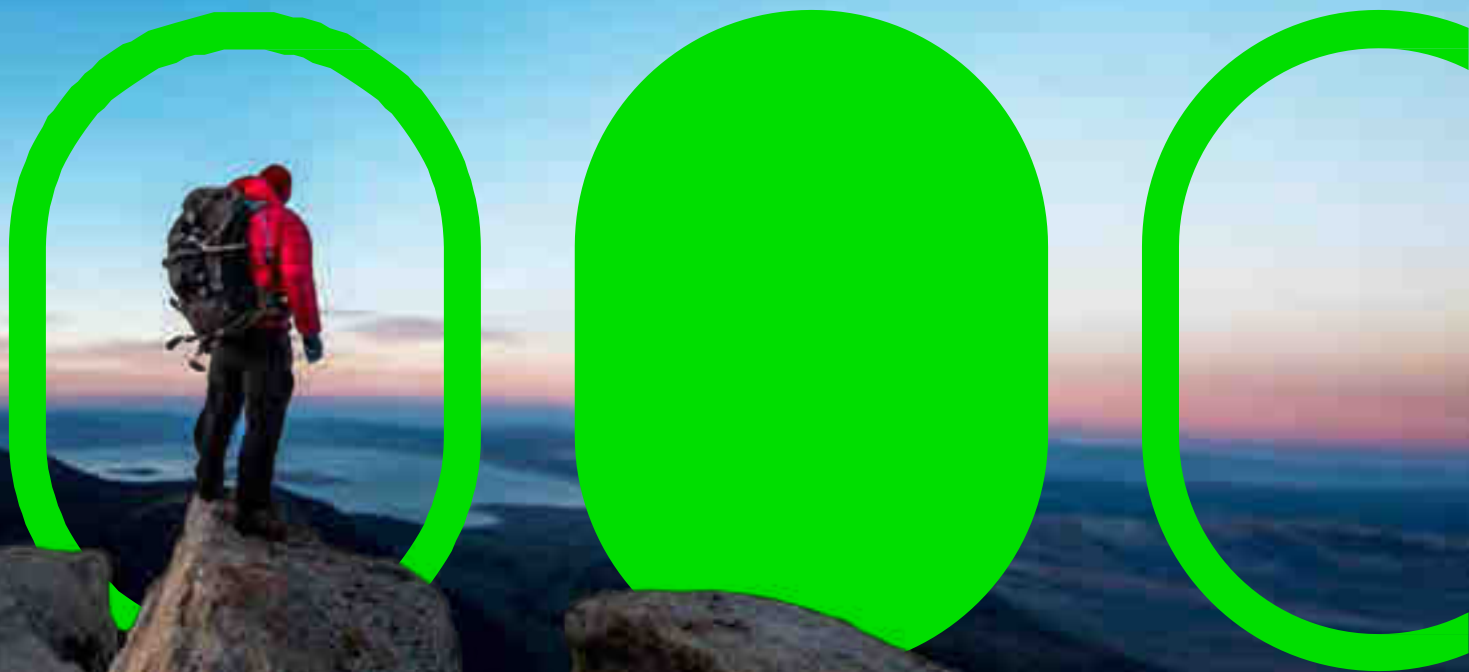


# Cómo gestionar el cambio en los viajes corporativos: Guía práctica



**FCM**

**eBook**

# Contenido

**01** Introducción: Entendiendo el cambio en los viajes corporativos

**07** Capítulo 1: Dilo con nosotros: El cambio es una oportunidad

**14** Capítulo 2: Dando el primer paso

Capítulo 3: ¡Felicidades, lo lograste! ¿Y ahora qué?

**37** Quiénes somos

**38** Conoce a FCM Consulting





Introducción:  
**Entendiendo el  
cambio en los viajes  
corporativos**



Si buscas en Google "¿qué es la gestión del cambio?", seguramente obtendrás cientos de definiciones, teorías y estrategias diferentes para explicar cómo las empresas pueden emprender transformaciones organizacionales a gran escala. La gestión del cambio es un monolito en la esfera empresa/empresa+, y la frase provoca reacciones opuestas: ira o inspiración. Y para ser francos, la ira no está del todo mal dirigida: según [McKinsey](#), el 70% de todos los intentos de cambio organizacional son un fracaso.

