el segundo motivo de visita de turistas al país es por negocios, desde este precepto el país ha identificado un enorme potencial en los últimos años en la industria de viajes corporativos, de manera tal que se ha ido poco a poco planificando, creando estrategias de mercadeo y promoviendo los nuevos nichos al uso de estos servicios. Datos del Instituto Costarricense de Turismo en el 2012 indican que los ingresos por conceptos turísticos fueron de 2.219 millones de dólares (La Nación, 12 de marzo, 2013).

El turista corporativo que viene a Costa Rica ronda en edades entre los 30 y 40 años mayormente y posee un nivel educativo universitario o superior, cerca del 60% ha visitado al país en más de una ocasión y proviene principalmente de Centroamérica, México, Sur América y Estados Unidos. Datos suministrados por el Instituto Costarricense de Turismo indican que para el 2012 el 14% de los turistas que ingresa por el aeropuerto Juan Santa María y por el aeropuerto Daniel Oduber vienen por motivos de negocios y actividades profesionales, o bien, lo hacen para visitar a clientes, proveedores o reuniones de negocios.

Este incremento de este segmento del mercado de viajes corporativo ha propiciado que paralelamente en los últimos años se esté motivando la inversión hotelera sobre todo en el Área Metropolitana, así se tiene nuevas estructuras hoteleras soportando la demanda.

A pesar de lo sensible que es el turismo ante los distintos fenómenos y, especialmente, los económicos, tecnológicos y naturales los cuales impactan directamente, en los últimos años se mostraron bajas en la demanda de los servicios de viajes corporativos, principalmente, en los años 2009 y 2010; últimos datos de la IATA (Asociación internacional de Transporte Aéreo), muestran tendencias alentadoras para los viajes y particularmente el viajero de negocios. Por ejemplo, en el 2012 la tasa de crecimiento fue de un 15,7%.

La industria de viajes corporativos ha ido en desarrollo de manera que las agencias que se dedican a brindar este servicio han procurado paulatinamente tener una formación mucho más

profesional e integral de forma que el servicio brindado a sus clientes sea de muy alta calidad. Paralelo a esto poco a poco las empresas prestadoras de los servicios se están adaptando a los distintos cambios que el mercado tiene, claro ejemplo de esto es el uso de la tecnología en favor de sus clientes.

Una nueva tendencia que la industria de viajes corporativo a nivel mundial y donde Costa Rica no escapa es la aplicación de uso de las herramientas de compra en línea para las empresas, éstas son conocidas por sus siglas en inglés como OBT (Online Brookings tool). Este es un factor que está entrando en juego dentro de la industria de viajes corporativos y el cual impacta de manera directa la forma de trabajo y el negocio de las agencias de viajes corporativas.

En America Latina y, especialmente, en Costa Rica, la mayoría de las empresas manejan sus viajes de una forma tradicional, empresas importantes como SABRE y Concur están trabajando fuertemente para demostrar que por medio de la adopción de la tecnología se puede lograr un mejor control de la política de viajes, se puede asegurar que los empleados la cumplan, es posible controlar también el uso adecuado de los proveedores preferidos con los cuales las empresas cuentan con ahorros adicionales a las tarifas comerciales y adicionalmente se puede desarrollar algunos flujos de aprobación y demanda de viajes dentro de los sistemas de compra en línea.

Actualmente, la experiencia de muchas de estas empresas en la aplicación de herramientas de compra en línea ha visto aplicado el beneficio inmediato de algunas áreas como el control del gasto, el uso de proveedores preferentes, por otro lado, la queja general en el mercado costarricense del sector de viajes de negocios por el uso de estas herramientas es el servicio no personalizado que tienen y, además la no obtención de datos importantes para la empresa en la toma de decisiones a futuro.

En un artículo publicado en enero del 2012 El Director para la empresa SABRE Rodolfo Silva manifiesta lo siguiente “Las agencias de viajes corporativas han tenido que empezar a crear estrategias para el desarrollo del negocio contemplando este tipo de tecnología (OBT), y pensar

de manera inteligente cómo llevar el negocio a nuevas formas de trabajo, todo esto en pro del bienestar del cliente y la empresa mismas”.

1.3 Características del Negocio

1.3.1 Productos y servicios

La industria de viajes corporativos y puntualmente las agencias de viajes están regidas por una serie de productos y servicios importantes en el cual gira el negocio como tal, éstas hacen que las empresas de viajes dependan de éstas mismas para ofertar sus servicios y lograr un posicionamiento acertado, tanto con la cartera de clientes que posee como aquellos a los cuales se desea conquistar.

El tema de viajes corporativos va más allá del destino al que se dirigen los ejecutivos; se ésta hablando del destino al que se dirige el negocio de la empresa. Usando los objetivos estratégicos como punto de partida, las agencias de viajes en Costa Rica se enfocan en la optimización de costos y en obtener el mayor retorno posible de su inversión en viajes. Combinan la calidad del servicio y el valor económico, gracias a la puesta en práctica de un ciclo dinámico de mejora continua, en el que la estrategia de compras, la forma de procesar las transacciones y la evaluación constante, forman un círculo completo que garantiza el éxito.

Al ser las agencias de viajes un intermediario entre los proveedores y el usuario final, los productos y servicios que se ofrecen están definidos por estos socios comerciales, y la interacción y relación que se lleva a cabo con ellos es de vital importancia para el buen funcionamiento del negocio. Lograr identificar la trazabilidad de manera clara desde el momento cuando se requiere un servicio o producto hasta la utilización de este, son factores que en conjunto con la operación eficaz de la agencia de viajes hacen que el proceso de servicio y satisfacción de la necesidad del cliente se logre de manera positiva.

A nivel general, las agencias de viajes corporativas poseen dentro de su cartera de productos y servicios los siguientes:

Venta de boletos aéreos, arrendamiento de autos, tanto a nivel nacional como internacional, reservas de hoteles, tanto pago en destino como prepagos, compra de tarjetas de seguro de asistencia para los viajeros, venta de boletos de trenes, servicios VIP, tales como solicitud de limosinas, atención personalizada, servicios de transporte gratuito casa de habitación – aeropuerto – casa de habitación, manejo de los procesos de solicitud de visa; algunas agencias combinan el ofertar servicios de tours o paquetes vacacionales cuando así el cliente lo solicite, gerenciamiento de la cuenta, administración de los datos y realización de reportes de manera mensual, quincenal, semanal, semestral, o bien, anual, conciliación de las tarjetas de crédito de la empresa, negociación con los proveedores para lograr obtener tarifas que le generen ahorros a la empresas, control del gasto de viajes y manejo eficaz de la política de viajes de la empresa, además una nueva forma de atención que se está ofreciendo en las agencias de viajes corporativas globales es la atención de cuentas globales en modelos de call center o centralizados en un país en específico. Las agencias de viajes corporativas son un aliado en las empresas y su función gira en torno al cliente y en buscar las mejores condiciones todo lo relativo a la administración de los viajes de negociaciones realizados por sus colaboradores.

Paralelo a esto, las agencias de viajes destinadas a este segmento trabajan con congresos y convenciones las cuales tiene otra dinámica de atención y se necesita un proceso operativo totalmente distinto del manejo del viajero ejecutivo particular. Este tipo de solicitudes son tratadas por especialistas en el uso de este tipo de grupos y su nivel de profesionalismo, expertise y actitud son las que pueden garantizar el éxito en el manejo de estos eventos el cual es importante mencionar posee un alto porcentaje de solicitudes dentro del mercado de viajes de negocios.

“La competencia global está provocando un nuevo enfoque en algunos principios comerciales básicos, la presión competitiva acorta los ciclos de vida de los productos y hace renovar la importancia de la calidad, precios competitivos e innovación de los productos” (Cateora, Gilly & Graham, 2010).

El servicio y la calidad con que se presten es el factor diferencial que las empresas de viajes están trabajando para lograr una diferenciación necesaria en un mercado sumamente

competitivo, la apuesta a entrenamientos dentro de su personal y poseer al personal con mayor volumen de expertise de la industria, hacen que el servicio al cliente sea una forma de trabajo continua dentro del uso de los procesos de las agencias de viajes corporativas.

1.3.2 Consumidores de las agencias de viajes corporativas

Según The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), el *cliente* es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)

Los clientes son en definitiva la razón de ser de toda empresa y en las agencias de viajes corporativas no es la excepción. La composición de sus clientes se basa, principalmente, en todas aquellas empresas de corte nacional, regional, o bien, global, las cuales por su naturaleza de negocio poseen la necesidad de que sus funcionarios realicen viajes sea dentro de los países, o bien, de manera internacional.

Tomando como punto de partida lo antes mencionado se puede decir que dentro de este espectro de clientes se pueden combinar empresas con un alto volumen de viajeros de negocios, o bien, aquellas en las cuales son pocos los que se ven envueltos en los procesos de viajes corporativos.

A nivel mundial y con el fenómeno de la globalización ejerciendo presión, se están dando cambios importantes en el manejo de los clientes por parte de estas agencias corporativas, por lo tanto se habla, ahora de modelos regionales de atención de los clientes para cuentas globales. Esto significa que la atención éstas donde las agencias de viajes que tengan representación a nivel mundial y las cuales posean un modelo establecido y sólido de atención, ofrecen a sus clientes globales dentro de sus licitaciones, poder dar un servicio regionalizado, o bien, centralizado en ciertos países.

1.3.3 Proveedores e Ingresos

Una definición de proveedor se puede resumir como "Aquella persona física o bien empresa que abastece a otras empresas de algún producto o servicio, los cuales serán transformados

para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta” (Robbins, Coulter, 2000).

Las agencias de viajes viven y coexisten de la mano con la relación que puedan tener con sus proveedores, es a través de ellos que pueden generar un servicio eficaz a sus clientes y, además poder provocar ingresos importantes a través del pago de comisiones o incentivos por el uso de los servicios ofrecidos. De esta forma, las agencias de viajes mantienen una relación constante con sus proveedores con el fin de poder generar negociaciones que le sean favorables y que contribuyan al desarrollo saludable financiero de la empresa.

Tras los últimos atentados del 11 de Septiembre del 2001, la industria de viajes y turismo, en general, se vio fuertemente afectada, los proveedores de servicios aéreos, hoteleros, renta de autos se vieron obligados a tomar medidas en la forma como venían pagando dichos incentivos y comisiones a las empresas de turismo. Es ahí, donde la aplicación y conocimiento de la teoría de una de las fuerzas de Porter se hace efectiva, ésta indica siguiente:

“Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante (Porter 2003).”

La situación actual respecto del tema de proveedores y los ingresos que estos generan en la industria de viajes, en general, es bastante compleja, las empresas han tendido que generar estrategias distintas para poder lograr negociación favorables que induzcan al pago de incentivos o comisiones. Por otro lado, estos juegan un papel de suma importancia dentro de la cadena de valor que se realiza en el proceso de servicio y es de suma importancia poder lograr establecer alianzas estratégicas seguras e inteligentes con dichos socios estratégicos.

Una buena aproximación por lograr una negociación inteligente es la que contiene el método conocido como “Método Harvard” desarrollado por T Fisher en el cual el negociador debe de reconocer varios puntos importantes:

La negociación se debe de realizar con personas con quienes se tiene una relación de interdependencia, además la negociación es un proceso que se trata de influir a un oponente y que éste tome una decisión específica en bienestar nuestro o que convenga, igualmente, se debe de analizar las situaciones que ayudan a que la otra parte tome decisiones favorables a sus intereses, así como las que obstaculizan y finalmente, se debe de procurar tener en mente una ganancia mutua y a largo plazo.

Los ingresos son de vital importancia para las empresas en general y las agencias de viajes poseen un modelo de ingresos particular, básicamente, los ingresos de las agencias de viajes se pueden generar por dos vías, los ingresos por pago de comisiones o incentivos de sus proveedores, o bien, el ingreso generado por los cobros de servicio que se le hacen a los clientes, por lo tanto, una negociación efectiva con sus proveedores es de gran beneficio en las agencias de viajes corporativas.

La definición de ingresos se puede resumir como “La cantidad que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios” (Peteraf, Strickland, Gamble & Thomson, 2012). Los ingresos empresariales sea de manera marginal, medio o bien del producto marginal son factores con los que las empresas deben de interactuar en el diario vivir del negocio y para este caso, dentro del sector de agencias de viajes corporativas, el concepto de proveedores y tener una buena relación con los mismos es sinónimo de poder lograr ingresos importantes a través de la venta de estos servicios.

1.4 Estrategia Empresarial

Se puede iniciar diciendo que la estrategia “Consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera,

mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (Peteraf, Strickland, Gamble & Thomson, 2012).

Todas las empresas en general y, por ende, las empresas ligadas a la industria de viajes corporativos no escapan a esto, se hacen varias preguntas importantes que tratan de responder a su razón de ser o como se encuentran en la actualidad, hacia dónde se quieren dirigir y la forma o método para poder alcanzarlo.

Es acá donde la estrategia empresarial toma relevancia y su determinación de manera oportuna, planificada y eficaz serán claves para el éxito del negocio en el cual se está desarrollando la empresa, la estrategia empresarial clara no solo ayuda a tener claro los aspectos antes mencionados si no también, da una visión clara a los administradores y gerentes de las empresas a lo que no se debe de hacer dentro de la empresa.

Las estrategias empresariales buscan crear ventajas competitivas importantes dentro del mercado que se desarrollan, y se puede definir que una empresa obtiene una ventaja competitiva “Cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja”.

Dentro de la industria de viajes corporativos el tema de la estrategia empresarial toma mucha importancia, y se requiere de una estrategia que genere valor agregado a los clientes para poder generar ventaja competitiva con los clientes, ésta es la forma más confiable para poder obtener réditos a futuro de manera estable, constantes y que se garantice el bienestar en el largo plazo.

Es importante tomar en consideración que las estrategias empresariales deben de evolucionar con el tiempo y no pueden estancarse, los administradores deben de estar dispuestos a generar modificaciones y ajustes a sus estrategias y, en el caso particular de la industria de viajes corporativos, con mucho más razón, esto debido a que es una industria muy volátil la cual se puede ver afectada de manera positiva o negativa ante diversos fenómenos.

“Los cambios en las circunstancias y los esfuerzos constantes de la administración para mejorar la estrategia provocan que la estrategia de una compañía evolucione con el tiempo, por lo que la tarea de formular la estrategia es una tarea en proceso, no un suceso que ocurre una sola vez” (Peteraf, Strickland, Gamble & Thomson, 2012).

Finalmente, dentro del proceso continuo del establecimiento de la estrategia está que ésta tenga una relación estrecha con el modelo de negocio de la empresa, el modelo de negocios de la empresa es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Desde este concepto es importante tomar en cuenta que los dos aspectos de mucha importancia dentro de los modelos de negocios es la propuesta de valor al cliente y su fórmula de utilidades

Por tanto, establecer una relación cercana entre la estrategia empresarial y el modelo de negocio es crucial para el éxito de la empresa, realmente no se puede garantizar el éxito de una estrategia empresarial planteada si en el camino se encuentra con un modelo de negocio el cual no es rentable y no genera valor a sus clientes, consecuentemente no tendrá una demanda esperada y, posiblemente, no se estarían generando los resultados esperados.

1.5 Proceso Operativo

En un mundo globalizado donde las fronteras se van rompiendo de manera constante fácilmente se puede identificar cómo las empresas poseen sus procesos operativos trabajando en distintas partes del mundo, buscando economías de escala que le favorezcan a nivel financiero y muchas de manera tal, que en la elaboración de sus productos finales se vean reflejados valores agregados que en otras regiones no poseen, actualmente las agencias de viajes corporativas mundiales poseen operaciones que atienden y dan servicio desde distintas zonas geográficas a diferentes poblaciones de clientes. Su proceso de atención es global.

Al ser un servicio lo que ofrece la empresa en estudio, muchas veces se ve envuelta en dificultades para poder definir su proceso de operación como tal, ya que no se elaboran

productos físicos, pero los gerentes de estas empresas sí toman los insumos disponibles, como recursos, tecnología, material didáctico, para producir un servicio final a los clientes.

Alrededor de este proceso está el concepto de la administración de las operaciones el cual se refiere “Al diseño, la operación y el control del proceso de transformación que convierte los recursos, como mano de obra y materias primas en bienes y servicios que se venden a los clientes” (Robins, Coulter, 2005). La importancia de la administración de las operaciones o proceso operativos ya que su ejecución eficiente y eficaz genera productividad a la empresa y posee una función estratégica en el éxito competitivo de la organización.

La productividad es un factor importante y unido al proceso operativo que posee una empresa, es una variable que se compone del personal de la empresa y operaciones, por lo tanto, los gerentes y administradores de las empresas deben de concentrarse en estos dos factores, a productividad elevada no proviene únicamente de la buena administración del personal, la organización verdaderamente eficaz maximizará la productividad al integrar con éxito el personal en el sistema de operaciones.

W. Edward Deming consultor en administración y experto en calidad creía que los gerentes y no los trabajadores no son los causantes de la baja en la productividad, por lo tanto, señalan varios puntos para mejorar la productividad de la gerencia. Algunos de ellos son: Planee el futuro a largo plazo, nunca se conforme con la calidad de su producto, establezca un control estadístico de sus procesos de producción, seleccione el menor y mejor número de proveedores, capacite a los colaboradores en el trabajo que usted desea que lleven a cabo, mejore la capacidad de sus supervisores de línea, elimine el temor, responsabilice a los gerentes de alto nivel sobre la implementación de estos principios.

Las agencias de viajes corporativas no son ajenas a estos conceptos de productividad en la actualidad, mejora en los proceso operativos toman mucha más relevancia, principalmente en los modelos que están adoptando muchas de estas empresas a nivel global con sus centros de atención regionalizados o centralizados para la atención de sus clientes (Call Centers). De esta manera, el costo por transacción, los niveles de servicio en la atención de las solicitudes, tiempo

que consume el procesar la transacción entre otros factores son parte de proceso operativo que muchas de estas empresas llevan a cabo y las cuales están ligadas al éxito de la empresa y su estrategia de competitividad en la industria de viajes corporativo.

1.6 Entorno Competitivo

Entre los diferentes componentes del entorno competitivo, es posible que las organizaciones que se encuentran en la misma industria tengan que tratar unas con otras, cuando estas organizaciones se encuentran en una lucha por competir por el mismo cliente e intentan ganar participación de mercado a expensas de la otra, todos los demás deben de reaccionar y anticipar sus acciones.

Toda organización funciona en un ambiente competitivo más cercano e inmediato, “el entorno competitivo incluye rivales que se encuentran entre los competidores actuales, el impacto de los nuevos participantes, los productos sustitutos, los proveedores y los clientes” (Bateman, Snell, 2009)

Michael Porter indicaba lo siguiente respecto de este modelo, “Los Administradores exitosos hacen mucho más que simplemente reaccionar al entorno, actúan de forma que, de hecho, modifican el entorno de la organización”.

Como primer paso para la comprensión de su entorno competitivo las empresas deben de tener claro cuáles son sus principales competidores el mercado o industria que se desarrollan, estos pueden incluir las empresas nacionales, competidores regionales fuertes, grandes compañías nacionales que estén explorando de manera agresiva el mercado, empresas extranjeras, especialmente aquellas que intentan sustentar su posición en pequeños nichos o en una fuerza laboral económica a gran escala y finalmente aquellas empresas que ofrecen sus productos en la web, la cual es una tendencia en gran desarrollo y evolución y que está golpeando fuertemente a las agencias de viajes corporativas.

Una vez identificado cuales son nuestros reales competidores el siguiente paso importante para conocer a fondo el entorno competitivo en el que se desarrolla la empresa es analizar cuan bien

compiten estos actores, para ellos se debe de hacer una evaluación e investigación y de esta manera poder conocer a fondo las estrategias empleadas por dichos competidores.

Es evidente que la competencia es más intensa cuando existen competidores directos, cuando existe un crecimiento despacio y cuando por alguna razón el servicio ofrecido o producto no puede generar ningún factor diferenciador.

Como parte de este proceso para conocer el entorno competitivo se tiene en consideración los nuevos participantes, estos compiten generalmente con empresas ya establecidas, desde esta premisa cuando existen muchos factores que dificultan la entrada de nuevos competidores, la amenaza para las empresas ya establecidas es menor, no obstante, es importante que siempre se esté alerta al mercado.

Otro factor importante es la entrada de producto o servicios sustituto o complementarios dentro del área de juego de empresa, “Un sustituto es una amenaza potencial, los consumidores lo utilizan como una alternativa, comprando menos de un tipo de producto y más de otro” (Bateman, Snell, 2009). Y un complemento “Es una oportunidad potencial, porque si los compradores compran más de un producto determinado, también requerirán más del producto complementario” (Bateman, Snell, 2009).

Anteriormente se habló de proveedores pero desde este modelo planteado por Porter es importante tomar en cuenta este aspecto dentro del entorno competitivo. Los proveedores ofrecen los recursos necesarios para la producción, los cuales pueden venir en forma de personas, materias primas, e información. La importancia que tienen los proveedores es que pueden realizar alzas en los precios de sus bienes y servicios, o bien, estar generando mala calidad, lo cual trae como consecuencia una afectación directa en el giro del negocio.

Además de esto, los compradores en las organizaciones se enfrentan a dos tipos de situaciones, una es el costo de intercambio el cual es “Costos fijos que los compradores deben de enfrentar cuando cambian de proveedor” (Bateman, Snell, 2009) y el segundo, pero no menos importante es la administración de la cadena de suministros la cual en los últimos tiempos se ha vuelto un factor de mucha importancia dentro de las organizaciones. Actualmente el

objetivo de la una administración eficiente de la cadena de suministros es tener el producto o servicio correcto en la cantidad correcta disponible en el lugar correcto y al precio correcto.

Por ultimo se tiene a los clientes dentro de este entorno competitivo, estos son los que compran los bienes y servicios dentro de una organización, sin ellos simplemente las organizaciones no pueden sobrevivir, pero un poco más allá de esto, los clientes son importantes dentro de este entorno ya que ellos y mediante sus solicitudes pueden traer alteraciones importantes en el giro del negocio, por ejemplo, solicitudes de baja de precios en los productos o servicios, mejor calidad, especificaciones únicas de producto y mejor servicio. Por tanto, todos estos factores son importantes manejarlos dentro del entorno competitivo, que se conozcan a profundidad para que de esta forma se puedan tomar decisiones acertadas en el momento requerido.

1.7 Medios de Pago

Los procesos de compra y venta de parte de las empresas se cierran con el pago del producto o servicio adquirido, la forma como se hace este pago va a depender en la manera como se estableció el método de pago, la cual impacta directamente a las finanzas de la empresa.