Pero si estás aquí, es que buscas consejos sobre gestión del cambio que trasciendan los consejos generalizados que abundan en Internet. Tu necesidad de cambio se centra en una parte específica, y nos atreveríamos a decir un nicho de tu negocio: tu programa de viajes corporativos, un área en la que las personas, la tecnología y los procesos se interrelacionan por igual.

Y ahí es donde todos los consejos sobre gestión del cambio que has recibido pueden fallarte: la gestión del cambio en los viajes corporativos no es sólo un proceso de cambio (implementación de tecnología, mejora de procesos, optimización de personas), sino todos ellos, y ninguno puede identificarse realmente como más importante que el otro.

## ¿En qué consiste el cambio en los viajes corporativos?

El cambio asusta, no por el proceso, sino por lo desconocido. Aunque no estés contento con alguna faceta de tu programa de viajes, puede resultar más fácil permanecer cómodamente en el status quo. Pero todos sabemos que el sentido común dicta que procrastinar no conducirá a soluciones, y definitivamente no dará lugar a transformaciones.

Digámoslo abiertamente: la gestión del cambio conlleva riesgos. Pero, como ocurre con muchas otras iniciativas corporativas de gran escala, los riesgos de la gestión del cambio pueden muy bien convertirse en recompensas, especialmente cuando hablamos de programas de viajes.

Hay tres grandes deficiencias que pueden afectar a los viajes corporativos: las limitaciones de las herramientas de reserva en línea, las lagunas en las políticas y las negociaciones con proveedores. Por debajo de estas tres, podemos encontrar granularidades aún más comunes, como las fugas, la falta de visibilidad de la gestión de gastos, las aprobaciones atrasadas, etc. Y cuando estas ineficiencias se producen en programas de nivel empresarial, sus efectos son masivos, y las repercusiones pueden sentirse en toda la empresa.

Hay otra razón menos obvia para cambiar... y es cuando las cosas simplemente están bien. El status quo. Lo mismo de siempre. Cuando tu programa de viajes funciona a un nivel superficial, puede resultar difícil plantearse cualquier tipo de cambio. Sin embargo, hemos visto esta fase de "todo bien" como una oportunidad perfecta para innovar y transformar: como no hay influencias externas que te obliguen a cambiar, puedes fijar objetivos y avanzar a tu propio ritmo.

Hagamos una pausa: sin duda, leer estos últimos párrafos ha despertado cierto estrés. Primero, respira un poco, y después, céntrate no en los aspectos negativos que requieren el cambio, sino en las cosas positivas que resultarán del cambio: menos redundancias en tus procesos, ahorro, mayor visibilidad, reducción de fugas, mejor experiencia del viajero, mayor sostenibilidad... sinceramente, dependiendo de tus objetivos de cambio, ¡la lista puede seguir y seguir!