Las empresas utilizan como medios de pago, básicamente, tres opciones en el mercado, y son las que comúnmente se logran ver, las tarjetas de crédito, el crédito de parte de la empresa y finalmente las letras de cambio, este último es un método menos utilizado.

Los medios de pago dentro de las empresas se pueden dar en dos vías, una es la empresa con los pago a sus proveedores y la otra es desde la óptica del cliente quien paga por los servicios prestados por la empresa. Cuando la empresa adquiere mercancías, uno de los factores que influirían en ésta es la forma de pago establecida con el proveedor, éste mismo puede ser de contado, crédito o bien, con alguna tarjeta de crédito, en la industria de viajes corporativa existe un mecanismo regulador de los pagos de los boletos a través de los sistemas de reservaciones que se llama BSP. El BSP es un banco administrador y colector de todos aquellos

dineros que están comprendidos por aquellas transacciones que se realizaron como medio de pago de crédito.

Actualmente, las agencias de viajes corporativas a nivel mundial utilizan como mayor medio de pago ante sus proveedores la forma de contado, siendo ésta mucho más útil para sus negocios y la cual genera menos impacto en el flujo de caja o caja chica de las empresas. De igual forma los clientes utilizan mayormente como forma de pago ante la agencias de viajes corporativa la tarjeta de crédito, un estudio realizado en el 2012 por la entidad GBTA (Global Business Association) indica que el 90% de las empresas que utiliza los servicios de una agencias de viajes corporativa emplea como medios de pago la tarjeta de crédito.

1.8 Aspectos conceptuales

1.8.1 Organización

Las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo, están generalmente compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. En la actualidad, existen varias escuelas filosóficas que han estudiado la organización como sistemas sociales y como estructura de acción, tales como el estructuralismo y el empirismo.

Para desarrollar una teoría de organización, es preciso primero establecer sus leyes o al menos, principios teóricos para así continuar elaborando una teoría sobre ellos. Un camino sería clasificar y mostrar las diferentes formas de organizaciones que han sido más estudiadas, tales como la burocracia como administración o elementos que componen a la organización y que, igualmente, han sido ya muy tratados, tales como el liderazgo formal e informal.

Las organizaciones se pueden clasificar de distintas formas, aquellas que poseen un fin de lucro definido, también, las que no poseen fines de lucro o también conocidas como ONG y finalmente, aquellas que poseen fines meramente administrativos, representativos de resolución o servicios, estas se pueden identificar fácilmente en las entidades de gobierno.

Por otro lado, las organizaciones se pueden encontrar como formales e informales, tamaño grande, mediano, pequeño y también las que se conocen como micro emprendimiento, además por localización, y ahí se tienen las multinacionales e internacional, nacionales, locales o regionales. También existe una clasificación con base en la producción que se dedica la empresa y así se tiene organizaciones de bienes o bien servicios.

Para el caso de esta investigación, la empresa Carlson Wagonlit Travel posee una organización con fines de lucro, multinacional, productora de servicios y se considera en Costa Rica como una mediana empresa. En el capítulo II, se estarán dando más detalles de la descripción la empresa como una organización.

“Las organizaciones necesitan de recursos para poder desarrollar sus actividades con éxito, por lo tanto, se necesitan recursos como el capital o dinero, materias primas o insumos que se transforman en un proceso y se convierten en los bienes y servicios deseados, recurso humano, recursos tecnológicos y finalmente los recursos cognitivos e intangibles como ideas, conocimiento, marcas nombres, prestigio que funcionan para posicionarse en el mercado” (Bateman, Snell, 2009).

1.8.2 Departamentalización

Adam Smith ha proporcionado una descripción gráfica de hacer mayor subdivisión del trabajo en su *wealth of nations* publicado en 1776 donde se refiere a la manufactura de alfileres, “Una persona hala el cable, otra lo estira, una tercera persona lo corta, una cuarta lo afila, una quinta lo esmerila en el extremo para ponerle la cabeza ...” (W.French, 1994) de esta manera el asunto de importante de hacer alfileres se divide en una serie de operaciones distintas, las que en algunas fábricas se llevan a cabo por manos diferentes aunque en otras el mismo hombre realiza dos o tres de ellas.

A pesar de que esto data de tiempos atrás, existen algunas organizaciones que fundamentan sus operaciones en divisiones de trabajo desde este estilo, algunos defensores de este esquema sostienen que poseen ventajas importantes como el corto periodo que se requiere para el

entrenamiento del personal, esto porque las personas enfocan su aprendizaje en uno o dos procesos los cuales son muchos más sencillos de poder aprender.

En la departamentalización se enfoca más a una división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud, algunos autores mencionan que para realizar la departamentalización se deben de tomar en cuenta ciertos criterios, ejemplo de ello, listar todas las funciones de la empresa, clasificarlas, agruparlas, según su orden jerárquico, asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas, especificar relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.

Por otro lado, es importante establecer las líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos, el tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo en la situación específica de cada empresa u organización existen diversos tipos de departamentalización, así se tiene por función, por producto, por geografía o territorios, por clientes, por proceso o equipo y finalmente por secuencia. En el capítulo II se dará una descripción mucho más detallada de cómo está conformada actualmente la empresa Carlson Wagonlit Travel.

1.8.3 Mercadeo y Ventas

Tanto el mercadeo de una empresa como el área de ventas son fundamentales para el desarrollo sostenido de cualquier empresa, el área de ventas, por su lado, es el lazo más cercano de la empresa con el cliente; para la mayoría de los clientes el vendedor es la empresa misma. Como expositor de las ofertas de compañía y recopilador de la información del cliente, el representante de ventas es el último vínculo en la cúspide de un trabajo de marketing y ventas.

“La competencia global creciente, junto con la naturaleza dinámica y compleja del comercio internacional, incrementa la necesidad de medios para conseguir lazos más estrechos con el

cliente y los proveedores” (Cateora, Gilly & Graham, 2009). El marketing de relaciones juega un papel fundamental en las empresas de hoy y fue creado a partir de las comunicaciones efectivas entre el vendedor y el comprador, se dirige a la creación de alianzas de largo plazo en lugar de tratar cada venta como un evento que solo ocurre un vez.

Los avances en la tecnología de la información están permitiendo el crecimiento de niveles altos de coordinación entre la publicidad, el estudio de mercado y los esfuerzos de ventas personales, formando funciones y papeles nuevos en la administración de las relaciones con los clientes. De igual manera estos avances están ocasionando cambios en la naturaleza de las ventas personales y la administración de ventas, originando el pronóstico de reducciones sustanciales en los trabajos de ventas de campo.

Finalmente, en este entorno versátil y global que viven las empresas, la tarea de diseñar, crear, capacitar, motivar a un grupo de ventas internacional genera problemas únicos en cada etapa de la administración y desarrollo.

1.9 Gestión del Proceso

1.9.1 Logística

Es definida como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución, en la actualidad el término logística ha tomado muchos rumbos en el ámbito empresarial, las cuales han evolucionado desde la logística militar hasta conceptos contemporáneos del arte y la técnica en la organización de los flujos de mercancías energía e información.

Muchas empresas de hoy funcionan alrededor de la logística, principalmente aquellas dedicadas al comercio, pero, por otro lado, la logística empresarial la cual ocurre por medio de la administración logística y de la cadena de suministros, cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

Para el caso de agencias de viajes corporativas, se puede definir que el objetivo principal de la logística empresarial es colocar los productos adecuados sean bienes y servicios en el lugar adecuado y de fácil acceso al mercado meta, en el momento preciso y contribuyendo a la rentabilidad de la empresa.

“La logística tiene como objetivo principal la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad, se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo y moviliza, tanto los recursos humanos como los financieros que sean adecuados”(Bateman,Snell,2009)

Actualmente, es fundamental garantizar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por las empresas, es decir, no solo que cumplan y satisfagan las necesidades de estos, sino que también, se perciban como una ventaja competitiva dentro del mercado, un valor agregado para el cliente, es por esto que el proceso de logística empresarial se hace fundamental en el bienestar de las empresas de hoy.

1.9.2 Tecnología Aplicada en la industria de viajes corporativos

El impacto de la Internet en la globalización es solo una de las causas de que la tecnología tenga un impacto vital en el mundo de los negocios, la tecnología complica las cosas o bien, crea oportunidades para las empresas, los desafíos provienen de la velocidad con la que están cambiando las tecnologías de la comunicación, transporte e información entre otras.

La internet se siente no únicamente en el nivel de los clientes en su totalidad sino también, afecta a los colaboradores particulares y en sus administradores. Al igual que la globalización ha alargado los días laborales de algunas personas, los artefactos de alta tecnología han dado la posibilidad de conexión del trabajo en un tiempo más largo y en una extensión geográfica más larga. Los teléfonos celulares inteligentes, los asistentes personales conocidos como PDA, las computadoras portátiles y las tabletas, son instrumentos que han entrado a jugar en un mundo lleno de velocidad y mucha información disponible.

La industria de viajes se ve altamente impactada por los avances tecnológicos que el mercado y el mundo están desarrollando, en unas áreas de manera positiva y en otras de manera negativa, así se tiene la implementación de herramientas de compra en línea las cuales están siendo diseñadas para las empresas y el segmento corporativo. Ante estas situaciones las empresas de viajes corporativos han tenido que diseñar estrategias para ubicarse en el mercado de manera competitiva. Más adelante en el capítulo II se tocará de manera más amplia cómo la tecnología ha impactado a la industria y cuáles han sido las medidas adoptadas.

1.10 Administración de Recursos Humanos

1.10.1 Organización

El ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es eminentemente social, en las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente, una influye en la actitud que la otra asume y viceversa. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros por sus limitaciones individuales y deben de conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que los esfuerzos individuales no podrían lograr.

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización” (I, Chiavenato, 1997). Se dice que una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que estén dispuestas a actuar en conjunto para obtener un objetivo en específico.

La disposición de contribuir con acción quiere decir, sobre todo disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio del grupo de trabajo. Esta disposición varía con el pasar del tiempo, esto denota que el sistema de contribuciones es inestable, puesto que el aporte de cada participante cambia en función no solo de las diferencias individuales, sino también, en cuanto al sistema de recompensas o remuneración otorgadas por la organización.

1.10.2 Proceso de Reclutamiento

Los individuos y las organizaciones están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua, de la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y haciéndose sus opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés de admitirlos. Desde el punto de vista de la organización el proceso de atracción y elección no es un proceso simple.

“El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado en atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (I, Chiavenato, 1997). Se puede decir, entonces, que es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades laborales que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento de atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica para su funcionamiento.

El problema fundamental de las organizaciones es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado de recursos humanos, que le interesen específicamente, para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. Por ello, las fuentes de recursos humanos se les denominan como fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales influirán en las técnicas de reclutamiento.

“Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesitan realizar investigaciones externas e internas” (I, Chiavenato, 1997). La investigación externa corresponde a una investigación de mercado de recursos humanos orientados a segmentarlo para facilitar su análisis, el mercado de recursos humanos debe de segmentarse de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe de descomponerse y analizarse según las características exigidas por la organización esto en relación con los candidatos que pretende atraer.

Por otro lado la investigación interna es una que corresponde a las necesidades de la organización referente a recursos humanos y qué políticas pretende adoptar con respecto de su personal. Por lo general, la investigación interna implica, determinar las directrices de reclutamiento, describiendo los propósitos y objetivos del empleado en el reclutamiento, además organizar el reclutamiento y delegar la autoridad y responsabilidad apropiadas para esa función, establecer la lista de requisitos de la fuerza de trabajo, utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos y finalmente evaluar el programa de reclutamiento en función de los objetivos y de los resultados alcanzados.

1.10.3 Manuales de Puestos

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Se puede decir, que básicamente, es un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

“Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos” (I, Chiavenato, 1997).

Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporciona los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una empresa. En lo fundamental, las tareas o atribuciones son elementos que conforman un papel de trabajo y que debe de cumplir el ocupante.

1.10.4 Manejo de errores de agentes vendedores (ADM)

Las agencias de viajes en su rol de intermediario se ven expuestas a una serie de riesgos a la hora de ejecutar sus proceso de manejo de los servicios otorgados por los proveedores, estos riesgos se convierten en errores los cuales traen como consecuencia cobros monetarios a las

empresas, esto es lo que en la industria de viajes se le conoce como ADM (Aditonal Debit Memo).

En este caso en particular los agentes de viajes se ven expuestos a cobros por estos errores en los proceso de manejo de reservas aéreas o bien hoteles, no es así el caso de carros el cual no planteó ningún método de cobro por mal manejo del proceso. Ante estas situaciones las empresas de viajes a nivel general toman medidas en sus presupuestos para prevenir estos posibles gastos los cuales pueden ascender a sumas importantes dependiendo del error.

Algunas empresas de viajes corporativos, principalmente, aquellas cuya estructura organizativa es pequeña, adopta una forma de trabajar en la cual el costo por estos errores es cobrado a los agentes de viajes. Por lo tanto, se vuelve fundamental crear un proceso correcto y adecuado de cómo manejar estos errores, ya que esto contribuye al bienestar de la empresa y el colaborar.

Los ADM o débitos llegan por notificación a la agencia de viajes corporativas semanas después de que el proveedor identificó el problema o error en el proceso, se tiene un margen de dos semanas para poder refutar este cargo en caso de que haya algún respaldo que demuestre lo contrario. Una vez que concluya el periodo de gracia, el cobro se hace efectivo para la empresa.

Por tanto, actualmente el proceso no se encuentra bien definido y se tiene que crear en paralelo con recursos humanos, la legislación local de cada país, para así determinar la mejor alternativo del manejo de los errores en las notas de débito por parte de los proveedores.

1.10.5 Programas de Capacitación

La determinación de necesidades de capacitación dentro de una organización se lleva a cabo mediante un diagnóstico y como tal debe de basarse en información real y oportuna, las empresas de hoy necesitan que su recurso más valioso cuente con el conocimiento adecuado para enfrentar a sus clientes o bien cualquier tipo de situación dentro de la organización. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de la gerencia y una función del personal a cargo. Corresponde al administrador, o bien, gerente la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Es importante tomar en consideración los siguientes aspectos para determinar la necesidad de capacitación y la creación de estos programas dentro de la empresa. Se tiene que evaluar el desempeño de los colaboradores, esto mediante la evaluación del desempeño en las áreas que tengan a cargo su función, también el método de la observación es importante, esto en la medida que se logre identificar donde existen falencias o ineficiencias dentro de las labores efectuadas.

Por otro lado, los supervisores o gerentes juegan un papel de suma relevancia, ya que en estos niveles no solo se puede determinar la necesidad de capacitación y creación de los programas, sino también, en las esferas de mayor nivel jerárquico. Además, se pueden tomar en cuenta las reuniones interdepartamentales, exámenes a los colaboradores, y últimamente las entrevistas de salida de aquellos funcionarios que dejan la compañía, han dejado una retroalimentación importante sobre el tema de capacitación.

1.10.6 Cultura Organizacional

Este es un factor muy importante en el manejo de una empresa a nivel gerencial o directivo, los altos mandos de una empresa deben de saber cuál es la cultura organizacional en la que se desarrollan las empresas.

La cultura organizacional se define “Las expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio” (Jun, Storm, 1980).

La cultura organizacional se ha determinado como una suma determinada de valores y normas que son compartidas por personas y grupos de una organización y que controlan la manera como interaccionan unas con otras y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se debería de conseguir. Los valores de las organizaciones desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en

situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico, la cultura es algo intangible aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta la normas de contabilidad

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros, en primer lugar en los proceso de atracción y selección de personal lo que perpetua aún más la cultura existente dentro de la empresa. También, tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria de manera que en la medida que haya mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización. Finalmente se puede decir que la cultura organizacional de una empresa no es rígida ni permanente, sino que está en constante cambio.

1.10.7 Clima Organizacional

El clima organizacional es la percepción inmediata que se tiene del ambiente de la empresa entre sus funcionarios, este ambiente es generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado directamente con la motivación de los colaboradores de la organización, esto toca temas, tanto físicos como mentales.

Este concepto se asimila a la dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que influyen en el ambiente laboral como resistencia al cambio, muchas veces este clima organizacional puede afectar positiva o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de la organización, alguna organizaciones se han visto afectadas en el área de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, además temas como comunicación entre los miembros de la organización.

Stephen Convey señaló la existencia de una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación. Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja de confianza y la baja de cooperación entre las personas. Se supone que en ellas hay una actitud auto protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula las cláusulas para la huida en caso de las cosas salgan mal.

El liderazgo es fundamental para generar ambientes o limas organizacionales estables y seguros para los colaboradores, el líder de la empresa y los líderes que se encuentran en las distintas áreas son los responsables de llevar la batuta en pro de generar climas organizacionales estables. El estilo que imponga el líder es el que se va a generar en la atmósfera de la organización, lo característico del líder es estimular a los otros a que le sigan, su función primordial es incitar al movimiento y la acción. “Los líderes establecen valores y principios éticos que desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos”(A, Salas, 2012).

El cambio organizacional es el proceso por el cual las empresas y organizaciones pasan de un estado actual a otro estado deseado con el objetivo de hacer crecer su productividad, eficiencia y eficacia para alcanzar nuevas y mejores maneras de potenciar sus recursos, capacidades y talento humano mejorando sus resultados (Salas 2013, p. 34).

1.11 Comportamiento de los clientes

1.11.1 Comportamiento de Consumo

Las necesidades humanas son el fundamento de todo el marketing moderno. La clave para la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento de una compañía en un mercado altamente competitivo es su capacidad para identificar y satisfacer las necesidades insatisfechas del consumidor mejor y más rápido que la competencia.

Todos los individuos tienen necesidades, algunas son innatas, otras adquiridas y todas ellas forman un conjunto de características en el mercado que las empresas deben de identificar para poder desarrollar estrategias del negocio entorno a ellas. Paralelo a esto existe la

motivación, la cual es un elemento altamente dinámico de manera que cambia de forma constante al reaccionar ante las experiencias de la vida. Las necesidades y las metas crecen y cambian sin cesar a la respuesta física del individuo. A Medida que se satisfagan las necesidades, surgen nuevas necesidades y más altas que generan tensión e inducen a la actividad.

Todo comportamiento está orientado hacia el logro de una meta, las metas son los resultados que se espera obtener con un comportamiento motivado. “La forma o las direcciones que toma el comportamiento hacia la meta elegida es el resultado de procesos de pensamiento y aprendizaje previo”(Schiffman,Kanuk,2005).

No es sencillo inferir los motivos de compra de un consumidor y menos a partir del comportamiento del consumidor. Individuos con necesidades diferentes, en ocasiones, buscan la satisfacción de éstas eligiendo las mismas metas, personas con las mismas necesidades podrían intentar satisfacerlas a través de metas diferentes. Aunque algunos psicólogos sugieren que los individuos tienen prioridades diferentes en cuanto a sus necesidades, otros creen que la mayoría de los seres humanos experimentan las mismas necesidades básicas, a las cuales asignan una clasificación similar en términos de prioridad.

En el ámbito de agencias de viajes y la industria de viajes corporativa, el comportamiento se ha venido rigiendo por los distintos fenómenos que intervienen en el proceso y decisión de compra para realizar viajes de negocios, aunque se cree que los viajes de negocios no pueden ser sustituidos por los diferentes métodos tecnológicos que han surgido, es una realidad que muchas empresas han reducido sus gastos de viajes debido a las alternativas que presentan las llamadas en conferencia. Las crisis financieras que han impactado en la actualidad, el mercado de viajes corporativos ha hecho que las empresas también busquen nuevas alternativas de compra que le generen ahorro en sus presupuestos, caso evidente y el cual se ha tocado es las herramientas de compra en línea diseñadas para el consumo de las empresas.

Con la conclusión del capítulo I del presente trabajo de investigación, se desea crear un vínculo directo entre el lector y el desarrollo de la investigación, de manera tal que este capítulo sirva

como introducción de conceptos claves para el entendimiento de la industria que rodea la empresa que se está estudiando y la cual será objeto de propuestas específicas.

2 Capítulo II: Descripción de la situación actual, estrategia y organización de la empresa Carlson Wagonlit Travel S.A.

El presente capítulo de investigación pretende capturar de manera real una imagen de lo que la empresa Carlson Wagonlit en Costa Rica es actualmente, cómo es su configuración actual, describir sus procesos, su forma de trabajo, productos y servicios y su estrategia gerencial. Por lo tanto, se pretende pasar de manera más profunda por áreas como los antecedentes de la empresa, su conformación de servicios ofrecidos al cliente, sus clientes y mercado meta, proveedores e ingresos, la estrategia empresarial que actualmente, sus procesos operativos, medios de pago, la tecnología aplicada, herramientas utilizadas en favor del negocio y la competencia que posee la empresa en el mercado costarricense.

Todo esto con el fin máximo que en el capítulo siguiente del presente trabajo de investigación se logren realizar análisis concretos ante la situaciones reales de la empresa y de esta manera lograr establecer cambios organizacionales, propuestas estratégicas específicas que sean de uso real para la empresa.

2.1 Marco Estratégico

2.1.1 Misión y Visión de Carlson Wagonlit Costa Rica

Según la página Web de la empresa en Costa Rica www.cwt.co.cr, consultada el 17 de Septiembre del 2013, no se manifiestan por escrito la visión ni tampoco la misión de la empresa a nivel local, por otro lado, se realizó la búsqueda de estos dos conceptos dentro de la empresa y no se encontró dicha información, se efectuó la consulta a la Sra. Marcela Mora actual Gerente de País sobre la definición de la misión y visión de la empresa y afirma que por ser una empresa anteriormente local la cual ahora cuenta con todo el respaldo global y manejada por mucho tiempo por una sola persona que ejercía como dueño, no se veía la

importancia e impacto positivo que podía traer la definición clara para la empresa y sus colaboradores de la misión y visión, por lo tanto, la misión y visión no han sido expuestas ni definidas dentro de la empresa.

Carlson Wagonlit Travel a nivel global posee una misión y visión bien definida la cual es la siguiente:

“Carlson Wagonlit Travel proporciona soluciones eficientes e innovadoras para optimizar la gestión de los viajes, las reuniones y los eventos, conjuntando nuestro alcance global con la mejor gente y un servicio superior”, esto ha sido extraído de la página web de la empresa www.carlsonwagonlit.com, el 17 de Septiembre, 2013.

Por otro lado, la visión de la empresa a nivel global está definida de la siguiente manera:

“Carlson Wagonlit Travel está enfocada a apoyar a empresas de todo tipo de tamaño, sean instituciones gubernamentales como organizaciones no gubernamentales para optimizar sus programas de viajes a través del mejor servicio y asistencia hacia sus viajeros.