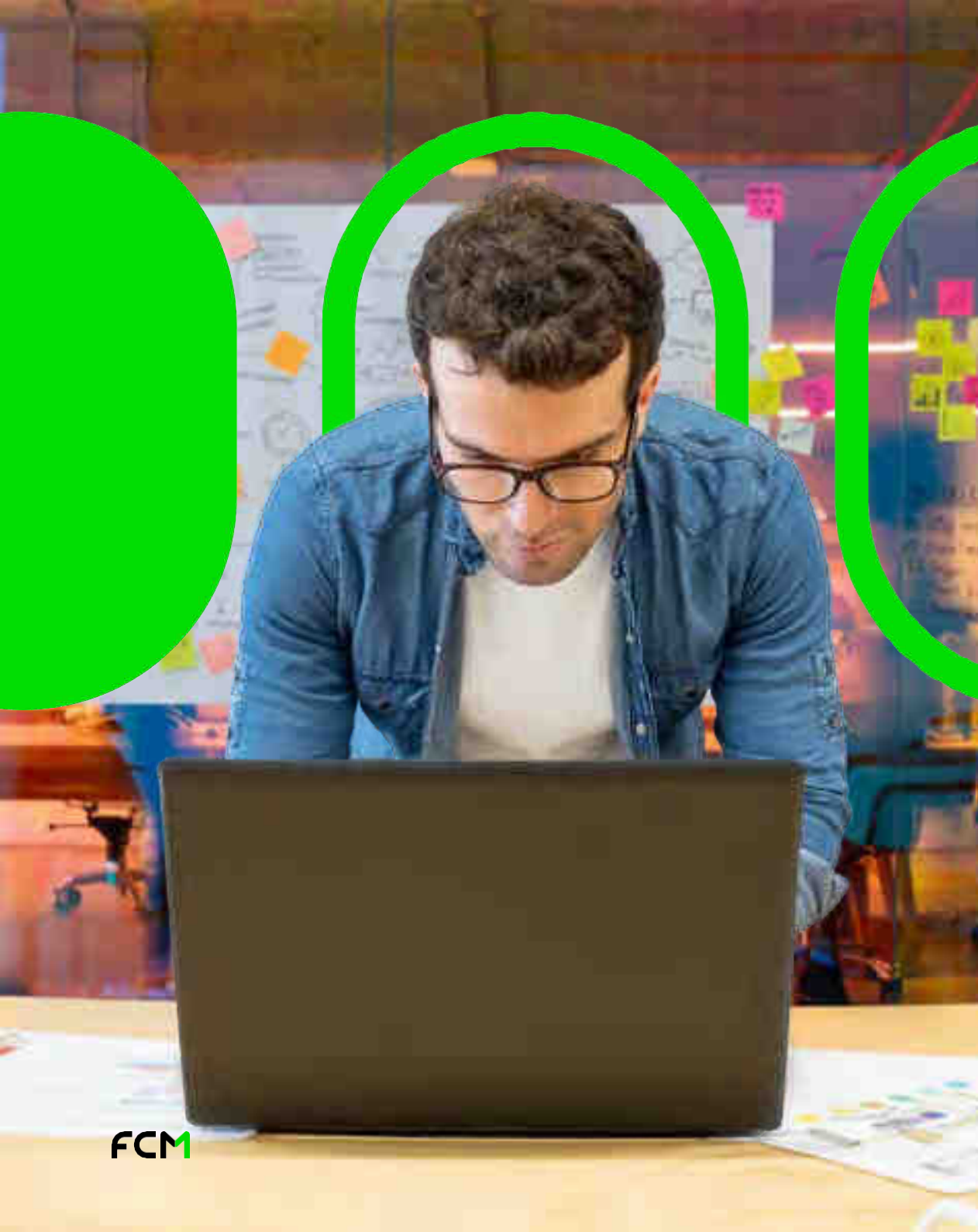


## Señales de que es hora de un cambio

### **Lo más difícil de iniciar un proceso de cambio es aceptar que el cambio tiene que suceder.**

Aceptar la necesidad de un cambio significa aceptar la planeación, ejecución, entrenamiento e iteraciones indefinidas que conlleva. Sin embargo, si esto te parece abrumador y es tu principal factor de disuasión para el cambio, permítenos recordarte un hecho muy crítico: aunque tu programa de viajes sea "nicho" dentro de tu empresa, sigue afectando a toda la empresa de un modo u otro. He aquí una lista amplia, aunque no exhaustiva, de causas y efectos:

- La interfaz de usuario (UI) de tu herramienta de reservas online (OBT) es torpe y de difícil navegación. Tus viajeros no saben cómo reservar eficientemente en el canal, así que se frustran y reservan en un sitio dirigido al consumidor. Ahora tus viajeros hacen viajes para los que no puedes aprobar el gasto, y no puedes hacer un seguimiento seguro de su ubicación. RRHH puede venir a regañarte.
- Tu organización experimenta una adquisición o una fusión, y al iniciar el proceso de absorción de mano de obra y adaptación de políticas, te das cuenta de que tu programa de viajes está fragmentado debido a múltiples TMC, plataformas tecnológicas y demás. Esto requerirá la consolidación bajo una sola TMC para agilizar tus operaciones y gobernanza globales.



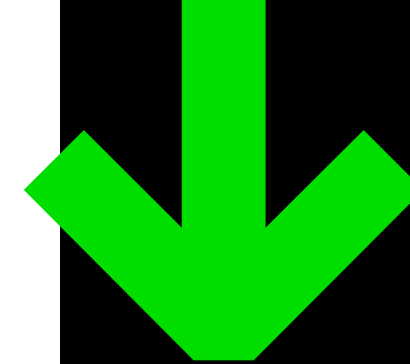
- Tu gestión de gastos está fragmentada, y tu visibilidad disminuye, lo que lleva a gastos indebidos y gastos no aprobados que, en última instancia, hace que Finanzas recorte tu presupuesto hasta que controles la situación (¿y puedes culparlos?). Los recortes presupuestarios pueden dar lugar a despidos, quitar prioridad a los viajes, acuerdos poco satisfactorios con proveedores (incluidos las prestaciones a los viajeros), y mucho más.
- Tu negocio requiere que tus empleados viajen con regularidad, pero te enteras por tus reclutadores de que los candidatos han oído que viajar para ti es una pesadilla, lo que provoca dificultades para contratar a los mejores talentos.
- Tu software de duty-of-care es deficiente y no consigue mantener a los viajeros actualizados sobre las alertas de seguridad. Entonces, un día se produce una crisis política en una ciudad visitada con frecuencia, y tus viajeros se quedan varados. Este grupo de viajeros presenta una demanda alegando negligencia empresarial. El área legal no estará contenta con esto.

La lista puede continuar, pero ya tienes una idea. Cuando tu programa de viajes no funciona de forma eficiente, tiene consecuencias de gran alcance.

# Autoevaluación:

## ¿Es hora de cambiar?

1. ¿Se quejan tus viajeros de tu programa de viajes (esto incluye la reserva, el bienestar, las aprobaciones y la experiencia en general)?
  - a. He recibido quejas relativas a uno o varios de los puntos anteriores.
  - b. He recibido quejas relativas a dos o tres de los puntos anteriores.
  - c. He recibido quejas relativas a cuatro o más de los puntos anteriores.
2. ¿Superas tu presupuesto previsto cada año fiscal?
  - a. Año tras año me quedo por debajo de mi presupuesto.
  - b. Cumplo mi presupuesto cada año y me siento al límite.
  - c. Todos los años me paso del presupuesto y me resulta difícil controlar los gastos.
3. ¿Cuántas TMC emplea tu organización global?
  - a. Trabajamos con una TMC en todo el mundo.
  - b. Utilizamos una TMC en cada mercado clave (AMER, APAC, EMEA, LATAM, etc.).
  - c. Utilizamos una TMC diferente en cada país en el que operamos.
4. ¿Cuándo fue la última vez que auditaste tu programa de viajes?
  - a. Tengo un calendario de auditorías establecido (trimestral, semestral, anual).
  - b. Llevo a cabo una auditoría cuando las cosas no van bien.
  - c. No recuerdo la última vez que tuvimos una auditoría.
5. ¿Cuántas herramientas informáticas utilizas actualmente para gestionar tu programa de viajes (incluyendo la tecnología orientada al viajero y la de gestión)?
  - a. 2-5
  - b. 6-10
  - c. 10+
6. En promedio, ¿con cuánta anticipación reservan sus viajeros los viajes y cuánto tardan en aprobarse los gastos post-viaje?
  - a. Nuestros viajeros reservan con al menos 10 días de anticipación y les remitimos los gastos en dos días hábiles después de su viaje.
  - b. Nuestros viajeros reservan con al menos cinco días de anticipación y les remitimos los gastos en los cinco días hábiles posteriores a su viaje.
  - c. Nuestros viajeros reservan hasta un día antes de su viaje, y remitimos los gastos por orden de llegada.



## Echemos un vistazo a tus resultados...

### Principalmente A:

Tu programa de viajes se encuentra en un buen nivel, pero no creas que eso significa que no queda trabajo por hacer. Por ejemplo, si regularmente te quedas por debajo del presupuesto, ¿dónde podrías asignar ese dinero sobrante para mejorar tu programa aún más?

### Principalmente B:

Estás en un punto en el que deberías empezar a plantearte un cambio, porque si dejas que las cosas continúen así, puede que pronto te veas obligado a cambiar.