Aprovechando el talento y experiencia de sus colaboradores, Carlson Wagonlit Travel, sustentada en tecnología global de punta, ayuda a sus clientes por obtener grandes resultados en términos de servicios, ahorro y seguridad”.

2.2 Valores de Carlson Wagonlit Travel Costa Rica S.A

Consultando con la Gerente de país la Sra. Marcela Mora indica que por mucho tiempo la empresa a nivel local manejó cuatro valores, los cuales fueron los que se trabajaron en los últimos cinco años, estos fueron publicados a sus colaboradores y, además presentados en la página web www.cwt.co.cr. Los mismos son los siguientes.

Competencia

Constantemente aplicamos nuestro profesionalismo en el sector y unos recursos globales incomparables, para mejorar y perfeccionar nuestro negocio y para ofrecer las mejores prácticas a todos y cada uno de nuestros clientes.

Orientación a resultados

Trabajamos sin descanso para conseguir los objetivos de nuestros clientes.

Espíritu Proactivo

Constantemente anticipamos temas y tendencias y convertimos las posibilidades del mañana en oportunidades

Adaptación Cultural

Gracias a la calidad en nuestra forma de escuchar, tenemos una profunda comprensión de las sutiles diferencias entre las distintas culturas nacionales y corporativas y podemos ofrecerles, tanto el mejor servicio como los mejores resultados a largo plazo, combinando sus objetivos empresariales con las peculiaridades de cada mercado.

Por otro lado estos valores no concuerdan con los valores proclamados por Carlson Wagonlit Travel a nivel global, la Sra. Marcela Mora indica que en el último año y medio (2012) la empresa se ha esforzado para que los valores de Carlson Wagonlit a nivel global sean de conocimiento para los colaboradores, pero que la tarea no ha sido fácil, estos valores se definen de la siguiente manera:

Atención por nuestros clientes

Poniendo las necesidades de nuestros clientes como prioridad, buscando darles los mejores niveles de servicio.

Compromiso por la excelencia

Mediante la constante búsqueda de los más altos niveles de desempeño.

La diversidad cultural

Fomentando el respeto y el espíritu de equipo en nuestro ambiente de trabajo, abrazando y aprovechando la esencia multicultural de la empresa y otorgando igualdad de oportunidades a los talentos individuales.

Confiabilidad

Ser un socio de negocios de confianza y comprometido en ofrecer productos y servicios líderes en nuestra industria.

Integridad

Mediante el establecimiento de relaciones productivas de largo plazo, promoviendo una comunicación abierta y veraz.

Espíritu emprendedor

Enfrentar los nuevos retos de manera creativa, siendo ingeniosos, reaccionando rápido y de manera efectiva en la creación de soluciones innovadoras para satisfacer a las necesidades de nuestro mercado.

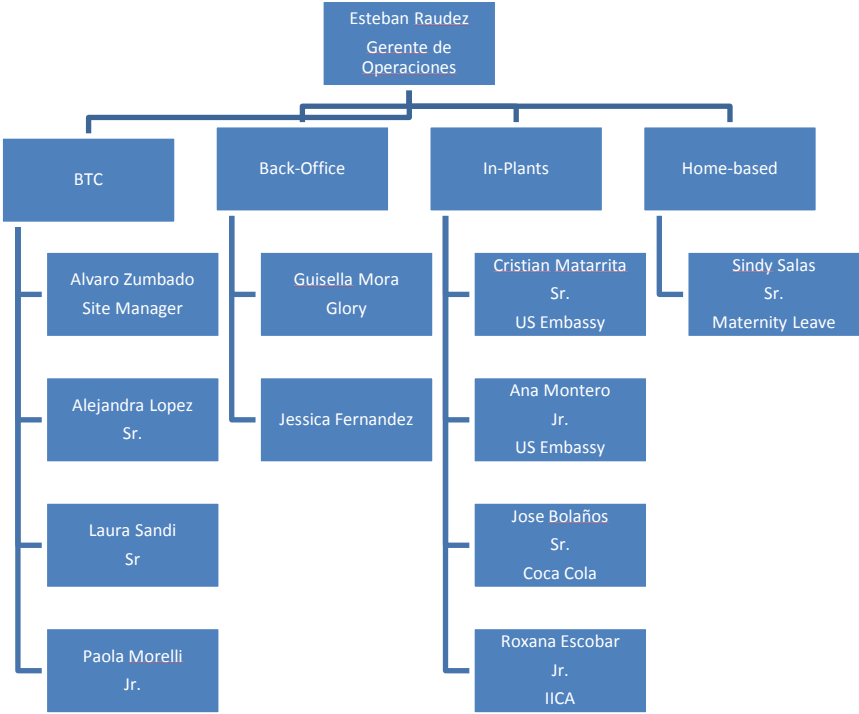
2.3 Estructura Organizacional de Carlson Wagonlit Costa Rica.

Actualmente, Carlson Wagonlit Costa Rica no cuenta con una persona dedicada para el área de recursos humanos, se consulta al Sr Manuel Hernández Gerente financiero y administrativo de la empresa sobre la conformación actual de la empresa a nivel organizacional. La descripción que da es la siguiente:

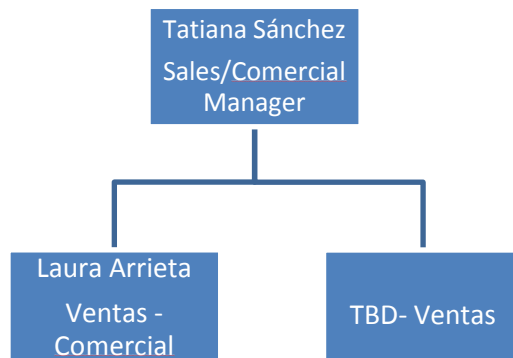
La empresa está dirigida por una Gerente de país cuyo nombre es Marcela Mora y donde a ella le reportan cuatro áreas definidas, el área operativa, el área de ventas y comercial, el área financiera –administrativa y el área de proveedores, el área de recursos humanos está por definirse la contratación de una persona para el 2013. Cada una de estas áreas posee un gerente responsable y por debajo de estas gerencias poseen personal a cargo lo cual conforman un total de 23 personas.

El área operativa posee un gerente de operaciones y nueve personas a cargo de la atención de los clientes, a estos se les denomina consultores de viajes y se ubican dentro de tres modelos distintos de atención que Carlson Wagonlit Travel posee. BTC, esto es lo que se denomina como Business Travel Center y la atención al cliente es ubicada en las Oficinas Centrales de

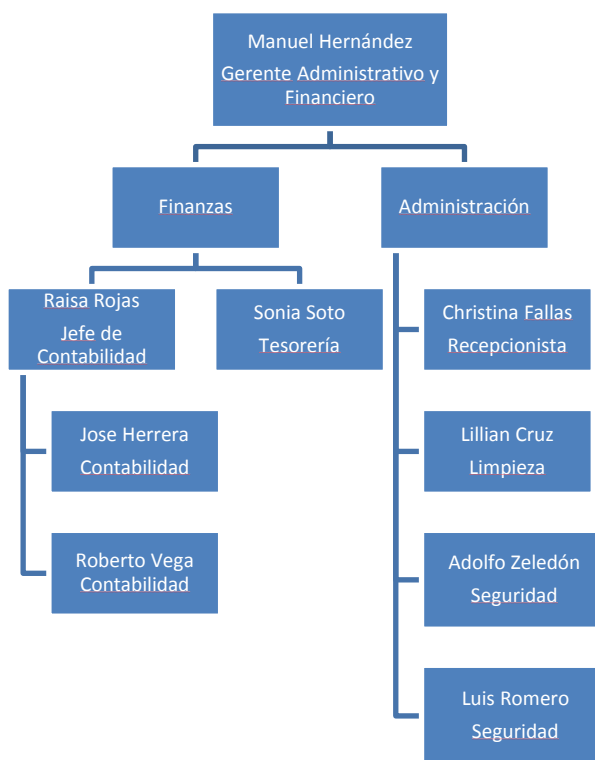
Carlson Wagonlit, también, se ofrece el modelo de atención de Inplants, que son consultores de viajes que están ubicados dentro de la empresa - cliente y se les ofrece el servicio de una persona dedicada dentro de la empresa y finalmente una persona que está ubicada como home base la cual atiende a ciertos clientes, pero ubicada desde su casa. Además, de estas 9 personas el área operativa posee dos personas más que trabajan en el área de Mensajería y Facturación.



El área de ventas y la parte comercial, está dirigida por una Gerente de ventas y comercial y recientemente, se ha unido al equipo una persona más que fungirá en el área de Ventas y Comercial también. Para el 2013, está pendiente la aprobación de una persona más que apoye al equipo de ventas siempre y cuando el volumen de ventas incremente lo esperado. Esto según palabras de la Gerente de Ventas y Comercial la Sra. Tatiana Sánchez.



El área financiera según el Sr Manuel Hernández comenta que está definida en dos áreas, la Administrativa y el área Financiera, el área Financiera está conformada por una Jefe de contabilidad, una persona en tesorería y dos asistentes de contabilidad. Por otra parte, el área Administrativa se conforma de una recepcionista, una persona de limpieza y dos personas que se encargan de la seguridad de la empresa durante las 24 horas de los 365 días del año.



El área de proveedores se mantiene a cargo actualmente del Gerente de Operaciones de la empresa, por lo que no se posee de una persona dedicada a esta área.

2.4 Modelo de Negocios de Carlson Wagonlit Travel

Carlson Wagonlit Travel posee su modelo de negocios en Costa Rica bajo la oferta de servicios al mercado de empresas nacionales e internacionales sobre la planificación de viajes corporativos, cumplimiento de la política de viajes de las empresas, establecimiento de relaciones comerciales entre los proveedores y los clientes para el beneficio en los servicios utilizados y, por ende, ahorro en sus rubros de gastos de viajes de las empresas y generación de información valiosa para las empresas que les funciona para la toma de decisiones a futuro. Esto trae como consecuencia que este servicio se pueda cobrar a los clientes y generen ingresos por los servicios prestados, así como los ingresos generados por los proveedores, según la Sra. Marcela Mora, Gerente de país de la empresa, el giro de negocio principal es la planificación de los viajes corporativos para las empresas, tanto nacionales como internacionales, además que las empresas puedan confiar en que Carlson Wagonlit velará porque la política de viajes se haga cumplir en cada una de las solicitudes que hacen sus viajeros, lo que se busca es generar tranquilidad a nuestros clientes de que somos la mejor opción para el manejo de viajes. También no descarta la diversificación de sus servicios en un futuro cercano en el área vacacional, reuniones y eventos de negocios.

El Gerente Financiero Manuel Hernández indica que los ingresos de este negocio provienen de dos grandes vías, una es el monto que se cobra por los servicios ofrecidos a los clientes, y otro es por las comisiones e incentivos que generan los proveedores que se utilizan. Sin estos dos rubros los ingresos de las agencias de viajes no existirían, más adelante se detallará un poco más sobre los ingresos de proveedores que responde a un porcentaje bastante importante para la empresa.

Marcela Mora afirma que la estrategia empresarial está dirigida a la atención de empresas cuya necesidad sea la de viajar por negocios, por lo tanto, ese es el cliente meta que se quiere capturar, Carlson Wagonlit ofrece un servicio automatizado y de alta calidad, con una serie de servicios complementarios que generan valor para nuestros clientes. Por otro lado, generamos

relaciones comerciales con los prestadores de servicios de nuestros clientes de manera tal que estos se traduzcan en ahorros para la empresa.

Desde la perspectiva operativa, se trabaja para maximizar el recurso y, por ende generar mayor productividad y menor costos por transacción a la empresa, esto se lleva a cabo de la mano con el uso de tecnologías de punta que ayudan a que nuestro servicio sea más eficaz; ejemplo de esto es la herramienta de reservas llamada Turbo Sabre, la cual hace que el consultor de viajes fácilmente pueda realizar una reserva de viaje en menos de 3 minutos, de esta manera tiene la capacidad de generar mayor atención a nuestros clientes y, por ende, mayor productividad por consultor, otro ejemplo importante es el sistema de telefonía que posee Carlson Wagonlit, según la Sra. Marcela Mora, el mismo procesa llamadas, genera reportes de atención, controla tiempos de atención y se tiene mayor control con el servicio ofrecido a los clientes, según los contratos previamente firmados y establecidos con los clientes.

Otra herramienta importante es la llamada Portrait, ésta funciona para almacenar datos de los perfiles de los viajeros, de manera que el consultor de viajes solo accesa al perfil del cliente y encuentra la información relevante para poder realizar la reservación con base en sus necesidades. La información contenida dentro de los perfiles esta los viajeros frecuentes, preferencias de comidas, asientos, hoteles, pasaportes, tipos de visas, etc.

Desde la perspectiva comercial, la Sra. Tatiana Sánchez nos indica que posee herramientas importantes como PMC, la cual se ofrece al cliente para que pueda acceder en el momento que lo desee y así poder generar información y datos en tiempo real sobre el movimiento de los viajes realizados en las últimas horas, semanas o meses por parte de la empresa. Además, se programan reuniones mensuales con los clientes para realizar revisiones del comportamiento de compra del usuario y la validación del cumplimiento de la política de viajes de la empresa.

2.5 Principales Proveedores de Carlson Wagonlit Travel Costa Rica

Carlson Wagonlit Costa Rica posee como principales proveedores líneas aéreas, hoteles, arrendadoras de carros, seguros de asistencia y tour operadores, de esta lista los que generan mayor ingresos por los programas de incentivos que se tienen negociados son las líneas aéreas, las tarjetas de seguros de asistencias, el sistema de reservación (GDS) y por último, las reservas de hoteles, estas últimas generan menor ingreso en la actualidad debido a que el volumen que se maneja de reservas de hotel actualmente son con cadenas de hoteles que posee ya un contrato y una negociación previa con el cliente que Carlson Wagonlit atiende, por lo tanto, son tarifas netas que no comisionan a la agencia. Esto según información proporcionada por el Gerente Financiero y administrativo Manuel Hernández.

En el siguiente cuadro se muestran los ingresos generados de enero a agosto 2013 por parte de proveedor GDS o sistema de reservaciones, además las comisiones generadas por los hoteles (Net Commissions) y los otros servicios como las tarjetas de asistencia (All Others – Assist Card, Travel Ace), este cuadro realiza un comparativo entre lo presupuestado y lo proyectado para el 2013.

Supplier Revenue Overview

COSTA_RICA <i>000's USD @ B13 Fx</i>	AUGUST MTD Results							AUGUST YTD Results				
	2012 Actual	2013 Budget	2012 PM	2013 Actual	Actual 2013 vs			2012 Actual	2013 Budget	2013 Actual	Actual 2013 vs	
					A 12	B 13	PM 12				A 12	B 13
Transactions	2.395	2.401	1.928	1.810	-24%	-25%	-6%	16.874	19.750	15.575	-8%	-21%
Traffic	\$1.499	\$1.666	\$1.258	\$1.247	-17%	-25%	-1%	\$12.172	\$14.119	\$10.647	-13%	-25%
Net Commissions	\$16	\$17	\$25	\$6	-62%	-64%	-76%	\$228	\$141	\$99	-56%	-30%
Yield %	1,1%	1,0%	2,0%	0,5%				1,9%	1,0%	0,9%		
Net Overrides	\$0	\$0	\$0	\$0	0%	0%	0%	\$0	\$0	\$0	0%	0%
Yield %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%				0,0%	0,0%	0,0%		
GDS	\$7	\$8	\$7	\$42	100%	100%	100%	\$50	\$68	\$92	84%	35%
Yield %	0,4%	0,5%	0,6%	3,4%				0,4%	0,5%	0,9%		
Partnership	\$28	\$54	\$10	\$31	10%	-43%	197%	\$257	\$459	\$213	-17%	-54%
Yield %	1,9%	3,3%	0,8%	2,5%				2,1%	3,3%	2,0%		
Y-1	\$0	\$0	\$0	\$0	100%	0%	0%	\$0	\$0	\$4	0%	0%
Yield %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%				0,0%	0,0%	0,0%		
All Other	\$1	\$1	\$2	\$2	100%	42%	0%	\$7	\$10	\$14	97%	42%
Yield %	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%				0,1%	0,1%	0,1%		
Supplier Revenues	\$52	\$80	\$44	\$81	56%	1%	82%	\$541	\$678	\$422	-22%	-38%
<i>Supplier Revenues as % of Traffic</i>	3,5%	4,8%	3,5%	6,5%				4,4%	4,8%	4,0%		

Fuente: Elaboración Propia con datos suministrados por la gerencia Financiera (Carlson Wagonlit Travel, 2013)

A continuación, se presenta un cuadro que muestra los ingresos generados por los principales proveedores aéreos el cual se compara respecto de lo presupuestado para el 2013, los datos que se presentan son de enero a agosto 2013 acumulados.

TOP Supplier SR's Performance (\$\$)

	Current	Budget
COPA	\$111,01	\$239,21
AMERICAN	\$28,39	\$61,17
DELTA	\$27,19	\$58,60
IBERIA	\$19,56	\$42,15
OTROS	\$27,01	\$58,20
Total	\$213,16	\$459,33

Fuente: Elaboración Propia con datos suministrados por la gerencia Financiera (Carlson Wagonlit Travel, 2013)

2.6 Descripción de la Cartera de Negocios de Carlson Wagonlit Travel Costa Rica

Para llevar a cabo la descripción de la cartera de negocios que tiene actualmente la empresa Carlson Wagonlit Costa Rica, se recurre a la fuente de entrevista de la Sra. Marcela Mora Gerente de país y además se solicita el apoyo de la Gerente comercial y ventas la Sra. Tatiana Sánchez.

La Sra. Marcela Mora indica que Carlson Wagonlit posee tres ejes en los cuales gira el negocio de la empresa actualmente y estos son los siguientes: el servicio de viajes corporativos para pequeñas, medianas y grandes empresas; por otro lado, las otras dos áreas de negocios las cuales no están tan desarrolladas son la organización de eventos - reuniones de negocios y la parte vacacional.

A continuación, se hace una pequeña descripción que posee la empresa sobre los servicios ofrecidos para la gestión de viajes corporativos, según la Sra. Tatiana Sánchez Gerente Comercial y de Ventas.

2.7 Gestión de viajes corporativos

2.7.1 Inventario de necesidades

Comienza la asesoría escuchando cuáles son las necesidades de los clientes, luego se analiza la información histórica de su cartera para entender cuáles son sus patrones de compra, destinos más frecuentes, pasajeros de mayor importancia, y otras variables que n ayuda a definir la estrategia específica para maximizar sus oportunidades de ahorro y en pro de brindar un mejor servicio.

2.7.2 Estrategia y política de viajes

Una vez que define la estrategia, se asesora en la revisión de la política de viajes, que es para Carlson Wagonlit el punto de partida en nuestra relación de socios. Es importante que esta política sea muy clara y que permita alcanzar los objetivos a largo plazo que conjuntamente de ha definido para del programa de viajes de su empresa.

2.7.3 Proceso de implementación

Carlson Wagonlit Costa Rica le asiste activamente en los procesos de comunicación interna y de correcta implementación de su política de viajes actualizada.

Sistemas de Información

Carlson Wagonlit Costa Rica cuenta con herramientas de última tecnología que permiten la consolidación y análisis de datos. Se envía mensualmente reportes gerenciales que pueden confeccionar a su medida.

2.7.4 Generación de ahorros

Carlson Wagonlit Costa Rica puede generar información de ahorros realizados y ahorros potenciales para cada uno de nuestros clientes corporativos. Diferentes factores influyen en la optimización de los recursos, de ahí la importancia del nivel profesional de nuestros asesores que identifican esas oportunidades de ahorro día con día.

2.7.5 Revisión periódica de resultados

Para mantener una fructífera relación a largo plazo, Carlson Wagonlit Costa Rica programa reuniones periódicas con sus clientes para revisar temas de operaciones y estrategia, resultados a nivel servicio.

2.7.6 Acuerdo de nivel de servicio

Carlson Wagonlit Travel Costa Rica entrega a cada uno de sus clientes corporativos un Acuerdo de Nivel de Servicio que describe en detalle el compromiso que se adquiere al ser su socio de negocios. Según las necesidades de cada cliente, se pueda personalizar este acuerdo para que respete y fortalezca su Política de Viajes.

2.7.7 Control de calidad

Para Carlson Wagonlit Travel Costa Rica es muy importante conocer a nuestros clientes y lo que piensan de nosotros. Como parte del compromiso post venta, se realizan llamadas aleatorias cada semana para conocer las opiniones sobre la calidad del servicio que reciben quienes confían en nosotros. Con el mismo objetivo, cada dos meses se visitan a los clientes y anualmente se realizan encuestas que permiten mejorar nuestra oferta de servicios, porque se conoce de primera mano la opinión de nuestros usuarios.

2.7.8 Talleres de capacitación

Con el fin de que, tanto los viajeros como los planificadores de viajes estén al día con las últimas disposiciones de las aerolíneas en materia de transporte aéreo, en Carlson Wagonlit Travel Costa Rica imparte talleres de capacitación prácticos, sencillos y muy instructivos. Nuestro interés es que los clientes estén informados acerca de sus posibilidades y sus limitaciones durante el transcurso de su viaje. Se recomienda realizar estos talleres informativos dos veces al año.

2.7.9 Consolidación de datos

Carlson Wagonlit Travel Costa Rica tiene la tecnología para poder ofrecerle estadísticas de todos los gastos de viaje de su compañía.

Para las compañías que atendemos a nivel regional, en forma centralizada desde Costa Rica, ofrecemos la capacidad de consolidar toda su inversión en viajes, en un sólo reporte.

Además de ser un mecanismo de control interno, estos reportes representan una herramienta imprescindible para la toma de decisiones en materia de administración de viajes. De ellos dependerán las negociaciones futuras con aerolíneas y demás proveedores, la actualización de la política de viajes y la maximización del ahorro realizado.

Cada mes le enviamos reportes de actividad en la manera más fácil para analizarla: por ruta, por aerolínea, por viajero, por centro de costos, por departamento o por país.

2.7.10 Organización de eventos y reuniones

En la actualidad, Carlson Wagonlit Travel no posee una estructura propia para la organización de eventos y reuniones y es acá donde la Sra. Tatiana Sánchez indica que existe la oportunidad de poder expandir el negocio en esta área, actualmente, la empresa no ofrece este servicio de manera formal como parte de su cartera de servicios, si no que se limitan a que cuando salga alguna solicitud se oferta mediante un outsource o servicio tercerizado.

2.7.11 Viajes vacacionales

Según comenta Tatiana Sánchez Gerente Comercial y de Ventas, en la actualidad, dentro de la cartera de productos que se ofrecen a los clientes no se incluyen la parte vacacional, esto principalmente porque la empresa no posee el personal adecuado y suficiente para la atención de este tipo de servicio. El cual posee características muy distintas de los servicios solicitados por las empresas en sus viajes de negocios.

2.8 Tecnología aplicada a la industria

Uno de los factores más importantes que Carlson Wagonlit Travel está sacando ventaja es el uso de la tecnología que posee para el beneficio de sus clientes, la Sra. Tatiana Sánchez afirma que el uso de Smart Phones, Tabletas por parte de los viajeros corporativos es que cada vez

más común, por lo tanto, la empresa se ha esmerado en desarrollar aplicaciones como “CWT TO GO” la cual es una aplicación que trabaja en tiempo real con la información actualizada de los próximos viajes, o viajes en curso que está teniendo el cliente, esta aplicación da la posibilidad de que el cliente revise si sus vuelos están atrasados, las direcciones exactas de su hotel, códigos de reservación aéreas, información meteorológica, entre otras más.

Por otro lado, la aplicación de la tecnología se traduce también en herramientas para la generación de información para los clientes, mantenimiento de perfiles o información del viajero de manera actualizada. A nivel interno Carlson Wagonlit posee herramientas de uso operativo como se mencionó anteriormente, el sistema de telefonía AVAYA, Moxie lo cual es un sistema de correos que genera información que indica el momento y qué tipo de respuesta se les están dando a los clientes.

2.9 Comunicación Interna de la empresa Carlson Wagonlit Travel Costa Rica.

Actualmente, la empresa sufre un proceso de transición donde su nueva líder la Sra. Marcela Mora asume las riendas de la empresa (Enero 2013) y arrastra un proceso de comunicación escaso y limitado, así lo afirma la Sra. Mora. En la actualidad lo que Carlson Wagonlit Travel está tratando de hacer es asumir políticas, procesos y formas de trabajo similar a lo que el resto de los países de Latinoamérica manejan, además de tratar de darle identidad propia en la forma de liderazgo.

A nivel Gerencial afirma la Sra. Marcela Mora se realizan reuniones de manera semanal con la línea de gerentes, pero esto es una práctica que recién se empieza a efectuar ya que en el pasado no se hacía, en éstas se intenta establecer los planes de trabajo y seguimiento a los puntos críticos del negocio. De igual forma la línea de gerentes están tratando de replicar esta forma de trabajo con sus colaboradores que reportan directamente para tratar de establecer una línea de comunicación activa con toda la empresa.

2.10 Aspectos relevantes de la empresa Carlson Wagonlit Travel Costa Rica

En este momento, la empresa sufre una etapa de crisis financiera la cual está trayendo consecuencias importantes, principalmente, generando pérdidas constantes en los últimos 6 meses, esto ha provocado que el clima organizacional esté en decadencia y, además genere un nivel de presión importante sobre los líderes, esto según afirma la Sra. Marcela Mora.

Para el cierre del mes de agosto del 2013 los estados financieros muestran una pérdida acumulada respecto al presupuesto para el 2013 \$240000 y se espera que se cierre al final del 2013 con una pérdida total de \$438 000.

Costa Rica P&L

COSTA RICA 000's USD @ B3 FX	AUGUST MTD Results									AUGUST YTD Results						
	2012	2013	2013	2013	2013	Actual 2013 vs				2012	2013	2013	2013	Actual 2013 vs		
	Actual	Budget	MFORECAST	PM	Actual	A 12	B 13	MF 13	PM 12	Actual	Budget	MFORECAST	Actual	A 12	B 13	MF 13
Transactions	2.395	2.401	2.246	1.928	1.810	-24%	-25%	-19%	-6%	16.874	19.750	16.011	15.575	-8%	-21%	-3%
Traffic	\$1.499	\$1.666	\$1.304	\$1.258	\$1.247	-17%	-25%	-4%	-1%	\$12.172	\$14.119	\$10.705	\$10.647	-13%	-25%	-1%
Supplier Net Revenues	\$52	\$80	\$51	\$44	\$81	56%	1%	57%	82%	\$541	\$678	\$393	\$422	-22%	-38%	7%
Client Net Revenues	\$27	\$27	\$16	\$15	\$18	-33%	-31%	15%	19%	\$178	\$223	\$151	\$154	-14%	-31%	2%
NET REVENUES	\$79	\$107	\$67	\$60	\$99	25%	-7%	47%	66%	\$720	\$902	\$544	\$576	-20%	-36%	6%
Net Revenues as % of Traffic	5,3%	6,4%	5,2%	4,8%	8,0%					5,9%	6,4%	5,1%	5,4%			
TTS Cost	(\$40)	(\$47)	(\$41)	(\$47)	(\$28)	30%	40%	-31%	-40%	(\$308)	(\$377)	(\$356)	(\$343)	-12%	9%	4%
PO Cost	(\$7)	(\$11)	(\$4)	(\$6)	(\$5)	27%	53%	38%	-8%	(\$55)	(\$90)	(\$50)	(\$51)	7%	43%	-3%
Supplier Management	(\$0)	(\$2)	(\$1)	(\$1)	(\$1)	-230%	63%	0%	0%	(\$2)	(\$14)	(\$5)	(\$5)	-212%	63%	0%
Sales	(\$16)	(\$10)	(\$14)	(\$4)	(\$4)	76%	60%	-73%	-6%	(\$67)	(\$78)	(\$76)	(\$66)	2%	16%	14%
G&A Cost	(\$32)	(\$30)	(\$38)	(\$81)	(\$62)	-96%	-109%	62%	-23%	(\$252)	(\$239)	(\$327)	(\$351)	-39%	-47%	-7%
Total Cost	(\$96)	(\$100)	(\$98)	(\$139)	(\$101)	-5%	-19%	2%	-28%	(\$683)	(\$798)	(\$814)	(\$816)	-19%	-29%	0%
EBITDA_BTR	(\$16)	\$7	(\$31)	(\$79)	(\$1)	-92%	-118%	-96%	-98%	\$37	\$104	(\$270)	(\$240)	-745%	-330%	119%
EBITDA as % of Net Revenue	-20,7%	6,9%	-46,5%	-131,9%	-1,4%					5,2%	11,5%	-49,6%	-41,6%			
EBITDA as % of Traffic	-1,1%	0,4%	-2,4%	-6,3%	-0,1%					0,3%	0,7%	-2,5%	-2,3%			

Fuente: Elaboración Propia con datos suministrados por la gerencia Financiera (Carlson Wagonlit Travel, 2013)

Esto según comenta la Gerente de País es debido a la pérdida de clientes importantes durante el inicio del 2013 los cuales no se sustituyeron por ningún otro, durante todo el primer semestre, tanto el equipo regional de ventas como el equipo local no han sido capaces de poder generar clientes nuevos que generen nuevos ingresos a la empresa. Ante esta situación la empresa se ha visto obligada a reducir sus costos los cuales se han traducido en una reducción de planilla en un 20%, esto igualmente no ha sido posible de compensar la pérdida que se registra a hoy.

La estrategia a nivel de liderazgo que ha seguido la empresa es muy casera, con poca estructura y sin una definición clara para todo el liderazgo de la empresa, por lo que Carlson Wagonlit

Travel actualmente no se ha planteado una forma definida de cómo poder atacar el mercado. Según nos comenta la Sra. Tatiana Sánchez hasta hace poco se está recibiendo apoyo de países como México para poder crear una estrategia definida, una segmentación definida de los clientes que se quieren atacar en los próximos 2 años; el modelo por seguir se basará principalmente en la captura de PYMES en Costa Rica, para esto todavía no se tiene una propuesta concreta de un producto por ofrecer para este tipo de clientes.

El know how de la empresa, actualmente, se ha visto afectada por la salida de personal que en el pasado sumaba muchos años de experiencia en todas las áreas del negocio. Según la Sra. Marcela Mora, actualmente las personas con más experiencia en el negocio son la Gerente de Ventas Tatiana Sánchez, el Gerente Financiero, Manuel Hernández a quien lo expatriaron desde Carlson Wagonlit México (posee más de 10 años en la empresa), cuatro consultores de viajes que rondan en promedio los 5-7 años de experiencia dentro de la empresa y finalmente la Sra. Marcela Mora quien tiene más de 12 años en la empresa.

Desde este escenario la empresa, está intentando capacitar a su personal nuevo que corresponde más del 50% del total de personas de una manera rápida y lo más eficientemente posible.

2.11 Competencia para Carlson Wagonlit Travel Costa Rica

Carlson Wagonlit Travel es la número cuatro en el mercado costarricense, así lo indica la Sra. Tatiana Sánchez, la agencia de viajes número uno a nivel corporativo en Costa Rica es Vemsa, seguidamente esta Terranova, BCD Travel es la tercera y cuarto lugar estaría Carlson Wagonlit Travel. Es importante destacar que de estas cuatro agencias las únicas dos agencias con respaldo global y bajo el concepto de Travel Management Company (TMC) solamente están Carlson Wagonlit y BCD Travel, las otras dos son agencias locales con alguna representación de marca internacional.

Uno de los aspectos más importantes del porqué la competencia mantiene una ventaja sobre la empresa Carlson Wagonlit, se da a nivel de servicio ofrecido por ellos, la configuración de

atención, además de beneficios que estas empresas ofrecen a los clientes que Carlson no posee, así lo afirma la Sra. Tatiana Sánchez.

Por ejemplo, estas empresas ofrecen transporte que traslada a sus clientes de sus hogares o empresas hacia el aeropuerto y viceversa de manera gratuita, además su modelo de atención es muy personalizado, de manera tal que les asigna a un consultor que en realidad comisiona por las ventas lo cual hace que este consultor genere un esfuerzo mucho más extra para sus clientes. Otro aspecto importante es que estas empresas, principalmente, VEMSA y Terranova han diversificado sus negocio, no solo enfocándose a brindar servicios de viajes de negocios a sus clientes, si no también, creando una cartera de productos varios, como por ejemplos, paquetes vacacionales con precios atractivos para estos mismos clientes, o bien, la organización de excursiones a conciertos en el extranjero.

Estos factores son señalados por la Gerente de Comercial y Ventas como los más importantes que hacen que muchas de las empresas y, principalmente, nacionales prefieran el servicio ofrecido por estas compañías.

2.12 Sistema de administración de los recursos humanos.

El sistema de administración de recursos humanos es el manejo de los colaboradores para sacar el mejor provecho de ellos y, a la vez, se sientan motivados, es por eso que se utilizan instrumentos, tales como el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación y desarrollo incentivos entre otros.

2.12.1 Proceso reclutamiento y selección de Carlson Wagonlit Travel Costa Rica

En la actualidad, Carlson Wagonlit no posee un proceso estructurado de reclutamiento de su personal, según lo comenta la Gerente de país la Sra. Marcela Mora. “Lamentablemente no contamos con un persona de recursos humanos dedicada para nuestro país que se encargue de los procesos de reclutamiento y contratación, esto por motivos financieros los cuales en la actualidad la empresa no soporta la carga de una persona dedicada en esta área. El proceso de

reclutamiento actual lo dirige cada líder de área bajo el apoyo de la oficina de Carlson México para asegurar cumplir con el proceso y regulaciones que se llevan a cabo a nivel región”.

Cada Jefe de área asegura la Sra. Marcela Mora, es el responsable al día de hoy de hacer la búsqueda del personal necesario en el mercado, bien sea de manera pasiva por medio de contactos dentro del gremio o fuera del mismo (publicidad de boca en boca) o bien y dependiendo del tipo de puesto, se utilizan medios publicitarios para dicho propósito, este es el menos utilizado por el costo que trae. El Jefe o gerente de área es el encargado de realizar las entrevistas y tomar la decisión junto con la gerente de país de seleccionar a la persona. Al día de hoy no se utiliza ningún instrumento o mecanismos formales que evalúe a los candidatos sus actitudes, aptitudes o destrezas específicas para el puesto, la selección se hace mediante la percepción del jefe de área en la entrevista con el interesado, evaluación su historia laboral, currículo y grados académicos alcanzados.

En este momento, la empresa se encuentra en el proceso de que se le apruebe la contratación de una plaza fija en el área de recursos humanos que pueda desempeñarse con el rol de coordinadora de recursos humanos para el país, esto según lo afirma la Gerente de país.

El proceso es bastante empírico y artesanal, pero ha funcionado, en los últimos años asegura la Sra. Marcela Mora, en donde se han contrato personal en distintas áreas de la empresa y éste ha sabido desempeñarse en sus puestos.

2.12.2 Capacitación e inducción

Siendo la inducción la acción mediante la cual se informa a todos los nuevos elementos sobre los planes y programas, con el objetivo de acelerar su inteligencia en el menor tiempo en la empresa, es importante para el trabajador ya que en el momento de incorporarse a una organización, éste se va a encontrar inmerso en un medio de normas, políticas y costumbres para él. El desconocimiento puede afectar de forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción.

Al existir la ausencia de una persona dedicada en el recurso humano, la empresa no utiliza un proceso formal en la actualidad de capacitación e inducción de los nuevos colaboradores contratados, comenta la Sra. Marcela Mora que, igualmente, que el proceso de reclutamiento donde cada Gerente de área es responsable, el proceso de capacitación e inducción es responsabilidad igualmente de estos líderes. “No tenemos un proceso formal estructurado de capacitación e inducción con nuestro nuevos miembros”.

La empresa posee una herramienta que se llama CWT University la cual dentro de éste los nuevos colaboradores podrán llevar algunos cursos en línea que recursos humanos de Latinoamérica asigna a ellos para el cierto conocimiento general de la empresa.

Así por ejemplo, en el área financiera administrativa, el Gerente actual, Sr Manuel Hernández comenta que recientemente contrataron dos asistentes de contabilidad y el proceso de inducción ha sido simplemente que la persona que tiene ya el conocimiento del área en ejercicio explique y de información y apoyo a la nueva persona durante su proceso de acomodo dentro de la empresa. De manera tal que poco a poco vaya adquiriendo los conocimientos necesarios para desempeñarse en la función asignada.

En el área de Ventas y Comercial se confirma con la Sra. Tatiana Sánchez directora a cargo que el proceso de inducción en base en la experiencia y capacidad que tengan la persona que se le asignará a esta nueva persona dentro de la empresa para transmitir los conocimientos necesarios. “Las personas que llegan nuevas al departamento de ventas o comercial tienen que llevar los cursos generales asignados en CWT University para que tengan conocimiento general de la empresa, los detalles técnicos del puestos seguimos el proceso descrito anteriormente”.

Lo mismo sucede con el área de Operaciones, según comenta la Sra. Marcela Mora, cuando se contrata a una persona como agente de viajes dentro de la empresa, se le asigna a una persona para que ésta sea su guía dentro del proceso de aprendizaje, operaciones llama a este proceso “sombrear”, de esta manera este nuevo consultor estará viendo los procesos que se manejan en el área y después de cierto periodo (se manejan dos semanas aproximadamente) este nuevo consultor empezará a trabajar poco a poco ciertos clientes. Por otro lado, todos los nuevos

colaboradores dentro del área de Operaciones deben de llevar a cabo los cursos en CWT University para conocimiento de la empresa en términos generales.

2.12.3 Remuneración e incentivos

Actualmente, en la empresa solo la línea de gerentes posee un incentivo determinado de manera formal, el mismo está determinado por Carson Wagonlit Travel Latinoamérica basado en metas anuales por área, los porcentajes de pagos por dichos incentivos y áreas no fueron proporcionados por la Gerente de país la Sra. Marcela Mora.

2.13 Desarrollo organizacional

2.13.1 Cultura organizacional

Dentro de una empresa la cultura organizacional es la que expresa su modo de vida, está compuesta por un sistema de creencias, expectativas y valores, es una forma particular de interacción y de relación determinada dentro de la organización y la cual posee un grado importante de influencia dentro de su comportamiento.

Para poder hacer una descripción de la cultura organizacional de la empresa se tomaron los criterios de la línea de gerentes de la empresa, pasando por el área financiera, ventas y comercial y la Sra. Marcela Mora gerente de país.

Al ser una empresa de origen familiar y la cual posee en su totalidad menos de 30 personas en su conformación total, hacen de ésta una empresa con un clima organizacional caracterizado por una alta comunicación dentro de los miembros de todas las unidades de negocios, además por ser tan pequeños comenta la Sra. Tatiana Sánchez las existe una integración de todas las unidades de negocios, esto es importante porque facilita que todos estén sintonizados en una misma meta y objetivo.

El Sr Manuel Hernández, Gerente Financiero de la empresa afirma que el grado de control que se tiene dentro de la empresa para controlar los comportamientos de sus empleados es bastante clara debido al tamaño de la empresa, los colaboradores saben cuáles son los

comportamientos que la empresa espera de ellos en sus funciones y cuáles van en contra de la filosofía de trabajo de CWT.

Al mismo tiempo, se les motiva a los colaboradores para que tomen riesgos dentro de sus puestos y propongan ideas nuevas dentro de las actividades que realizan, por ejemplo comenta el Sr Manuel Hernández, existe una actividad anualmente que se llama “Values Day” en ésta se refuerzan los valores de la empresa y cada año tiene un tema puntual al cual trabajar, para este 2013 el tema fue medio ambiente y se promovió a los colaboradores a dar propuestas que puedan ayudar como empresa a cumplir nuestro compromiso con el medio ambiente.

La Sra. Marcela Mora indica que considera que la Carlson Wagonlit Costa Rica es una empresa enfocada a un sistema abierto, donde los colaboradores y todos los miembros deben estar preparados para los cambios del entorno, esto porque la empresa se desarrolla en una industria sumamente dinámica. Por otro lado, la línea de gerentes tiene claro el proceso de manejar conflictos de manera tal que todos dentro de la organización se sientan tranquilos en expresar dichos conflictos sin que provoquen represalias y, por el contrario, se produzca un productivo y de desarrollo para la empresa.

La Sra. Marcela Mora resume el clima organizacional de la siguiente manera “Somos una empresa trasnacional, pero con un equipo que nos sentimos muy familiar, tenemos abierta comunicación con todos los miembros de la misma y un gran sentido de responsabilidad social – ambiental, conocemos el esfuerzo que realizan nuestros colaboradores y compensamos su esfuerzo de manera monería y no monetaria”.

2.13.2 Comunicación

La comunicación es un instrumento de mucho valor e importancia en las organizaciones, ésta implica la transferencia de información y significado de una persona a otra, la comprensión es importante en dicho proceso, por otro lado, la comunicación permite relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores.

Las empresas de hoy no pueden existir ni operar sus negocios sin una comunicación acertada, el buen uso de los elementos tecnológicos para poder desarrollar este proceso es de vital importancia en las empresas.

Carlson Wagonlit Travel Costa Rica posee métodos de comunicación efectiva, según lo comenta la Sra. Marcela Mora, Gerente de la empresa. “Nosotros mantenemos dos líneas definidas de comunicación, una a nivel gerencial con reuniones semanales donde se tocan temas estratégicos de la empresa y el negocio en general, y los gerentes de cada área deben de emitir comunicados a sus subalternos de manera semanal o mensual”. Se trata de mantener una comunicación activa dentro de la empresa. La Sra. Marcela Mora posee una política de puerta abiertas donde los colaboradores tienen la posibilidad de poder compartir ideas, sugerencias sobre la actividad en la que se desempeñan o bien el negocio en general.

2.13.3 Motivación

La motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

En la actualidad, el nivel de motivación del personal de Carlson Wagonlit no es muy alto y está considerado bastante bajo, esto según lo comenta el Gerente financiero y administrativo Manuel Hernández, la empresa, según comenta el Sr Manuel, en los últimos ha sentido la fuerza poderosa de una crisis económica que se ve reflejada en la baja de consumo de nuestros clientes, por otro lado se han perdido 3 clientes importantes en el último año, y no se ha ganado ningún cliente fuerte que ayude a levantar, esto ha generado y minado el ánimo de los miembros de la empresa.

A pesar de ellos la empresa realiza ciertas actividades que traten de minimizar el impacto negativo que percibe en la empresa, algunas de estas actividades comenta el Sr Manuel Hernández son celebración de cumpleaños, sorteos de premios como viajes y tarjetas de regalo, recientemente se logró sacar un programa que se le denomina BRAVO!, éste consiste en un programa no remunerado que trata de mantener en alto la motivación del colaborador. Una

vez que alguno de los miembros de la organización considere que algún compañero o compañero ha hecho una labor extraordinaria en sus actividades diarias y mejor a uno ligado a uno de los valores de la empresa, se puede reconocer ese logro mediante un BRAVO! El cual es un correo electrónico en formato especial donde se indica el motivo de la nominación y, generalmente, se mantiene en copia a los jefes directos de esa persona. El nuevo sistema ha tenido un éxito importante y según nos comenta el Sr Hernández éste ha traído beneficios importantes a nivel motivación.

2.13.4 Espacio físico de empresa Carlson Wagonlit Travel Costa Rica

La empresa se ubica, en la actualidad en una casa en barrio los Yoses, según comenta la Sra. Marcela Mora, a pesar de ser un espacio amplio, posee varias desventajas, entre ellas es que actualmente se comparten oficinas con otra empresa la cual posee una naturaleza similar, otro aspecto negativo es que está situada en una zona residencial y no de negocios, por lo tanto, la exposición que se tiene es nula, además posee problemas de cortes de electricidad que perjudican el servicio brindado, otro aspecto importante es que el sitio no cuenta con sitios de salida de emergencia, rutas de evacuación demarcadas.

“Se ha tratado de remodelar e invertir en el sitio, pero los últimos dos años han sido de mucha presión económica para la empresa por lo que ha sido imposible realizar modificación a la estructura actual, actualmente estamos buscando opciones de movernos a una zona comercial que nos brinde una estabilidad operativa en infraestructura y además no de un poco más de exposición en el mercado”.

2.14 Liderazgo y toma de decisiones

El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr objetivos de grupo, la idea es que los líderes inspiren a los miembros de la organización y trazan el curso de ellas. La toma de decisiones se puede definir como la selección de un curso de acción entre alternativas dadas.

Según Manuel Hernández el liderazgo ejercido en la empresa Carlson Wagonlit Travel cumple con estas características mencionadas anteriormente, cada líder de área fue seleccionado teniendo en cuenta estas habilidades, y esto se puede observar desde la líder principal que es la gerente de país Marcela Mora hasta las demás áreas.