### Principalmente C:

El momento de cambiar es ahora. Reúne un equipo, inicia una auditoría del programa y ponte manos a la obra.





Capítulo

# 01

**Dilo con nosotros: El cambio es una oportunidad, no un obstáculo**

Hemos abordado algunas situaciones concretas que deberían activar tu alarma de necesidad de cambio, pero para simplificar esta guía, las hemos dividido en tres categorías: finanzas, infelicidad de los empleados y procesos ineficientes.



### Finanzas

- Pérdidas documentadas frente al presupuesto global
- Constantemente por encima o por debajo del presupuesto
- Fugas excesivas
- Los cambios organizacionales requieren un presupuesto modificado



### Infelicidad de los empleados

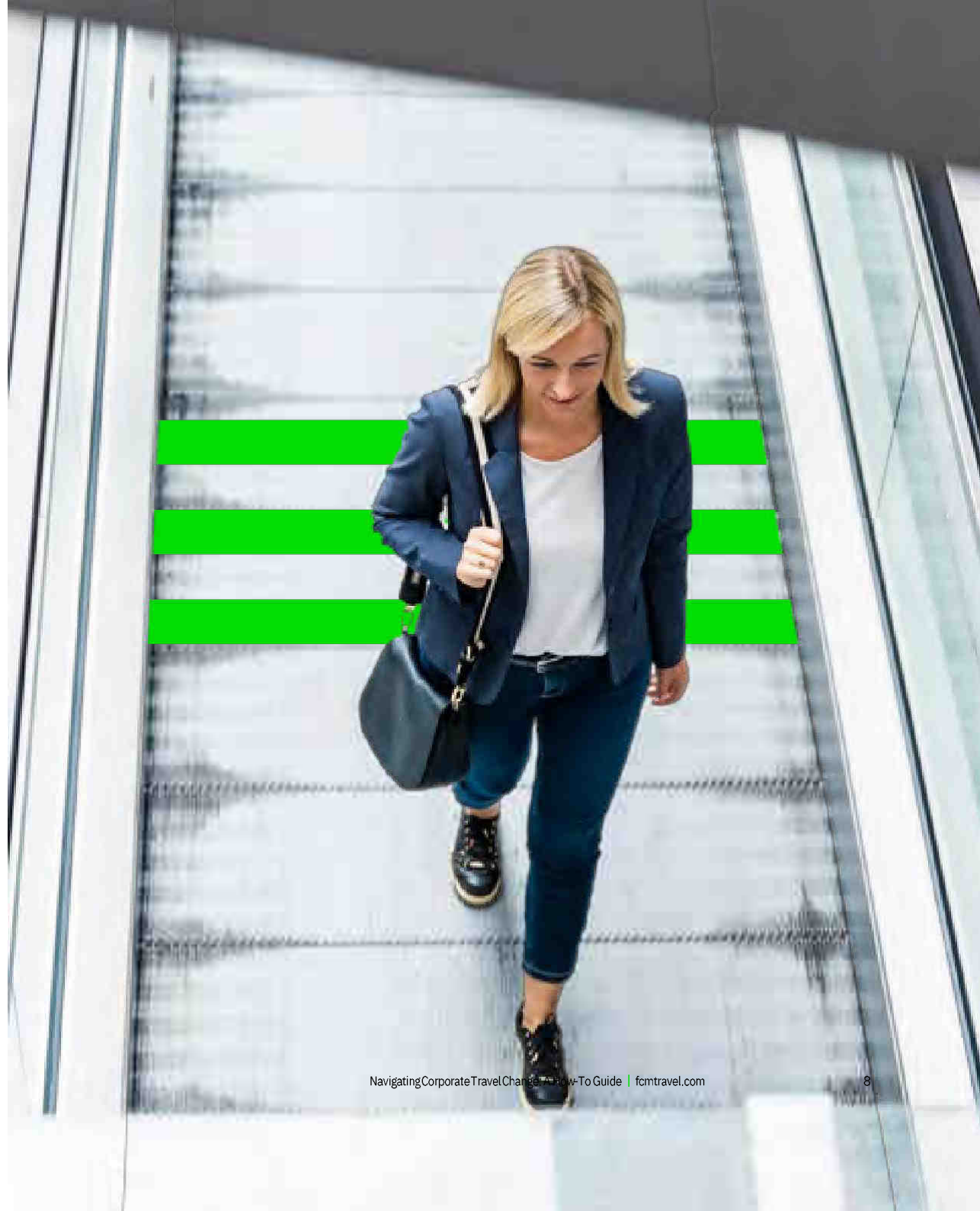
- Mala experiencia tecnológica del usuario (UX)
- Servicio de atención al cliente poco confiable
- Falta de garantías de seguridad y bienestar mental