Para la Sra. Tatiana Sánchez directora de ventas y comercial de la empresa, el liderazgo es fundamental para la empresa y más en estos momentos donde la situación no es 100% rentable, se ha tenido pérdida de negocios importantes y los clientes están comprando cada vez menos. La Gerencia de Carlson Wagonlit ha mostrado en los últimos dos años características importantes como una buena comunicación, buena visión del negocio, gran influencia sobre los demás colaboradores que han hecho que se mantenga a flote en tiempos de crisis.

Respecto, de la toma de decisiones según comenta Marcela Mora la toma de decisiones es un proceso sencillo e informal, a nivel gerencial, al ser una empresa pequeña la toma de decisiones se torna bastante fácil y directa, el equipo gerencial realiza reuniones y dentro de esas reuniones se toman decisiones estratégicas que impacta al giro del negocio. Por otro lado cada unidad de negocio debe de velar porque se cumplan reuniones y se incentive la participación de cada grupo en pro de tomar decisiones en común y beneficio grupal.

La descripción que se realizó en este capítulo da una visión clara de cómo se encuentra la compañía en cuanto a su funcionamiento, estructura organizacional, modelo de negocios, cartera de servicios ofrecidos a sus clientes y otras variables importantes respecto de la estrategia y forma de trabajo que tiene la empresa. Paralelamente esto servirá de base fundamental para la elaboración del capítulo III el cual se fundamenta en la investigación y corroboración de los datos proporcionados por los funcionarios de la empresa en estudio y de esta forma poder concluir el trabajo con una propuesta estratégica real para el cambio organización de Carlson Wagonlit Travel

3 Análisis de la situación actual de la empresa Carlson Wagonlit Travel Costa Rica S.A

En el siguiente capítulo, se pretende desarrollar un análisis de la situación actual y real que vive la empresa Carlson Wagonlit Travel en sus distintas áreas y, principalmente, enfocándose al evento en estudio el cual es el cambio organizacional, se analizará la estructura organizacional de la empresa, su funcionamiento, el liderazgo actual, las estrategias que sigue la empresa para conducir los negocios, la percepción de sus miembros ante incentivos, el apoyo y soporte recibido de parte de la empresa, la identidad, comunicación y finalmente el manejo de los conflictos y niveles de riesgo e innovación que posee la empresa.

Para este propósito, se utilizará, como herramienta para capturar la información, un cuestionario aplicado y dirigido a los miembros de la compañía.

3.1 Justificación de la Investigación

En la actualidad para Carlson Wagonlit Travel es de suma importancia el tener claro la manera como va a enfrentar el negocio de viajes corporativos en el corto, mediano y largo plazo en Costa Rica, además de identificar de manera clara y concisa cuáles serán sus estrategias en estos plazos y la forma como la organización logrará un desempeño exitoso y eficaz en los próximos años. Esto, principalmente, motivado por un mercado muy exigente, altamente competitivo y con grandes avances tecnológicos que vuelven el negocio complejo y con grandes retos

Se hace evidente la importancia de una investigación que permita arrojar datos importantes sobre la situación actual de la empresa y que sean estos los insumos necesarios para poder generar los análisis respectivos y que de esta manera se pueda determinar conclusiones y, tomar las decisiones que giren alrededor del cambio organizacional que la organización requiera.

Al finalizar la investigación se podrá también determinar de una manera mucho más clara cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la empresa a lo interno; y a la vez, también se

logrará determinar cuáles son aquellas oportunidades que todavía no han sido desarrolladas y aprovechadas por la empresa y las amenazas que está enfrentando en la actualidad.

3.2 Objetivos de la Investigación

El objetivo general de esta investigación es poder conocer la estructura organizacional de la empresa Carlson Wagonlit Travel, de manera tal que permita determinar su funcionamiento, el tipo de liderazgo ejercido, el establecimiento de estrategias dentro de la empresa y finalmente el clima organizacional actual; esto con la finalidad de contar con el contenido necesario para analizar la información y poder realizar una propuesta estratégica de cambio organizacional para la compañía.

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

Liderazgo: determinar el tipo de liderazgo que predomina en la empresa actualmente e impacto que tiene sobre los miembros de la empresa y para ello se evaluará, el compromiso que tenga los colaboradores con la empresa, la motivación del personal y los niveles de cooperación que estos tengan con respecto de las actividades en general de la empresa.

Estrategias de la organización: conocer la forma como la empresa determina sus estrategias y lleva a cabo éstas dentro de la organización, para determinar esto se evaluará la forma como se establecen las estrategias, cómo se accionan y llevan a ejecución y finalmente cuál es la participación de los miembros de la organización en general en el establecimiento de las estrategias de la compañía

Clima organizacional: describir el clima organizacional actual de Carlson Wagonlit Travel, evaluando puntos como los planes de incentivos de la compañía, la comunicación existente, el nivel de apoyo percibido por los miembros de parte de la empresa, la identidad de los miembros con la compañía, satisfacción laboral, formas y vías para el manejo de conflictos y finalmente los niveles de riesgo e innovación.

Estructura y proceso: identificar cuáles son las condiciones actuales a nivel de estructura y procesos que posee Carlson Wagonlit Travel, para ello se evaluará, la existencia y

cumplimiento de los procedimientos, independencia en la toma de decisiones, los niveles de supervisión y el cumplimiento de metas.

3.3 Método de investigación

Parte muy importante en el desarrollo de esta investigación es recabar la información necesaria para lograr cumplir con los objetivos y puntos planteados anteriormente, para ellos se seleccionó como método de investigación, el desarrollo de un cuestionario aplicado a los miembros de la organización, con el fin de conocer la realidad de la empresa en las distintas áreas en estudio que integran la gestión del cambio organizacional. El cuestionario se diseñó con características que den facilidad para coleccionar la información necesaria y así desarrollar los análisis necesarios sobre los resultados.

Por otro lado, es una herramienta que se consideró con un costo mínimo y que además permite la aplicación de una serie de preguntas a un grupo en específico de interés; en este caso y para efectos de esta investigación, el grupo o población definida son los empleados de la empresa Carlson Wagonlit Travel.

La forma de la aplicación de cuestionario fue físicamente y presencial, de manera tal que se distribuyó los cuestionarios a la población meta y ellos procedieron con la contestación de la misma. Lo anterior, fue posible debido a que la población de interés y en estudio estuvo bien definida dentro de la empresa.

Durante el cuestionario se desarrollan preguntas, tanto abiertas como cerradas, además que se planteó el cuestionario con un carácter meramente anónimo y donde la organización de los resultados de la información estará dada bajo una escala de malo, regular, bueno y excelente. Esto permitirá que el instrumento utilizado pueda arrojar información importante, objetiva y valiosa para el cumplimiento de los objetivos planteados, además de que darán información de carácter cualitativo y cuantitativo que serán de gran ayuda para la elaboración de la matriz FODA que se realizará en esta investigación.

3.4 Población de interés

La población en estudio está constituida por el cien por ciento de los miembros de la empresa Carlson Wagonlit Travel Costa Rica, los cuales en detalle corresponden a veinte y tres funcionarios que poseen una jornada laboral de 48 horas semanales.

Para efectos de esta investigación, se desea conocer las percepciones que tiene esta población sobre áreas importantes como liderazgo, clima organizacional, estrategias de la organización y finalmente las estructuras y procesos que posee actualmente dentro de la empresa.

3.5 Recopilación de datos

El cuestionario que se elaboró para esta investigación, se aplicó durante el periodo del 01 al 08 de Octubre del 2013, durante el periodo se logró obtener la respuesta de los veinte y tres colaboradores de Carlson Wagonlit Travel.

Como anteriormente se mencionó, la aplicación del cuestionario fue de manera impresa en papel y entregada a cada persona, de la misma manera se colectó los cuestionarios de cada persona de manera personal para garantizar la seguridad, y calidad de éstas. Posteriormente, se procedió con la compilación de los datos y su análisis respectivo.

3.6 Resultados y análisis de los datos

Una vez capturados y analizados los datos, se logra obtener la información requerida para poder cumplir con los objetivos de investigación planteados originalmente. Se presentarán, a continuación, los resultados y análisis de cada punto evaluado provenientes de las encuestas aplicadas, al mismo tiempo que posterior a este análisis y con la información obtenida se plantea el converger en un análisis final de la empresa utilizando la matriz del FODA.

Dentro de los hallazgos encontrados en la encuesta realizada a la población en estudio de la empresa Carlson Wagonlit Travel se determina según el gráfico No.1 que del total de los veinte

y tres funcionarios, el 85% del total de miembros corresponde a mujeres y el restante 15% a una población masculina.

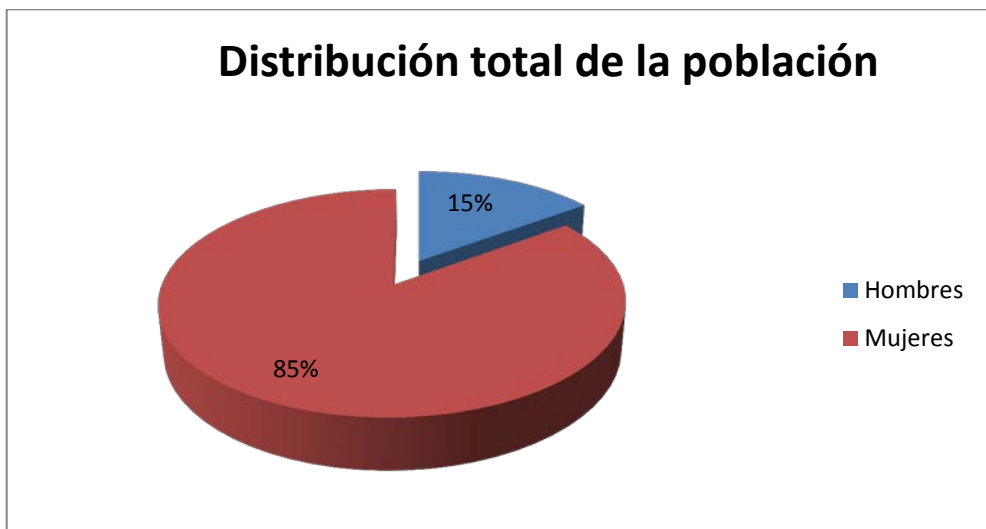


Gráfico 1. Distribución de la población total.

Fuente: Elaboración propia

3.6.1 Liderazgo

El liderazgo se convierte en un eje fundamental para el desarrollo y desempeño eficaz de cualquier organización, en la actualidad, la empresa Carlson Wagonlit a pesar de poseer una estructura pequeña en cuanto a tamaño y cantidad de miembros, el nivel y tipo de liderazgo que se ejerza dentro de la empresa será fundamental para el logro exitoso de los objetivos planteados por la organización. En los siguientes gráficos, se mostrará información importante que arrojó el instrumento de investigación sobre aspectos como la motivación del personal, los niveles de compromiso de los colaboradores para con la empresa y las actitudes de cooperación que muestren a nivel general.

3.6.2 Niveles de motivación del personal

El gráfico No.2 muestra los datos arrojados respecto de los niveles de motivación del personal y seguidamente, se realizará su respectivo análisis.

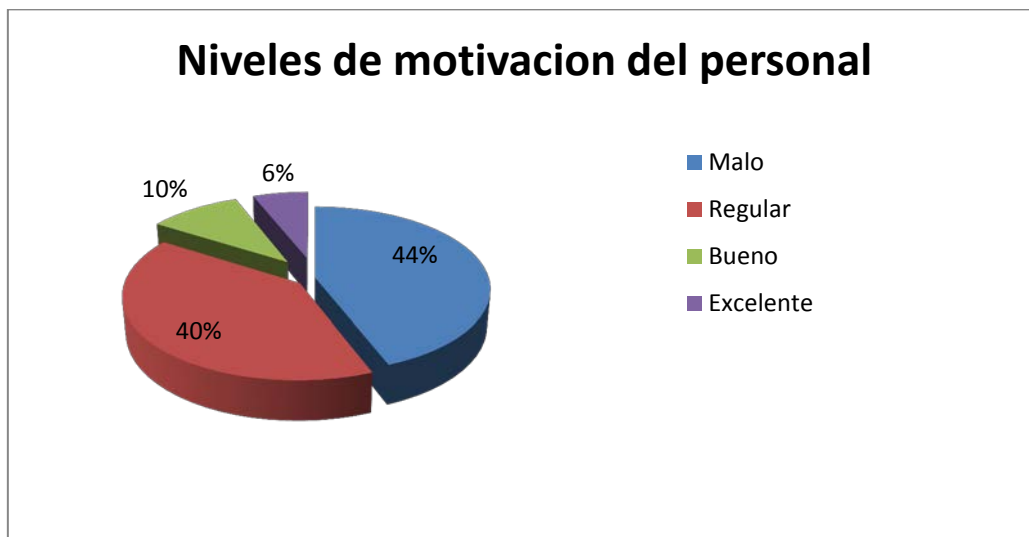


Gráfico 2. Niveles de motivación del personal.

Fuente: Elaboración propia

Los niveles de motivación dentro de los miembros de la empresa Carlson Wagonlit Travel se encuentran como muestra el gráfico No.2 en niveles bastantes regulares, inclusive malos para los criterios encontrados, esto conducido, principalmente, por factores consultados como la falta de comunicación de los niveles superiores para con los demás miembros de la organización, principalmente, en temas sobre las metas y objetivos de la empresa, además de los proyectos en los que la empresa se está viendo involucrada. Por otro, los encuestados manifiestan que los líderes no motivan a los grupos de trabajo ni tampoco crean espacios para la creatividad dentro de la empresa, esto se puede tornar complejo y dar como consecuencia crear relaciones laborales deterioradas que a la postre puedan generar impactos negativos en los niveles de productividad y un bajo desempeño en las funciones realizadas.

Por otro lado, existe un 44% que considera que los niveles de motivación son regulares, este porcentaje da una señal de que no todo a nivel motivación se ha hecho de manera incorrecta, y más bien los miembros reconocen ciertos esfuerzos que ha hecho la empresa en lograr mantener una motivación elevada a pesar de los últimos resultados financieros que ha tenido la empresa. Ejemplos que manifestaron los encuestados fueron el otorgamiento de premios por metas alcanzadas en ventas de servicios específicos.

3.6.3 Logro de compromiso con la empresa

Generar niveles de compromiso alto dentro de una organización es uno de los principales retos de que tienen los líderes de las empresas, estos se logran con esfuerzo de parte del equipo gerencial, creando valores dentro de las empresas y que estos sean parte viva y real de los miembros de la empresa. En el capítulo dos la Gerente de país la Sra. Marcela Mora indicó que los niveles de compromiso de los colaboradores eran altos, por lo tanto se presentan en el siguiente gráfico los resultados arrojados por el cuestionario aplicado a la empresa sobre el tema en detalle.

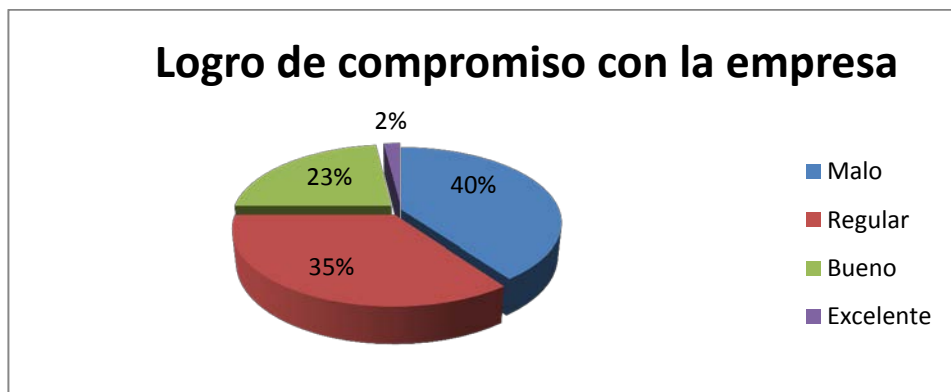


Gráfico 3. Logro de compromiso con la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la gráfica No.3, los colaboradores de la empresa Carlson Wagonlit Travel se encuentran en rangos de entre regular a malo con respecto de los niveles de compromiso con la empresa, esto se percibe debido a que los miembros de la empresa valoraron indicadores como la falta de conocimiento del rumbo que sigue la empresa o hacia donde está apuntando su desarrollo, su visión, misión dentro del corto, largo y mediano plazo, y la definición clara de los objetivos a nivel empresa y por área o departamento. Se hace evidente que para los colaboradores de la empresa el tema de la definición de los objetivos y su comunicación clara, hacen que sientan un mayor compromiso con la empresa, con el equipo de trabajo y con el líder que tienen en sus áreas. Los encuestados manifiestan grandes problemas

con la comunicación y conocimiento de los objetivos, la visión y misión de la empresa por lo que hace que ésta no se sienten parte de ella.

Por otro lado un 23% siente con un nivel bueno de compromiso, pero éste se asocia un poco con la fidelidad que muestran ciertos colaboradores para con la gerente actual de país que tiene la empresa.

3.6.4 Cooperación del personal

La cooperación del personal se muestra como un factor de mucha importancia dentro de una organización, principalmente para los propósitos de esta investigación donde se pretende tener los insumos necesarios para plantear una propuesta estratégica de cambio organizacional.



Gráfico 4. Cooperación de Personal Fuente: Elaboración propia

A pesar de que los niveles de compromiso y motivación de parte de la empresa no son los mejores, el dato que muestra la gráfica No. 4 indica que los colaboradores que laboran para la empresa Carlson Wagonlit poseen una excelente actitud respecto de la cooperación para con la empresa, el 90% de los encuestados indicó tener la mayor disposición para poder cooperar con la empresa sea para un proyecto o cualquier otra función de la misma. Esto hace que la empresa, pueda tener una venta importante y que con un buen liderazgo esa ventaja se puede canalizar para realizar los cambios organizacionales necesarios que la empresa necesita.

Los líderes de la empresa están conscientes de esta dato positivo que arrojó la encuesta y lo atribuyen principalmente al tamaño de la organización, donde muchas veces a los colaboradores les toca realizar todo tipo de función y están acostumbrados a esta dinámica, además indican que ellos mismos generan esa deseo en los colaboradores involucrándolos en proyectos importantes.

3.6.5 Estrategia de la organización y elaboración de planes estratégicos

Esta variable valoró la existencia de una cultura organizacional dentro de la empresa Carlson Wagonlit Travel orientada a la definición de estrategias, así como el grado de participación del personal en la definición éstas. Los indicadores definidos son percepción de la necesidad de elaborar planes estratégicos, claridad en la ejecución y participación de los de los miembros de la empresa en las estrategias.

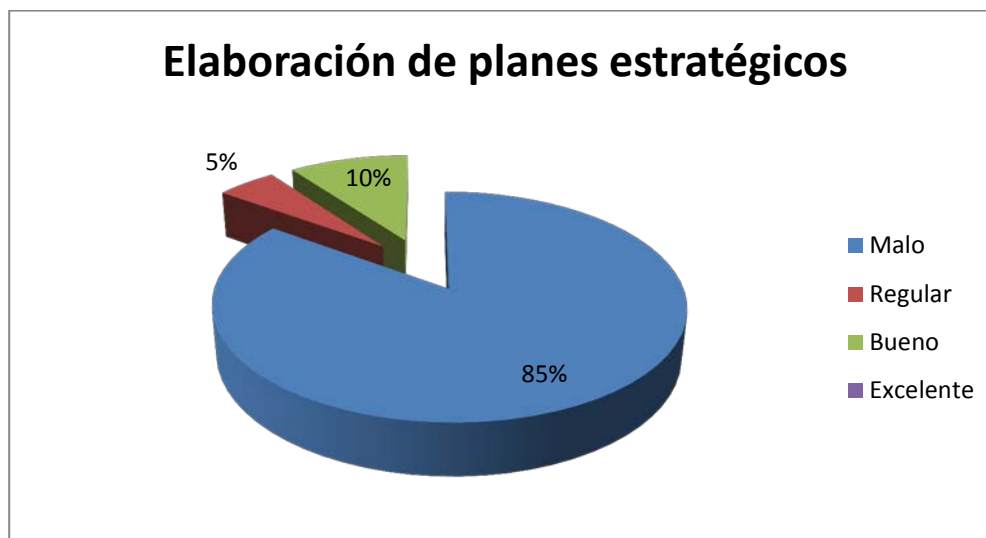


Gráfico 5. Elaboración de Planes Estratégicos

Fuente: Elaboración propia

Para abordar este punto con los encuestados, se tomaron en consideración variables dentro del cuestionario como el conocimiento de las estrategias de la compañía y la definición clara de

éstas para un corto, mediano y largo Plazo. Como muestra la gráfica No.5 un 85% de la población encuestada manifiesta que la elaboración de los planes estratégicos dentro de Carlson Wagonlit es mala y no llevan al cumplimiento de ninguna meta dentro la compañía, esto es un dato que contradice lo indicado en el capítulo II, donde la Gerente de País la Sra. Marcela Mora manifiesta la existencia de estrategias dirigidas al cumplimiento de metas en el corto, mediano y largo plazo y que son de conocimiento tanto de su equipo gerencial como del resto de la organización.

Nuevamente, la falta de información dentro de los miembros de la empresa está generando una percepción negativa con respecto de la elaboración de los planes estratégicos que lleva a cabo la empresa. Por lo tanto si realmente se están elaborando planes estratégicos, estos no están siendo compartidos con todos los niveles de la organización y esto es un factor clave que afecta no solo al cumplimiento de éstas sino también a que los miembros en general de la empresa entiendan la visión que tiene la compañía para el crecimiento y desarrollo de éstas.

3.6.6 Ejecución de planes estratégicos

Dentro de las organizaciones la ejecución de los planes estratégicos es de los retos más evidentes que tienen las compañías, en gráfico No.6 una muestra de la percepción de la organización con respecto de cómo la empresa está llevando a la acción los planes estratégicos de la empresa. A continuación, el análisis de éste.



Gráfico 6. Ejecución de planes estratégicos.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de esta variable se tomó en consideración como indicador importante las guías o formas como los distintos equipos de trabajo llevan a cabo la ejecución de las acciones necesarias para que las estrategias se vuelvan una realidad y lleguen a cumplir con los niveles esperados por la empresa. El resultado que muestra el gráfico No.6 concuerda con el indicador anterior, los colaboradores de Carlson Wagonlit indican que no sienten que se ejecuten acciones específicas para llevar a cabo las estrategias y que, por el contrario, el poco o nada conocimiento de las mismas hacen que esto lo perciban como un indicador ausente dentro de sus funciones.

Los planes de acción que llevan a cabo las distintas áreas para el cumplimiento y ejecución de la estrategias no son claras y tampoco se encuentran definidas para las distintas áreas, esto genera conflictos importantes respecto de los objetivos globales que la compañía tenga y los cuales deben de estar alineados con los objetivos locales y su cumplimiento en el corto o largo plazo.

Para Carlson Wagonlit, la estrategia es fundamental para que la empresa logre enfrentar los retos a los que se está topando actualmente, una definición clara de los planes estratégicos y un plan de acción definido que muestre con claridad la forma como se lleguen a ejecutar dichos planes serán la base fundamental para lograr el éxito dentro de la empresa.

3.6.7 Participación del personal en los planes estratégicos



Gráfico 7. Participación del personal en los planes estratégicos

Fuente: Elaboración propia

En línea con lo que se ha mostrado en los indicadores anteriores, la investigación muestra el 95% de los colaboradores encuestados indica que la participación en los planes estratégicos es mala, esto se ligó a una variable de conocimiento de éstas. Los miembros de la organización se muestran con poco o nada de conocimiento sobre los planes estratégicos.

La empresa muestra esta carencia a nivel de comunicación, los líderes de las áreas de operaciones, ventas – comercial y finanzas se mostraron con conocimiento de cierta información sobre estos planes, esto se ve reflejado en el gráfico con el 5% que considera como regular la participación en los planes estratégicos, pero el resto de la empresa es indiferente a dichos planes. Por lo tanto un falencia importante que impacta directamente en la manera y forma como el negocio está siendo liderado.

3.6.8 Clima organizacional

Dentro de lo que se identifica como variables importantes por desarrollar dentro del presente trabajo de investigación, está la variable de apoyo, identidad y comunicación, la cual valoró el grado de ayuda, afabilidad que reciben los colaboradores por parte de la empresa en general. Los indicadores que se definieron para dichas variables fueron: canales de comunicación, relaciones interpersonales y nivel de satisfacción laboral.

Se considera de suma importancia conocer el clima organizacional de la empresa Carlson Wagonlit Travel para efectos de esta investigación, debido a que esto dará información valiosa para conocer la coyuntura actual en este campo y las cuales serán de mucho valor para realizar las recomendaciones necesarias en el próximo capítulo.

3.6.8.1 Valoración de las relaciones interpersonales

El Gráfico No.8 muestra la valoración que los miembros de la organización otorgaron a las relaciones interpersonales dentro de la compañía. A continuación, un análisis detallado de éste.



Gráfico 8. Valoración de las relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra un nivel bueno aceptable sobre la valoración que le dieron los colaboradores a las relaciones interpersonales, un 65% se manifestó con un grado aceptable sobre este indicador, dentro de las razones que se descubren en la investigación es que Carlson Wagonlit al ser una empresa pequeña a nivel de estructura y donde los promedios de años laborando dentro de la empresa alcanzan entre los 6-8 años , hace que la cultura de la empresa sea todavía muy de estilo familiar (a pesar que no es una empresa familiar) y que la cercanía que sienten sus miembros para con sus compañeros de trabajo sea bastante alta.

Los encuestados indicaron mantener buenas relaciones interpersonales con sus colegas, lo cual genera un buen ambiente dentro de sus equipos de trabajo; este dato es de importancia para

efectos de este trabajo de investigación debido que arroja que existe una relación sana a nivel laboral y una cultura que puede ser positiva para un cambio organizacional dentro de la empresa.

3.6.9 Canales de comunicación

Los canales de comunicación que posee Carlson Wagonlit en la actualidad, son bastantes pero la dificultad que se está encontrando dentro de este proceso de investigación es el uso que se está dando a éstas. La gráfica No.9 muestra cómo la mayoría de la organización percibe como malo los canales de comunicación existentes dentro de la empresa.

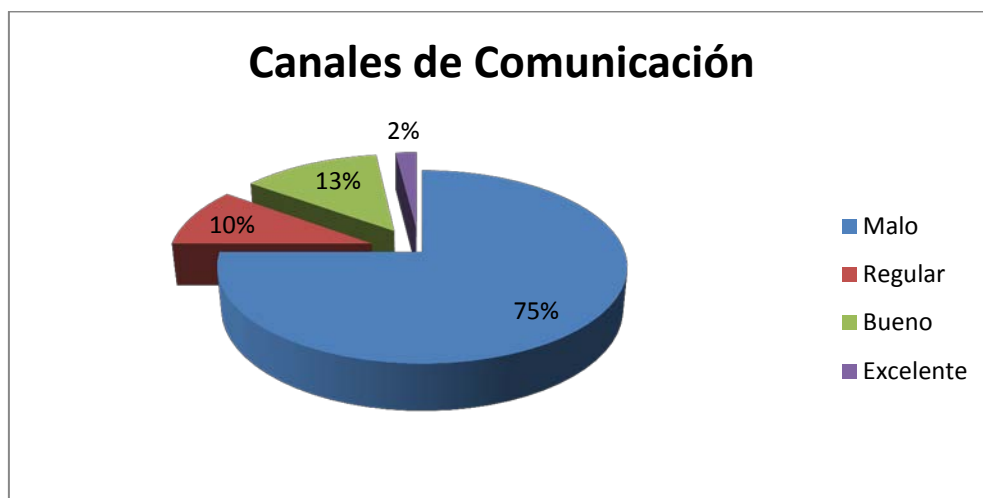


Gráfico 9. Canales de comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Definir la forma y las herramientas adecuadas para generar procesos de comunicación efectiva son retos que muestra la empresa Carlson Wagonlit, para este indicador se consideraron factores como frecuencia de uso de los canales de comunicación y las formas o procesos que se siguen en la actualidad para mantener a la empresa informada y comunicada entre sí.

Los miembros de la empresa manifiestan que los sistemas que se utilizan para la comunicación son primordialmente los correos electrónicos, el problema que se detecta es que las personas muchas veces o no le prestan atención a esos comunicados que se envían, o bien, no tienen el

tiempo suficiente para poder leerlos y enterarse de la información que le proveen por este medio.

Por otro lado, las reuniones frecuentes por equipos de trabajo son una carencia dentro de la organización y las diferentes áreas de la empresa, los líderes no tienen por buena costumbre el realizar reuniones periódicas con sus equipos lo que hace que la comunicación sea bastante deficiente. La manera como lo hacen es informar a sus equipos sin un proceso claro y constante, esto es la causante de que el 75% de los encuestados encuentre los canales de comunicación como deficientes.

Este indicador es sumamente importante y dentro del desarrollo de esta investigación se ha descubierto que muchos de los problemas y deficiencias que está teniendo la empresa dentro del manejo organizacional son causados por las deficiencias que existen en el proceso de comunicación, de manera tal que parte importante dentro de las propuestas para el capítulo siguiente se fundamentaran en los canales de comunicación y los procesos a seguir.

3.6.10 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral dentro de la empresa Carlson Wagonlit demuestra una distribución entre una valoración liderada como regular, mala y buena. Para esto se consideraron variables dentro del instrumento utilizado en la investigación como tipo de trabajo, planta física, condiciones laborales, la remuneración económica y equipo necesario para desarrollar las funciones respectivas. A continuación se muestran los resultados junto con su respectivo análisis.



Gráfico 10. Satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia

En términos generales se puede concluir que los niveles de satisfacción laboral son aceptables, esto principalmente conducido porque los colaboradores manifestaron calificaciones altas en los indicadores como ambiente laboral, la planta física, las condiciones que rodean actualmente las actividades que desempeñan e inclusive un porcentaje de la población encuestada manifestó sentirse satisfecha con su remuneración económica.

El factor de la cultura de la organización toma de nuevo importancia dentro de los resultados de este factor, además de aspectos tangibles como la planta física y el factor económico. Aun así todavía queda un 33% que se manifestó como insatisfecho y este sector expresó descontento con respecto del ambiente laboral, al ambiente dentro del equipo de trabajo y ponderaciones un poco más bajas en aspectos como el sentirse a gusto con las funciones que desempeñan y los equipos de trabajo a los que pertenecen.

Por lo tanto, teniendo en consideración que la satisfacción laboral es un indicativo importante que da una visión de cómo está la empresa y sus líderes y la forma como se está conduciendo la empresa, es importante que estos factores que poseen porcentajes de baja calificación se vean como las oportunidades que se tienen para mejorar las condiciones actuales de ese 22% que arrojó la investigación y que pertenecen a la población que solo cataloga como buena la satisfacción laboral.

3.6.11 Incentivos y su existencia

Esta variable es seleccionada con la intención de identificar los tipos de incentivos que posee la empresa Carlson Wagonlit Travel y ofrece a sus colaboradores. Dentro de los indicadores que se tomaron en cuenta para esta variable son la frecuencia con que el personal tiene la oportunidad de ascender dentro de la empresa, la relación entre el desempeño y los incentivos otorgados, y finalmente el tipo de incentivo recibido.

El gráfico No.11 muestra claramente donde la empresa no posee ningún tipo de incentivos para los miembros de la organización, los colaboradores manifiestan que no poseen ningún tipo de incentivos, solo un 5% del total de la población encuestada manifestó el tener ligado un incentivo al cumplimiento de objetivos o metas, este sector es claramente identificado como el grupo gerencial.



Gráfico11. Existencia de incentivos

Fuente: Elaboración propia

3.6.12 Estructura y procesos

La existencia de procesos y estructura, tanto en las operaciones como en todas las áreas que conforman la empresa Carlson Wagonlit Travel son fundamentales para el desarrollo eficaz de la organización, tomando en cuenta que el giro de negocios es meramente la parte de servicios, para este indicador se tomaron en cuenta factores, el grado de normas y procedimientos establecidos, la supervisión realizada en las distintas áreas de trabajo, la independencia de éstas mismas, la responsabilidad y oportunidad que tiene cada área para ejercer su función y tomar decisiones de manera independiente y finalmente el cumplimiento de metas de parte de los miembros y áreas de la empresa Carlson Wagonlit Travel.

Para este indicador se tomaron en cuenta variables como establecimiento de objetivos y metas, seguimiento de éstas por parte de los líderes de las distintas áreas de la empresa para con sus equipos de trabajo, comunicación de éstas y niveles de participación de los colaboradores sobre el establecimiento de dichas metas las cuales podrían ser grupales o bien individuales. La gráfica No.12 muestra los datos arrojados los cuales se analizarán seguidamente.

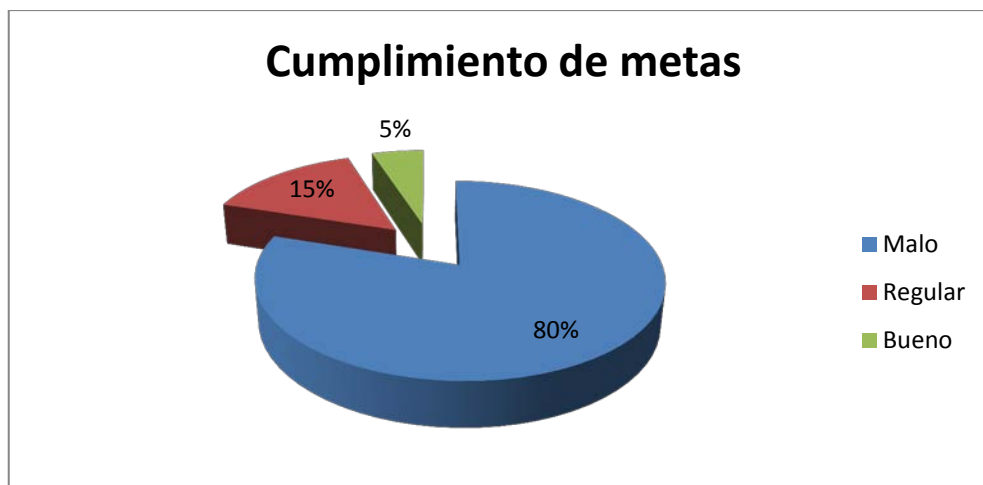


Gráfico 12. Cumplimiento de metas

Fuente: Elaboración propia

La empresa muestra fuertes vacíos de procesos en el establecimiento de las metas esto debido a que el 80% de la población encuestada manifiesta no recibir objetivos específicos ni tampoco grupales de parte de los líderes de la empresa, por lo tanto, tampoco son evaluados y ejercen sus labores de manera diaria sin pensar en una meta clara y definida por la cual trabajar, el 15% que indica que el establecimiento de las metas es regular responde a un grupo pequeño del área de operaciones, a los cuales les miden indicadores como productividad y costo por transacción, los cuales se convierten en metas finales anualmente para sea bajar o mantener los indicadores estables dentro de la operación.

Nuevamente, la gerencia manifiesta tener claro las metas por cumplir anualmente y la existencia de una supervisión y seguimiento de éstas, en esto se demuestra el 5% que indica que es bueno el cumplimiento de las metas, el problema que se encuentra dentro del análisis

de este indicador en estudio es que a pesar que los líderes de la empresa poseen el conocimiento de las metas, si los miembros del equipo de cada líder no los conocen, el compromiso de parte de ellos y el trabajo en equipo que se esperaría sucediera será un fracaso ya que no se tiene conocimiento de parte de todas las áreas de que se está haciendo y hacia dónde se deben de dirigir las fuerzas y el enfoque de trabajo.

3.6.13 Existencia y cumplimiento de los procedimientos

La gráfica No.13 muestra una distribución de opiniones entre malo, regular y bueno con respecto de la existencia de procedimientos y cumplimientos de estos dentro de la empresa. Se evaluaron factores como el conocimiento sobre la existencia de procedimientos, existencia de entrenamientos y capacitaciones sobre nuevos procesos establecidos, seguimiento de parte de los líderes para verificar el cumplimiento de estos procesos, complejidad de las funciones realizadas.



Gráfico13. Existencia y cumplimiento de los procedimientos

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de este indicador, claramente se denota que existen áreas donde el establecimiento y existencia de procesos no está claro, mientras que otras áreas sí manifestaron el conocimiento de éstas. Los colaboradores de las áreas de operaciones son las que lideran el porcentaje que califica como bueno la existencia y conocimiento de procesos por seguir para sus funciones diarias, aun así manifiestan que perciben poco seguimiento de parte

de los líderes lo cual es fundamental que se dé para el éxito y funcionamiento eficaz de la empresa.

Los miembros del área operaciones manifestaron recibir capacitaciones y entrenamientos de procesos nuevos que se instalen dentro de sus labores diarias, lo cual es importante debido a que es el área más sensible de la empresa al ser la que tiene el contacto directo con la venta de servicios a los clientes, por lo tanto, el conocimiento y buen manejo de estos procesos es fundamental. Por otro lado, áreas como la Comercial – Ventas y Finanzas indican que los procesos no siempre están claros y muchas veces la forma como corrigen errores es en el momento cuando suceden, a partir de ahí tratan de establecer el proceso por seguir para evitar errores.

Dentro del área de finanzas se encontró con grupo de personas que recién estaban entrando a la empresa y cuyo proceso de inducción fue bastante escaso, esto sumado al no encontrar procesos por escrito, hizo que su curva de adaptación para el role fuera mucho más lerda, esta población junto con la comercial es la que marca como mala el establecimientos de procedimientos y seguimiento de estos.

3.6.14 Niveles de supervisión

AL ser una empresa de un tamaño pequeño, los niveles de supervisión fueron percibidos en general como buenos, los factores evaluados en este indicador fueron a conocer los niveles de supervisión sobre los equipos de trabajo, presencia de los líderes en las supervisión de las tareas realizadas por los colaboradores, liderazgo para con los equipos de trabajo.



Gráfico14. Niveles de supervisión

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores se muestran identificados con los niveles de supervisión y su presencia dentro de la empresa, la distribución y opinión en este indicador fue entre bueno, regular, malo y excelente. La empresa cuenta con cuatro gerentes fácilmente identificados dentro la compañía, los miembros de la organización manifiestan que la supervisión de parte de estos líderes para con sus áreas es básica, pero que sí tienen presencia y muestran cierto liderazgo para con sus grupos de trabajo y las tareas que se deben de realizar.

Hay carencias que se repiten en los líderes respecto de su función de supervisión que fueron manifestados por la población en estudio, lo cual concuerda con puntos ya mencionados anteriormente como lo es la falta de seguimiento, establecimiento de objetivos y los canales de comunicación no son del todo claros. A nivel gerencial, los miembros del equipo de trabajo indican que la estructura es compleja y que por ser pequeña no se cuentan con recursos

necesarios para cubrir ciertas necesidades básicas del día a día de la empresa, como por ejemplo, darle seguimiento a las tareas de manera diaria, establecer reuniones periódicas con los equipos de trabajo, sin embargo, garantizan que la labores necesarias para brindar el servicio a los clientes se lleve a cabo, el problema es que estas labores posiblemente tengan oportunidades de mejora y hagan de las funciones y actividades mucho más eficaces y de beneficio común de la organización.

3.6.15 Independencia en la toma de decisiones

En el siguiente indicador, se tomaron en consideración variables como la independencia de los equipos de trabajo en sus distintas áreas para la toma de decisiones y la valoración que los miembros de la empresa le otorgan a este rubro se distribuye entre que existe una independencia buena en la toma de decisiones y otro sector que manifiesta que existe una dependencia directa con la líderes de otras áreas, o bien, la gerencia general.



Gráfico15. Independencia en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra una dispersión de percepciones respecto de este indicador, la gran mayoría de la población encuestada percibe que existe una independencia clara en la toma de

decisiones en sus respectivas áreas, lo cual genera un grado de confianza importante para poder ejecutar labores o iniciativas dentro de sus áreas de trabajo.

Por otro lado, existe un 27% de la población que indica que esa independencia no existe, que se vienen arrastrando males de una empresa que llevó una administración en el pasado de tipo familiar y en donde, actualmente, el poder tomar una decisión depende fuertemente de la persona que está al frente de la compañía, esta percepción capta a este grupo de poder tomar iniciativas y hacer cambios en sus áreas debido a que indican que todo debe de pasar por la aprobación de una persona.

3.6.16 Tolerancia al Conflicto

Dentro de este indicador el cual es una fuente importante que arroja información sobre el clima organizacional y como realmente la empresa mantienen niveles adecuados de buen clima organizacional para los miembros de la empresa, para determinar la tolerancia al conflicto se evaluaron dos factores importantes, la frecuencia de los conflictos y la percepción que se tiene de cómo se resuelven dichos conflictos. La gráfica No.16 muestra claramente que la frecuencia de conflictos para los miembros de la empresa es bastante baja, solo un 14% de la población encuestada manifestó que existe cierta frecuencia de conflictos, pero la mayoría de los colaboradores considera que los conflictos son escasos y esto se da principalmente porque manifiestan que dentro del grupo el cual es pequeño existe un buen ambiente de trabajo, debido a que vienen trabajando juntos durante varios años y todos se conocen, algunos de los colaboradores manifestaron sentirse muchas como en familia por lo que consideran que sí hay conflictos pero a niveles muy bajos y con poca frecuencia



Gráfico16. Frecuencia de conflictos

Fuente: Elaboración propia

3.6.17 Resolución de conflictos

La resolución de los conflictos es de los indicadores que se mostraron más positivos, a nivel general los miembros de la empresa por el nivel de cercanía que existe entre los miembros y los años de laborar juntos, han hecho que cuando un conflicto surge, se tenga la confianza de poder acercarse a la persona o grupo involucrado y resolverlo de manera rápida y eficaz.



Gráfico17. Resolución de conflictos

Fuente: Elaboración propia

La gráfica No.17 muestra cómo un porcentaje bastante alto valoró como excelente y buena la resolución de conflictos dentro de la empresa, pero al mismo tiempo un 12 % indicó que había sido mala, el análisis a esta variable es que Carlson Wagonlit cuenta con equipo de trabajo que en cuanto a comunicación en sus niveles operativos o administrativos es bastante buena, el personal se muestra anuente a resolver conflictos de manera rápida y eficaz que no cause impacto ni interrumpa por plazos prolongados la operación y las funciones o actividades que se estén llevando a cabo.

Es importante considerar igualmente a ese pequeño grupo que señaló no sentir que la resolución de conflictos era eficaz y esto a pesar de que la empresa, en la actualidad, no posee una estructura formal de recursos humanos que pueda tomar las riendas de esto, si es evidente que la misma cultura que posee la empresa ha tomado acción sobre esto y los miembros mismos se han dado a la tarea de buscar formas adecuadas de poder solventarlo. Este grupo se debe de incorporar a esta corriente la cual generan frutos importantes y hace que los niveles clima organizacional se perciban como buenos.

3.6.18 Tolerancia al riesgo

Para evaluar el nivel de toleración al riesgo que posee la empresa Carlson Wagonlit Travel se consideró como importante evaluar el factor sobre los niveles de estimulación y creatividad que la empresa impulsa dentro de la compañía. En la gráfica No.18 se m muestran los resultados los cuales serán analizados a continuación.



Gráfico18 Estimulo a la creatividad e innovación

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores de la empresa Carlson Wagonlit Travel consideran dentro de sus observaciones realizadas en la encuesta que no se les da los espacios para poder generar ideas que ayuden a mejorar las funciones o bien, que contribuyan a que el giro de negocio sea mucho más productivo, eficiente y eficaz.

Como se ha visto anteriormente los líderes de las áreas no reúnen a sus equipos de manera frecuente, por lo tanto, dichos espacios no se van a generar, los colaboradores no poseen esa libertad de poder aportar sus ideas. Esto priva a la empresa de poder realizar cambios que provengan de estas ideas las cuales podría generar resultados positivos para el negocio. El 74% de la población entrevistada percibe como mala el estímulo que da la compañía a la innovación lo cual y solo un 10% lo consideró regular. Dentro de la industria de viajes corporativos donde se moviliza la empresa Carlson Wagonlit Travel los retos que se presentan son como ser más rentables, como adaptarse a los cambios tecnológicos y como lograr niveles competitividad deseados en un mercado agresivo, es importante tener ideas frescas y frecuentes que hagan de la empresa una diferenciación importante en el mercado, esto puede fácilmente provenir de los miembros que están en el día a día de la compañía y que conocen a fondo la actividad.

3.7 Matriz FODA

Como parte importante del desarrollo de este trabajo es destacar mediante un análisis FODA, aquellos aspectos en los cuales la empresa puede tomar como grandes fortalezas y crear su estrategia con base en estas, así como aquellas debilidades donde se tenga que enfocar para convertirlas en pro de la compañía.

3.7.1 Fortalezas

Conocimiento de la Industria y el Negocio: dentro de la investigación realizada se demuestra que el personal de la empresa Carlson Wagonlit Travel posee un alto conocimiento de la industria, el mercado y el negocio en el que se desenvuelve, sus miembros poseen dos características, o tienen un tiempo ya importante dentro de la empresa laborando o bien poseen grados importantes de experiencia en la industria. Estos factores hacen que el conocimiento del negocio y como se debe de conducir se lleve a cabo de manera positiva.