### Procesos ineficientes

- Tecnología lenta y anticuada
- Configuración/integración de OBT mediocre
- Flujo de trabajo de aprobaciones y gastos atrasados

Aunque hemos agrupado estas razones en tres categorías distintas, es importante recordar siempre que todas las incoherencias e ineficiencias tendrán efectos de mayor alcance, en todas las categorías y en toda tu empresa.





## La importancia de la *gestión del cambio*

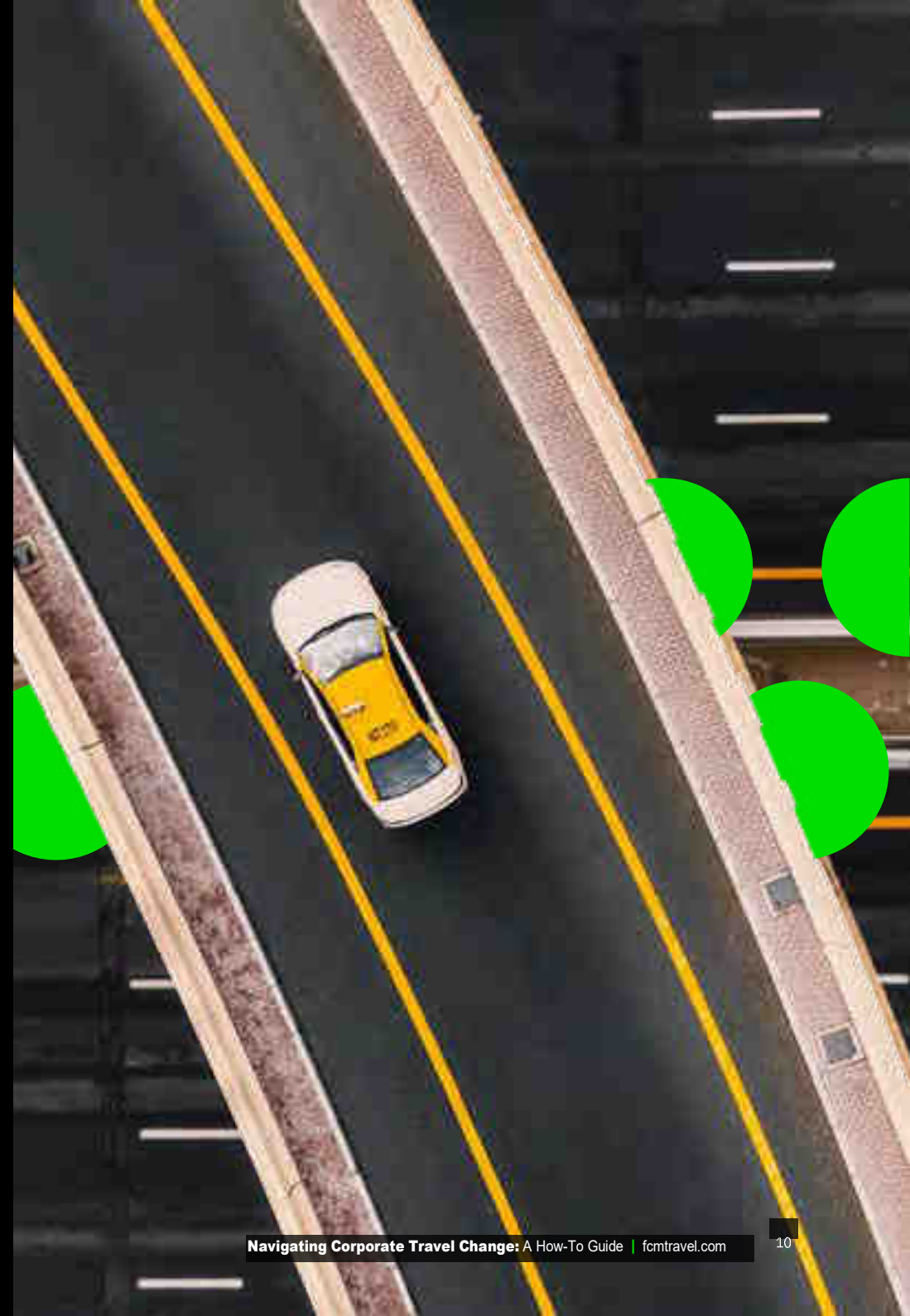
En pocas palabras: Nada de lo que es bueno (y funciona bien) permanece igual. Tu programa de viajes tampoco debería. Y para ser sincero, por eso es tan importante la gestión del cambio. No hay una respuesta sofisticada ni una teoría compleja que la sustente: la gestión del cambio debe ser una parte natural de una organización, ya sea proactiva o reactiva.