Personal Cooperativo: una fortaleza importante para emprender cualquier proyecto de desarrollo y cambio dentro una empresa será la actitud y disposición de los miembros de la organización para cooperar con éstas, Carlson Wagonlit demuestra un equipo de trabajo que posee las actitudes necesarias para poder llevar a cabo los cambios necesarios, sus miembros se muestran cooperativos y con una actitud positiva

3.7.2 Oportunidades

Creación de una figura de supervisor en el área de operaciones: la falta de comunicación, establecimiento de objetivos y metas y poco seguimiento a estas funciones con los equipos de trabajo, crea una oportunidad de poder generar una línea de mando medio en el área de operaciones inicialmente.

Involucrar a los colaboradores en el establecimiento de las estrategias: fundamental el poder crear los espacios para generar un involucramiento de los colaboradores en el establecimiento de las estrategias de la empresa, eso permitirá compromiso y conocimiento para poder llegar al cumplimiento de las mismas.

3.7.3 Debilidades

Comunicación y liderazgo: definitivamente, las áreas de comunicación y liderazgo, son áreas débiles en la actualidad dentro de la empresa, la falta de comunicación asertiva ha provocado que los empleados se sientan poco comprometidos con la empresa, además de una falta evidente del rumbo al cual se quiere llevar a la empresa. Esta falta de comunicación es derivada de la brecha que existe entre el liderazgo ejercido sobre los miembros del equipo de trabajo.

Establecimiento de la estrategia: la forma como se está llevando y dirigiendo el negocio en la actualidad muestra una evidencia clara de la falta de estrategia, el mercado lo resiente y a nivel interno se hace evidente, esto es producto del vacío en el liderazgo existente y la falta de forma y fondo para el establecimiento de la estrategia y su respectiva comunicación con el resto de los miembros de la empresa. Dentro de la presente investigación éste será de los insumos más importante para realizar las propuestas en el capítulo siguiente.

3.7.4 Amenazas

Clima organizacional: con base en lo investigado y lo percibido en la empresa, el clima organizacional de la empresa no está en su mejor momento, esto puede convertirse en una gran amenaza para la empresa debido a que sus servicios prestados pueden verse directamente afectados por la forma como sus miembros realizan sus funciones, las acciones en este apartado son inmediatas.

Competencia: fácilmente, la competencia puede empezar a reaccionar en una industria ubicada en un mercado pequeño, la inestabilidad que la empresa Carlson Wagonlit pueda tramitar en el mercado local, puede traer como consecuencia que sus competidores reaccionen de manera rápida y sus clientes actuales se vean amenazados por dichas ofertas de servicios.

Como conclusión con el desarrollo de la investigación descrita en este capítulo en la empresa Carlson Wagonlit, da los insumos necesarios para poder realizar una propuesta apropiada a las necesidades de la empresa entorno al desarrollo organizacional, por lo tanto, el detalle con que

se logró tocar los temas expuestos y vivirlos a profundidad, dan como resultado y mayor conocimiento de ésta y, por ende la capacidad de valorar los temas importantes para proponer una propuesta adecuada.

4 Capítulo IV: Elaborar una propuesta estratégica para el cambio organizacional en la empresa Carlson Wagonlit Travel

El análisis efectuado en el capítulo anterior dentro del presente trabajo de investigación, ha dado como resultado el aporte de información valiosa y trascendental para la elaboración de una propuesta estratégica de cambio organizacional para la empresa Carlson Wagonlit Travel, con la única intención de generar cambios y aportes en aquellas áreas donde la gestión del cambio se hace necesaria.

El presente capítulo pretende generar cambios importantes dentro del giro del negocio de la empresa y la forma como es liderada y administrada en la actualidad, esto es, tomando las debilidades mostradas durante la investigación, realizar las propuestas de cambios respectivos para así convertirlas en puntos fuertes y de apoyo para la empresa, además tomar y sacar provecho de aquellos puntos altos que la administración y empresa misma poseen para que sean base y fundamento de la empresa en el desarrollo futuro de ésta.

La evolución del capítulo se llevará a cabo de la mano de un modelo que combine propuestas específicas que generen cambios en el desarrollo y manejo de la organización junto con el desarrollo de una gestión en el liderazgo de la empresa, el cual es fundamental para que el cambio se logre ejecutar de manera eficaz.

4.1 Justificación de la propuesta

El trabajo realizado en el capítulo anterior y los estudios elaborados sobre el análisis situacional de la compañía arrojaron información importante que indican y afirman los problemas a nivel de manejo y administración de la empresa, establecimiento de estrategias y objetivos dentro de la organización, además de una oportunidad importante en el

mejoramiento dentro del equipo de liderazgo sobre la comunicación motivación sobre de los equipos de trabajo de Carlson Wagonlit Travel.

A raíz de que existen varios elementos por mejorar la situación de la empresa y el manejo eficaz de ésta, es que se plantea la elaboración de una propuesta mediante la ejecución de planes y acciones que generen un desarrollo organizacional adecuado, además de encontrar las guías y propuestas adecuadas para mejorar el desempeño de la organización. Dentro de este esquema de propuestas se pretende que éstas vayan enfocadas a las principales funciones administrativas de la organización con especial enfoque en el liderazgo de la organización quienes serán los responsables para que el cambio organizacional propuesto se lleve a cabo en un buen curso para la empresa.

La industria de viajes corporativos se encuentra en un momento en el cual los cambios tecnológicos, el mercado y la competencia, hacen para las empresas que se desarrollan en ella difícil su permanencia y rentabilidad; esto sumado a los indicadores encontrados en el análisis previo que se realizó dentro de la empresa Carlson Wagonlit Travel reafirman la importancia de poder realizar una propuesta estratégica para el cambio organizacional que lleve a la organización a niveles superiores de desarrollo.

4.2 Objetivo general

El objetivo general es desarrollar una propuesta estratégica de cambio organizacional basada en los resultados obtenidos del diagnóstico realizado sobre las funciones del proceso administrativo actual de la empresa, esto con el único propósito de fortalecer la organización de la empresa Carlson Wagonlit Travel y así lograr generar un incremento en la productividad, competitividad, además de alcanzar nuevas y mejores formas de potenciar los recursos, capacidades y talento humano mejorando los resultados de la organización.

Objetivos específicos de la propuesta

Establecer un proceso de cambio basado en una metodología de desarrollo organizacional el cual genere como resultado la participación activa de los colaboradores dentro del proceso y de esta forma se lleve a cabo de manera efectiva y oportuna.

Optimizar los procesos administrativos de la organización para lograr que la empresa sea más eficiente y eficaz a través de la realización de labores administrativas más organizadas.

Definir prácticas administrativas renovadas en áreas como la planificación, dirección, control, capacitación y reclutamiento del personal.

Fortalecer el liderazgo de la alta gerencia, fundamental para el proceso de cambio propuesto, concibiendo al líder como aquel que inspira, influencia, contagia y acciona en pro del bienestar y desarrollo de la organización.

Fortalecer la cultura empresarial de la empresa Carlson Wagonlit la cual promueva la innovación, motivación, participación de sus miembros y una cultura organizacional abierta que facilite los procesos de cambio propuestos.

4.3 Público objetivo

Para los propósitos del presente trabajo de investigación y la elaboración de las propuestas que se van a desarrollar a continuación, el público meta es la empresa Carlson Wagonlit Travel, específicamente los departamentos de Operaciones, Comercial, Recursos Humanos y el liderazgo de la alta gerencia. Esta definición se da pensando en causar el mayor impacto positivo ante las propuestas planteadas y así generar el cambio organizacional deseado.

4.4 Propuesta estratégica para el cambio organizacional en Carlson Wagonlit Travel, planes de acción, métodos de control y responsables.

Para llevar a cabo el proceso de cambio organizacional en la empresa Carlson Wagonlit Travel, se elabora propuestas y acciones en conjunto y basadas en la investigación realizada en el

capítulo III, de manera tal que exista una congruencia entre las oportunidades y debilidades encontradas, y los planteamientos propuestos. Esto de la mano de propuestas que contengan planes de acción específicos, métricas de control y responsables dentro de la organización que logren llevar a cabo la gestión.

4.4.1 Planes de acción en la comunicación de la visión, misión y valores de Carlson Wagonlit Travel a los miembros de la organización.

Existe un claro desconocimiento de parte de los miembros de la empresa Carlson Wagonlit Travel respecto de la visión, misión y valores de la compañía, esto a pesar de que la compañía, tanto a nivel regional y global lo tienen definido, a nivel local los colaboradores de la empresa pose poco o nada de conocimiento sobre estos aspectos.

Se propone como cambio, el diseñar una estrategia de comunicación con los miembros de la empresa, para que conozcan y entiendan a profundidad realmente la visión y misión de la empresa tanto en el corto, mediano y largo plazo. Así mismo, dentro de dicha comunicación deben de incluirse los valores que posee la empresa en la actualidad. Al ser la empresa Carlson Wagonlit una estructura de pocos miembros, se propone realizar sesiones de manera mensual por equipos de trabajo conducidas por los líderes de cada área para realizar dicha comunicación. Por otro, a cada área se le debe de determinar objetivos en función a esta misión y visión global.

Respecto al tema de los valores, se realizarán actividades anuales donde se celebre un día completo al tema de los valores Carlson Wagonlit, de esta manera en esa celebración se podrán realizar distintas actividades con la participación completa del personal sobre el tema de los valores. Por otro lado, se propone generar equipos de trabajo dentro de la empresa que sean los dueños de un valor y el cual sea promovido con actividades de manera mensual para con el resto de la organización.

4.4.2 Métricas de control

Para la comunicación de la misión, visión y valores de la empresa, cada líder de área de la empresa Carlson Wagonlit deberá de elaborar minutas de las sesiones elaboradas con los colaboradores, las cuales se recomienda se lleven a cabo de manera bisemanal, estos deben de especificar y describir los temas vistos en las reuniones relacionados misión, visión y valores de la empresa. Además, dichas minutas deberán ser presentadas y documentadas con las firmas de los asistentes a las reuniones.

Dentro de las minutas se deberán de presentar evidencias de actividades realizadas dentro de las sesiones y equipos de trabajo relacionados con la misión, visión y valores de la empresa y que ayuden a la identificación de los colaboradores con dichos conceptos.

Respecto de la actividad sugerida para la celebración de los valores de la empresa, se toma como instrumento de medición un documento elaborado por la gerencia financiera y administrativa de que la actividad se realizó y el cual contenga la agenda prevista junto con las actividades que se llevará a cabo durante el día. El tiempo propuesto para realizar estas iniciativas es de 6 meses.

4.4.3 Responsables

Para llevar a cabo estas actividades en toda la empresa, se recomienda como responsables a la línea de gerentes de las áreas de operaciones, ventas y comercial y el área financiera y administrativa. La participación de la Gerente de País es importante en dicha actividad, pero no la responsable de la toda la organización.

4.5 Plan de acción para mejorar el establecimiento de objetivos, metas y estrategias dentro de la organización.

La situación actual con la empresa Carlson Wagonlit Travel respecto de la planificación se da en función de su quehacer diario y no específicamente de manera estratégica, esto lleva como consecuencia el no establecimiento de objetivos ni metas ni al corto o mediano plazo y la manera como se desarrolla es informal sin seguir ningún procedimiento que genere discusión, guía y comunicación efectiva para los demás miembros de la organización.

Se debe de establecer un proceso formal de establecimiento de una estrategia que sea por periodos de corto, mediano y largo plazo, esto debe de ejecutarse por la alta dirección y son los responsables de crear un documento por escrito que contenga dicha estrategia la cual al mismo tiempo debe de estar alineada con la estrategia global de la compañía. Se deben generar foros y reuniones con el personal una vez se tenga establecidas estas estrategias para comunicarlas respectivamente, es importante que dichas estrategias sean de conocimiento y de esta manera se trabaje en conjunto para el cumplimiento de éstas.

La comunicación, tanto a nivel gerencial como los demás niveles de la organización se vuelven fundamentales para el desarrollo eficaz de este punto. Se requiere el aporte y participación de toda la alta gerencia, pero que al mismo tiempo estos deben de generar los espacios con sus equipos para escuchar ideas o bien comportamientos del mercado y clientes que deban de ser tomados en cuenta para el propósito final.

Finalmente, el establecimiento de objetivos y metas deben de darse desde la alta gerencia hasta los niveles inferiores de la organización una vez establecida la estrategia de la empresa, de esta forma se puede genera un compromiso real de parte de todos los miembros de la organización.

4.5.1 Métricas de control

La gerencia general debe de establecer a principio de cada año sesiones, primeramente con las líneas de gerentes a para establecer la estrategia de negocios de la empresa junto con el

establecimiento de las metas y objetivos por seguir en el año en curso y recomendablemente para los siguientes dos años, una vez generada esta información debe existir la documentación respectiva para que quede plasmada por escrito la intención y meta de la empresa.

Para la elaboración de la estrategias, se recomienda se puedan seguir con el siguiente esquema, primeramente establecer o alinearse la estrategia corporativa de la empresa a nivel mundial, después genera la estrategia de negocios de la empresa locamente, seguidamente para el cumplimiento de estas metas y estrategias que se plantean, la línea de gerentes debe de establecer estrategias en las distintas áreas funcionales de la organización y finalmente culminar con la creación de estrategias operacionales de cada unidad de negocios.

4.5.2 Responsables

Como responsable de este proceso se recomienda sea liderado por la Gerente de País, pero al mismo tiempo debe de ser soportado por la línea de gerentes de las áreas Operaciones, Finanzas, Ventas y Comercial.

4.6 Planes de acción en los procesos de monitoreo y control de métricas del área operativa.

Dentro del proceso de análisis situacional de la empresa, se detecta que actualmente, no se posee un control estratégico de los procesos operativos, en la actualidad no se monitorean de manera periódica métricas en ninguno de los indicadores que la compañía posee.

Se plantea la creación de un proceso de control operativo estratégico, con la intención que se verifique el cumplimiento de los objetivos planteados a nivel operación. Para llevar a cabo este cambio, se plantea la creación de un modelo de seguimientos de métricas dentro del área de Operaciones, que se genere el establecimiento de objetivos y metas con base en dichas métricas que puedan medir la calidad de servicio y productividad del área.

Así se puede establecer medidas o controles que indiquen los niveles de servicio en telefonía, servicio por correo electrónico, reporte de quejas, tiempos de resolución de quejas y niveles de cumplimiento de la política de viajes de los clientes.

4.6.1 Métricas de control

Como proceso de control para este punto, se plantea la elaboración de un esquema o documento que contenga las métricas más importantes para la operación y que sean las que impacten de manera directa la productividad de organización, éste debe de ser completado de manera mensual y compartida con la Gerente de país y las demás líneas de gerentes. Dicho documento debe de ser en formato de Excel recomendado el 8D del sistema lean six sigma el cual permita implementar de manera inmediata las acciones para mejorar aquellas métricas que están presentando bajo rendimiento.

Por otro lado, es importante mantener a los colaboradores informados de estas métricas y cuál es el comportamiento mes a mes de éstas, para ello se deben de publicar los resultados en la intranet de la empresa y la herramienta que cuenta Carlson Wagonlit Travel llamada Yammer. Se recomienda, además que estos resultados sean discutidos en reuniones con el equipo de operaciones para verificar sus resultados.

El tiempo estimado para la elaboración y establecimiento de este proceso es de 6 meses para su consecución y establecimiento permanente.

4.6.2 Responsables

El responsable para ejecutar el proceso recomendado es el Gerente actual de Operaciones de la empresa Carlson Wagonlit Travel junto con la recomendación de una a dos personas del equipo de trabajo que logren brindar el apoyo.

4.7 Plan de acción para la mejorar la participación del personal en la toma de decisiones de la organización.

En la toma de decisiones dentro de la empresa se logró identificar que el grado de participación de los colaboradores es limitado, algunos gerentes tienen la posibilidad de poder contribuir dentro de este proceso, por otro lado, se identifica que la alta dirección tienen cierto grado de liderazgo autócrata dentro de la organización.

El liderazgo de la empresa en definitiva debe de hacer cambios en la forma como viene liderando el grupo de trabajo. Se plantean capacitaciones que desarrollen habilidades para generar mejores formas de comunicación con sus equipos de trabajo, y de esta manera se logre de manera efectiva el involucramiento del personal en la toma de decisiones.

Es de alta importancia para una empresa de servicios el lograr tomar en consideración las opiniones de aquellos que realizan labores directas con el giro de negocio, estos poseen mucho del conocimiento y retroalimentación que se obtiene del servicio prestado a los clientes. El trabajo en equipo es vital en este proceso de cambio y la forma como se desarrollan mejores ideas es cuando estos equipos crean sinergias importantes dentro de sus miembros y existe el intercambio libre de éstas.

El centralismo dentro de la empresa como se percibe, es un problema para la toma de decisiones, debido a que no se contemplan otros criterios los cuales podrían generar aportes importantes. Se recomienda la creación de un comité de apoyo que esté formado principalmente por distintas personas en niveles distintos de la organización y que se valoren que puedan generar el aporte lógico y productivo.

4.7.1 Métricas de control

Se deberán generar espacios de participación para los miembros de la empresa en general, esto mediante las elaboraciones de buzones de sugerencias donde éstos colaboradores tengan la libertad de generar ideas, participar y aportar conocimiento sobre algún tema al cual se deba de tomar alguna decisión.

Por otro lado, los líderes de las distintas áreas deben de generar focus de participación con sus equipos de trabajo y con mayor fuerza y razón, aquellos temas en los cuales se deba tomar una decisión importante que pueda perjudicar o impactar el área o rango de trabajo. El tiempo estimado para llevar a cabo ese proceso es de 6 meses.

4.7.2 Responsables

La gerencia administrativa debe de ser la responsable de coordinar y administración la gestión del buzón de sugerencias y los gerentes de cada área deben de ser los responsables con sus equipos de trabajo de ejecutar las acciones recomendadas producto de las sugerencias planteadas.

4.8 Plan de acción para la creación de manuales de puestos y manuales operativos.

Dentro de la evaluación realizada en los capítulos anteriores, la empresa mostró una ausencia de una estructura formal e integral de las funciones organizacionales de cada área de trabajo. Además, de no tener documentación de los procesos

Trabajar con el área de recursos humanos en la elaboración de manuales de puesto por perfil de necesidades de la empresa. En este punto, el área de recursos humanos será el responsables de crear la documentación la cual será de guía para los miembros de la organización. Esto traerá como beneficio el tener documentado los perfiles deseados por puestos con base en las necesidades específicas de cada departamento.

Por lo tanto los procesos de contratación se podrán ver beneficiados y de esta manera se creará un proceso mucho más acorde con las necesidades de la empresa, además que se puede evitar la alta necesidad de capacitación constante dentro de los colaboradores, debido a que cada persona sabrá con exactitud las labores que se esperan dentro del puesto que desempeña.

Carlson Wagonlit presenta una deficiencia en la existencia de manuales operativos que contengan los procesos descritos para el desarrollo del trabajo y cumplimiento efectivo de los servicios brindados a los clientes. Esto corresponde al área operativa meramente.

Se plantea la elaboración de una manual que contenga la información necesaria que indique los procesos por seguir para la atención de los clientes, este manual puede ser elaborado por el área de operaciones quien tienen conocimiento de dichos procesos y de esta forma validarlos con el resto del equipo de trabajo.

Es importante que dicho manual contenga información específica sobre el manejo de las diversas herramientas que se utilizan en la actualidad por medio de Carlson Wagonlit Travel, dicha información debe estar situada en un sitio de acceso fácil y general para los miembros del área (Share Point) de esta forma podrán acceder en caso de que tengan alguna consulta en específico y se garantiza la continuidad del servicio.

Los entrenamientos que se realicen a los nuevos integrantes de esta área podrán beneficiarse del uso de la documentación existente sobre los procesos utilizados dentro del área de atención al cliente.

4.8.1 Métricas de control

A pesar de no contar con una persona dedicada en el área de recursos humanos que posee el expertise en el diseño de manuales de puestos, en el corto plazo a seis meses, los gerentes serán los responsables de la elaboración de los manuales de puestos por área de la organización, una vez hechos estos manuales deben presentarse a la gerencia general y ser subidos a la intranet de la compañía. Los mismos líderes de áreas serán los responsables de estar actualizando la información en caso de ser necesario de manera mensual.

Por otro lado, el manual de roles operativos serán elaborados e igualmente subidos a la intranet de la empresa, ahí cada área será el responsable de sus actualización respectiva.

4.8.2 Responsables

Los tres gerentes de cada área serán los responsables de llevar a cabo y dichos manuales y mantenerlos actualizados dentro de la organización, esto dentro del corto plazo, una vez se concluya con el proceso de contratación del personal de recursos humanos, éste será el o la responsable de esta labor.

4.9 Plan de acción para desarrollar mecanismos de evaluación del desempeño y desarrollo profesional del personal.

Los métodos para lograr la motivación del personal son empíricos, muy esporádicos y poco efectivos y, actualmente, no se está evaluando al personal con algún proceso formal de evaluación de desempeño. Se plantea la creación de un mecanismo de evaluación de desempeño de manera trimestral, donde cada gerente de área será el responsable de evaluar a los miembros de su equipo. Ver anexo 2 evaluación de desempeño sugerida.

El formato por seguir contendrá puntos importantes sobre los cuales la Gerencia quiere que se enfoquen sus colaboradores y al mismo tiempo están ligados con las metas y objetivos propuestas por la organización en general. La idea de esta evaluación es que el empleado tenga plena conciencia de las expectativas que hay entorno a su función.

La información que arrojará esta evaluación será motivo para montar planes de acción en aquellas áreas de oportunidad que se identifiquen por parte del líder del equipo y de esta manera genera un desarrollo profesional al colaborador. Al mismo tiempo servirá para determinar recursos con potencial de crecimiento sea en corto o media plazo para puestos de liderazgo.

4.9.1 Métricas de control

El mecanismo para controlar la ejecución de este proceso se llevará a cabo por medio de las evaluaciones de desempeño, las cuales deben de ser firmadas por el líder o gerente de área y por el colaborador. Los resultados deben de mantenerse guardados de manera virtual y física.

Se recomienda que se logren compartir los resultados de las evaluaciones con la Gerencia en reuniones trimestrales o semestrales para lograr poner en perspectiva los recursos disponibles, el potencial existente y la labor de desarrollo que se quiera ejecutar con el personal de la empresa. El periodo establecido para implementar dicho proceso son seis meses.

4.9.2 Responsables

Los responsables de estas labores son los gerentes de cada área de la empresa Carlson Wagonlit Travel, esto son el Gerente de Finanzas y Administrativo, Operaciones, Comercial y Ventas.

4.10 Justificación económica de la propuesta.

El presupuesto planteado para la ejecución de la propuesta dentro de este trabajo de investigación, va en función más por la parte de capacitación de la alta gerencia, y algunos seminarios que se consideraron importantes que se puedan llevar a cabo de manera paralela a las acciones recomendadas anteriormente. El resto de propuestas no conllevan ningún gasto económico por lo que no se incluyen dentro del siguiente flujo de gastos.

Por otro lado, los precios acá incluidos fueron cotizados con proveedores de alta calidad y reconocidos dentro del mercado por sus cursos y seminarios dentro del área del liderazgo, gestión del cambio y la administración de empresas en general.

Es importante mencionar que por la condición actual que vive la empresa, no existe un presupuesto establecido para este tipo de actividades dentro de la empresa, por lo que la propuesta que se verá a continuación, es tomando en cuenta dicha situación, pero al mismo tiempo velando por la importancia de la capacitación durante el proceso de cambio organizacional para los líderes de la empresa.

Descripción de los Seminarios

Actividad	Objetivo	Costo	Incluye
Seminario de Liderazgo y gestión de equipos de ventas	Desarrollar a través del seminario equipos altamente eficaces en sus procesos de venta de los servicios de la empresa. Dirigido a la alta gerencia.	\$450	Material didáctico
Liderazgo, influencia & toma de decisiones estratégicas.	Obtener una visión sofisticada para evitar errores en la toma de decisiones, además de cómo generar una influencia positiva para sus equipos de trabajo.	\$350	Material didáctico
Gestión y liderazgo estratégico del cambio.	Generar tácticas adicionales para implementar cambios y determinar estratégicamente cual es mejor vía a seguir.	\$400	Material didáctico
Gestión estratégica del desempeño	Desarrollar estrategias que logren el cumplimiento de metas y objetivos, además generar el desarrollo profesional por medio de los líderes.	\$450	Material didáctico

Fuente: Elaboración Propia.

Al realizar la suma del costo de los cursos recomendados para la capacitación del personal de alta gerencia que llevara a cabo las acciones para realizar el cambio estratégico organizacional, es de \$1650.00, el cual puede verse reducido por la administración y las limitaciones presupuestarias que poseen si así lo consideran.

Finalmente, con la elaboración de este capítulo se completa el ciclo de trabajo de investigativo, el cual pretende dar las herramientas de uso práctico y estratégico a la empresa Carlson Wagonlit Travel para generar un cambio estratégico organizacional en base a las necesidades descubiertas en los capítulos anteriores.

5 Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

La industria del turismo en general se ha visto impactada de forma positiva por el desarrollo de la tecnología en la prestación de servicios, y, a esto no escapa la industria de viajes corporativos la cual a lo largo de su proceso de consolidación en el mercado costarricense ha tratado de ajustar sus procesos a dichos cambios. Las empresas prestadoras de servicios viajes han tratado de manejar estos cambios de manera natural para así mantenerse operando de manera competitiva en el mercado local. El Ingreso de turistas en el primer semestre del 2013 aumento en un 2,7% comparado con el 2012 (La nación, 2013), el uso de Internet para la compra de los servicios, instalación de aplicaciones móviles que funcionan como herramientas informativas durante el viaje realizado, son parte de los cambios que el turismo y la industria de viajes corporativos están teniendo y se han tenido que incorporar dentro de estrategia del negocio.

Para mantenerse en la vanguardia, las agencias de viajes corporativos han tenido que ajustar sus estrategias en el manejo de los clientes y el mercado, creando nuevas opciones a sus clientes incorporando la tecnología al servicio de los clientes. El uso de la telefonía móvil y sus diversas aplicaciones son parte importante para lograr mantenerse en el mercado de manera competitiva, dentro de estas tendencias, esta la llegada de herramientas de compra en línea, ofrecidas para las empresas, donde el cliente tiene la opción de crear, buscar y reservar sus opciones según mejor convenga.

Sin embargo las agencias de viajes corporativas han logrado poco a poco ir incorporando estas tendencias dentro de su cartera de servicios, por otro lado, se ha identificado que a pesar de la existencias de la aplicación de dichas tecnologías y la disminución en la interacción con las personas, siempre existe la necesidad de dicho contacto y el cliente así lo necesita según los patrones mostrados por la cultura del mercado local, por lo que el servicio brindado por los colaboradores dentro de una empresa prestadora de viajes se convierte en un factor diferenciador.

La generación de ambientes de trabajo eficaces, con el personal idóneo, es de mucho valor en una industria donde el servicio es el punto más importante dentro de la cadena de valor otorgada a los clientes, poseer un alto nivel de servicio que al mismo tiempo sea productivo para la operación diaria es la clave para que las empresas de viajes corporativos logren mantenerse en una industria con altos niveles de competitividad y donde la tecnología esta jugando un papel primordial.

Por otro lado, en la actualidad, la cartera de servicios otorgado por la empresa Carlson Wagonlit Travel S.A en Costa Rica se concentra en un 95% en la prestación de servicios para el segmento corporativo, el restante 5% pertenece a lo que se denomina como viajes vacacionales y reuniones de negocios, donde claramente se logra identificar una debilidad en la prestación de estos servicios los cuales podrían ser un generados importante de ingresos y se convierte en un reto importante para la empresa debido a su necesidad de diversificar sus servicios.

Finalmente, según el análisis e investigación realizado durante la elaboración de este trabajo, la empresa Carlson Wagonlit Travel posee los recursos y el potencial necesaria para convertirse en empresa líder de la industria de viajes corporativos en Costa Rica, manteniendo un equilibrio entre el desarrollo del negocio, manejo de la productividad, creación de nuevas estrategia y creando ambientes de trabajo atractivos para el mercado lo que se convierte en la atracción de personal talentoso para la realización de la labores diarias.

Ante estos factores, es importante que la empresa Carlson Wagonlit Travel, logre identificar la necesidad de diversificar su cartera de servicios ofrecidos a los clientes, en este momento la empresa cuenta con un 95% de sus servicios dirigidos al mercado corporativo y el restante 5% esta dividido entre servicios vacacionales.

5.2 Recomendaciones

Si la empresa desea ser competitiva en la industria de viajes corporativos deben de mantenerse en la vanguardia sobre el uso y aplicación de la tecnología en los procesos operativos así como los servicios otorgados a sus clientes; la evaluación de como se comporta la demanda en el mercado local y lograr identificar cuales podrían ser las herramientas y mejores usos de las mismas, son factores claves para que el la empresa logre posicionarse en una condición distinta al resto de los competidores del mercado.

Al ser la empresa Carlson Wagonlit una compañía con gran presencia a nivel mundial y poseer respaldo reconocido en sus operaciones, la empresa localmente puede sacar provecho de esa experiencia, para una mejor y mas eficaz aplicación de los modelos de negocios, la tecnología aplicada, herramientas y distintas estrategias que se puedan llevar a cabo de manera inmediata.

Carlson Wagonlit Travel debe de anticipar los cambios y necesidades del mercado costarricense, El gobierno de Costa Rica esta realizando esfuerzos importantes en promocionar al país como un destino atractivo para la realización reuniones, convenciones y eventos (El financiero, 28 enero, 2013) , paralelo a esto, se esta llevando a cabo una importante inversión en infraestructura en los últimos años tanto de la empresa privada como el gobierno. Por lo tanto, la empresa tiene una gran oportunidad de poder ingresar en este nicho de mercado tan complejo el cual la rentabilidad del mismo y su retorno de a inversión es bastante alto.

Por otro lado, la empresa Carlson Wagonlit tiene la posibilidad de incursionar con mayor proyección a satisfacer el segmento de viajes de placer y especialmente dirigido a sus mismos clientes corporativos los cuales se han identificado, poseen dichas necesidades y no son cubiertas al 100% por la empresa. Este se puede convertir en otra forma de diversificar la cartera de servicios ofrecidos al mismo tiempo que sus ingresos aumentan.

Actualmente los consultores de viajes no cuentan con ningún plan de incentivos para lograr alcanzar sus metas y objetivos establecidos, es importante que la empresa pueda lograr

establecer un método de compensación para sus colaboradores de nivel medio y operativo. Para ellos se puede utilizar incentivos monetarios o bien de especies, y, aca la empresa Carlson Wagonlit puede echar mano de sus proveedores los cuales pueden brindar apoyo con servicios que se puedan poner al alcance del colaborador en conjunto con el cumplimiento de metas y objetivos específicos.

Se recomienda a la empresa Carlson Wagonlit incorporar de manera inmediata alguna plataforma que brinde a sus ejecutivos de alto nivel información quincenal respecto al negocio, estadísticas del mercado, indicadores de productividad y servicio además que permitan llevar un control minucioso de los resultados financieros que la empresa esta teniendo mes a mes, esto con el fin de que esta información se convierta el insumo necesario para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Evidentemente, la propuesta expuesta en el capítulo 4, debe de ser una prioridad para la empresa y la aplicación de los conceptos mencionados, traerían un cambio en la forma del manejo del negocio actual, por lo tanto es importante que la alta gerencia logre enfocarse y dirigir los recursos necesarios para el cumplimiento de la misma.

Algunas de las recomendaciones se pueden implementar en el corto o mediano plazo y traerían beneficios importantes a la empresa Carlson Wagonlit Travel. Esto sumado a una cultura organizacional de innovación constante, conocimiento, mejora continua y orientada en el servicio a sus clientes puede generar cambios importantes para la empresa y así empezar a forjar el camino para un cambio organizacional que genere competitividad y liderazgo de la empresa dentro de la industria de viajes corporativos.

Anexos

Anexo 1

Estudio de la cultura organizacional y los compromisos de gestión en la empresa Carlson Wagonlit Travel.

Con el propósito de conocer como los factores de cultura organizacional inciden en el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, se ha elaborado el siguiente cuestionario, el cual es necesario sea contestado con libertad y absoluta franqueza. El Cuestionario no pregunta nombre de la persona por lo que se garantiza el anonimato.

El cuestionario mayormente posee preguntas con escalas de 0 a 10, donde 0 es peor condición y 10 es la mejor.

Lo que se búsqueda en las respuesta de este cuestionario es su opinión que son de gran importancia y utilidad para los propósitos de este estudio, no existen respuestas correctas o incorrectas. El tiempo estimado para completar dicho cuestionario es 20 minutos aproximadamente, de antemano gracias por su colaboración.

1. Cuál es su edad en años cumplidos? _____ años
2. Desde hace cuánto tiempo labora en la empresa Carlson Wagonlit Travel?
 - a) Menos de 5 años
 - b) De 5 a 8 años
 - c) De 8 a 10 años
 - d) Más de 10 años
3. Qué tipo de puesto ocupa actualmente?
 - a) Administrativa
 - b) Operario
4. Desde hace cuánto tiempo ocupa este puesto?
 - a) Menos de 1 año
 - b) De 1 a 3 años
 - c) De 4 a 6 años
 - d) De 7 años a mas
5. Utilizando una escala de 0 a 10, donde 0 es la peor condición y 10 es la mejor, evalúe los siguientes ítems relacionados con el nivel de satisfacción en la empresa Carlson Wagonlit Travel.

Aspectos a Evaluar	Puntaje
1.Me siento a gusto con mi trabajo	
2.El trabajo de nuestra unidad es muy importante para la empresa	
3.Las condiciones ambientales me ayudan en mis funciones	
4.El horario disponible me permite trabajar adecuadamente	
5.La estructura de los servicios es adecuada para los usuarios	
6.Me siento parte del trabajo del área en la que me desempeño	
7.El equipo tecnológico con que cuenta la empresa es el necesario	
8.El tiempo que dedico al desarrollo de mis funciones siempre es necesario	

9.Mis colaboradores no se sienten a gusto en el área o departamento de trabajo	
10. las distintas áreas o departamentos de Carlson Wagonlit trabajan coordinadamente	
11. Que tan importante y presente es el concepto de “ Servicio al cliente” para usted	
12.El cumplimiento de los objetivos de su área de trabajo cumple con los objetivos generales de la empresa.	
13.la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada	

6. Respecto a la estructura, procesos que posee Carlson Wagonlit Travel, evalúe lo siguientes aspectos con una escala de 0 – 10, donde 0es la peor condición y 10 es la mejor.

Aspecto	Puntaje
1.Existen procedimientos establecidos para la ejecución de las tareas	
2. Que tan fácil es ajustarse a dichos procedimientos	
3.Para la realización de las tareas, siempre recibo supervisión	
4.La supervisión que recibo es directa	
5. Sé que esperan mis superiores de mi trabajo	
6.Siempre recibo instrucciones para ejecutar mis labores	
7.Son claras las instrucciones que recibo para ejecutar mis labores	
8.Me siento capacitado para realizar las labores en el puesto actual	
9.Conozco a fondo los procedimientos que debo de seguir	
10.Siempre superviso a mis colaboradores	
11.Mis colaboradores están capacitados para las funciones que desempeñan	
12.Mis colaboradores conocen claramente sus funciones	
13.Mis colaboradores tienen preparación académica media	
14.Mis colaboradores me perciben como un colaborar mas	
15.Mis colaboradores comprenden fácilmente mis instrucciones	
16. las funciones de mi área de trabajo afectan las prestación de servicios	
17.Las decisiones de mi área de trabajo siempre favorecen la eficiencia de la empresa	
18. Me siento con el apoyo de mis jefes para desarrollar mi trabajo	
19. Es mi superior amable en sus respuestas ante mis consultas	
20. Existe cooperación de otras áreas de la empresa con las funciones que desempeño	
21.Me siento seguro de laborar en Carlson Wagonlit Travel	
22. Me gusta tener participación activa en el trabajo	
23.Tengo buena comunicación con mis superiores	
24. Existe una buena comunicación entre los miembros de mi equipo de trabajo	
25.La información que recibo de mis superiores es útil para la toma de decisiones	

7. Respecto a la definición de estrategias en la empresa, evalúe los siguientes aspectos usando una escala de 0 – 10, donde 0 es la peor condición y 10 es la mejor.

Aspectos	Puntaje
1.Existe una definición clara de las estrategias a seguir en el mediano y largo plazo	
2.La elaboración de un plan estratégico no es una herramienta útil para definir el rumbo de la empresa	
3.La definición del plan estratégico y su respetiva documentación se realiza con la	

participación de todas las jefaturas de la empresa	
--	--

8. Utilizando la misma escala anterior, donde 0 es la peor condición y 10 la mejor, evalúe los siguientes ítems relacionados con conflictos dentro de la empresa.

Aspecto	Puntaje
1.Los conflictos entre colaboradores son frecuentes	
2.Siempre que existen conflictos los colaboradores me mantienen informados	
3.Los conflictos son siempre fáciles de resolver	
4. Enfrentar directamente el conflicto es la mejor manera de resolver	
5.Existe honestidad y sinceridad en los miembros del equipo	
6. Pueden ser creativos dentro de sus áreas de trabajo	
7. Se apoya y estimula la innovación	
8.Es optimista la actitud de los miembros de mi equipo de trabajo	

9. Respecto al sistema de incentivos y premiación y utilizando la misma escala de la pregunta anterior, califique la empresa en donde 0 es la peor condición y 10 la mejor.

Aspectos	Puntaje
1.La evaluación del desempeño de los colaboradores se hace anualmente	
2. Se facilita premiar a los colaboradores por su desempeño	
3.Los incentivos están en función del desempeño	
4. Han sido mis colaboradores premiados anteriormente	
5. Con el sistema actual es más fácil castigar o premiar a los colaboradores	

10. En relación con los compromisos de gestión, como evalúa utilizando la misma escala donde 0 es la peor condición y 10 es la mejor.

Aspectos	Puntaje
1.Los compromisos de gestión han fortalecido la comunicación interna	
2.Con los compromisos de nuevas gestiones la empresa se ha hecho más eficiente	
3.Conoce todo el personal los compromisos nuevos de gestión	
4.Desde el inicio de los nuevos compromisos de gestión los problemas internos y han mejorado	
5. Estan de acuerdo todos los colaboradores que los compromisos de gestión son positivos para la empresa.	
6. Considera importante que se conozcan los compromisos de gestión dentro de su área	
7. Se siente usted realmente comprometido con la empresa y sus proyectos al mediano plazo.	

ANEXO 2

Evaluación de desempeño

El presente formato tiene como objetivo el facilitar el proceso de retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores y contar con elementos para la toma de decisiones en el desarrollo individual.

Período que se evalúa: 1Q 2014	Fecha de la evaluación:
--	-------------------------

Datos del Evaluado:

Nombre completo	
Fecha de ingreso a la compañía	
Área / Departamento	
Puesto actual	
Antigüedad en el puesto actual	

Datos del Evaluador

Nombre	
Puesto	

Área / Departamento	
Responsable del evaluado desde	

Retroalimentación Sobre Metas u Objetivos Individuales

Período que se evalúa: _____ **Fecha de Evaluación:** _____

- **Objetivo :** Proveer una alta calidad de servicio a nuestros clientes internos
Descripción: Atender a nuestro cliente interno y externo de manera pronta, clara y precisa dando respuestas a sus necesidades

Ponderación: 30%

- Cumplir con la aplicación correcta de los procesos operativos concernientes al área en evaluación.

-

Ponderación; 30%

Medición: Evaluación de errores reportados en los procesos descritos durante el periodo de evaluación

- **Objetivo.** Trabajar como equipo de trabajo, fomentando una buena comunicación entre todas las áreas involucradas en el proceso de trabajo, principalmente el equipo de consultores de viajes.

Medición: 40%

Nombre y firma del Evaluado

Comentarios y Sugerencias

Mencione el mayor logro (mensurable y que incidió positivamente en el resultado del departamento/área) por parte del colaborador en el período, así como los elementos y habilidades (conductas criterio) que utilizó para realizarlo, o en caso contrario, indique qué lo impidió).

Acontecimientos Destacables/Críticos del Año

Factores fuera del control del colaborador que incidieron sobre el desempeño en general.

II. Retroalimentación para la Formación y Desarrollo

Marcar el cuadro correspondiente al desempeño, con base a la siguiente escala de valoración:

- 1. Bajo: Requiere formación y Desarrollo.-** Por Debajo de las expectativas esperadas en la función.
- 2. Efectivo: Fuerte Liderazgo. Cumple las expectativas.-** Es exitoso, cumple en tiempo y forma su cometido.
- 3. Excepcional: Rol modelo. Excede consistentemente las expectativas.-** Sobresale, excede continua y sustancialmente, innova, es experto, puede formar a otros.

1. Enfoque al Cliente , Orientación al Servicio.			
2. Enfoque a Resultados , Orientación al logro, Cumplimiento.			
3. Orientación hacia la Calidad , Enfoque por la Excelencia.			
4. Relaciones Interpersonales , Impacto e Influencia.			
5. Trabajo en Equipo , Colaboración.			

Competencias Técnicas: Son los conocimientos esenciales que la función del colaborador requiere para su éxito. El evaluador puede modificar este apartado, plasmando sólo los conocimientos esenciales. **1** **2** **3**

1.			
----	--	--	--

Competencias Específicas: Son las habilidades y aptitudes que el colaborador debe mostrar para poderse desempeñar con éxito en su función y que no están en los apartados anteriores. Elegir máximo 5 críticas para el puesto. (no aplican para empleados con colaboradores a su cargo).

	1	2	3
1. Comunicación y Escucha.			
2. Negociación y Solución de Problemas.			
3. Iniciativa.			
4. Confiabilidad e Integridad.			
5. Capacidad de Planeación, Organización y Admón. del Tiempo			
6. Empuje, Dinamismo, Energía, Necesidad de logro.			
7. Capacidad de Adaptación, Aprendizaje y Trabajo bajo presión			
8. Perseverancia, Compromiso, Productividad, Disciplina.			
6. Asertividad. Confianza, Temple			

III. Recomendaciones y Comentarios Generales

Fortalezas del Evaluado	Áreas por Mejorar del Evaluado
Acciones de Formación	
Temas de capacitación que requiere el evaluado	Plazo de Ejecución
<p>Recomendaciones de Desarrollo Qué competencias (capacidad productiva expresada en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para el trabajo efectivo y de calidad) tiene el colaborador, que permitan considerarlo viable para un futuro desarrollo? En qué función y formación específica que requiere.</p>	

Seguimiento a Acciones de Formación Previamente Acordadas

(sí, no, % parcialmente realizadas).

Comentarios del evaluado:

Indique por favor su opinión de esta evaluación, así como sus intereses profesionales dentro de la empresa (tiempo en que considera llegar a ellos y qué acciones debe poner en marcha para mejorar su desempeño).

Evaluated	Evaluator
Nombre y Firma	Nombre y Firma
Fecha:	Fecha:
Recursos humanos	Director del Área

Bibliografía

Arthur A. Thomson & John E. Gamble & Margaret A Peteraf & A.J Strickland III (2012) Administración Strategic (18ª Edición)

Abel Salas (2012) Liderazgo y Cambio Organizacional: Más allá del cambio operativo.

Hitt, M. & Black, J. & Porter, L. (2006). *Administración*. Juárez, México: Editorial Pearson Educación.

Idalberto Chiavenato (1997) Administración de los Recursos Humanos.

Jean Jacques Lambin & Carlo Gallucci & Carlos Sicurello (2009) Dirección de Marketing gestión estratégica y operativa del mercado.

John P. Kotter & Dan S. Cohen (2010) Las claves del cambio.

Jong S. Jun & William B. Storm (1980) Las organizaciones del Mañana, Retos y Estrategias.

Jorge Tarzijan & Ricardo Paredes (2012) Organización Industrial para la estrategia empresarial (3ª edición).

J. Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2005) Administration (8ª edición)

Leon G Schiffman & Leslie L Kanuk (2005) Comportamiento del Consumidor.

Thomas S. Bateman & Scott A Snell (2009) Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (8ª Edición).

Wendell L.French (1994). Administración de Recursos Humanos

Sitios Web

Recuperado el 03 de Mayo del 2013, <http://www2.unwto.org/es>.

Recuperado el 25 de Abril del 2013, <http://www.gerenciadeviajes.com/articulos/viajes-corporativos/pag-8.html>.

Recuperado el 05 de Mayo del 2013, http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio_organizacional/2012/mayo.

Recuperado el 10 de Junio del 2013, <http://www.gbta.org/Pages/default.aspx/2013/Junio>.

Recuperado el 03 de Mayo del 2013, <http://www2.unwto.org/es>.

Recuperado el 25 de Julio del 2013, <http://www.iata.org>

Recuperado el 25 de Julio del 2013, <https://www2.nbta.org/>