## Listas de verificación vs. soluciones personalizadas

Muchas veces, cuando abordamos cualquier tipo de proyecto grande, pensamos en las tareas que debemos completar en una lista desglosada. Nadie puede negar la satisfacción de marcar una casilla o tachar una partida, pero la verdad es que este enfoque estándar entorpece el cambio, no lo favorece. Y ahí es donde interviene el diseño de soluciones.

¿Qué ocurre cuando empiezas por lo que quieres conseguir y defines resultados concretos con los cuales medir tu plan de cambio? Consigues un cambio más enfocado y exitoso.

El diseño de soluciones está pensado para la complejidad que necesitan los programas de viajes corporativos de las empresas, sin ser necesariamente demasiado complejos. ¿Sabes lo que es realmente complejo? ¡Hacer que tus viajeros utilicen una OBТ en la que necesitan un mapa para navegar!





## Contrasta y compara: implementación estándar vs. diseño de soluciones

No todas las implementaciones son iguales, y esto se aplica con toda seguridad a la gestión del cambio. La experiencia ha demostrado que enfocarnos en resultados personalizados, en lugar de simplemente "hacer las cosas", produce resultados más satisfactorios. El diseño de soluciones es el precursor perfecto de la fase de implementación, ya que permite una mayor personalización y una fijación de objetivos más clara. Desglosemos las diferencias clave:



### Implementación estándar

- Enfoque universal
- Enfoque en marcar casillas de una lista, no en la transformación
- Falta de transparencia, las comunicaciones se limitan al equipo central del proyecto
- No hay un plan de iteración para el futuro



### Diseño + Implementación de Soluciones

- Personalizado por cliente, en función de sus necesidades
- Múltiples partes del proyecto se ejecutan en tándem, y todo fluye a la vez
- Establece responsables y partes interesadas en toda la organización
- Establece planes 30/60/90, con iteraciones anuales programadas

Un factor clave para el éxito del diseño de soluciones es una perspectiva neutral, que no encontrarás dentro de las paredes de tu empresa. Deberías destinar un presupuesto a colaborar con una empresa de consultoría externa que pueda echar un nuevo vistazo a tus procesos, infraestructura y stack tecnológico, y luego ofrecerte una evaluación honesta. A partir de ahí, se pueden diseñar soluciones holísticas y definir objetivos de gestión del cambio.

## Las métricas que importan

Aunque las métricas de gestión del cambio que necesitas medir variarán en función de los objetivos de tu programa, los factores organizacionales (tamaño, sector, alcance) y los plazos, hay algunos KPI clave de gestión del cambio que debes asegurarte de incluir en tu plan antes de empezar. Y van más allá de las métricas habituales (pero también muy importantes) como el gasto, las fugas y el ROI. Se trata de métricas probadas, y a menudo olvidadas, aplicables a cualquier proceso de cambio, implementación o adopción de un programa de viajes en las organizaciones corporativas.

Sin ningún orden en particular, aquí tienes las tres principales métricas de gestión del cambio que debes tener en cuenta.

### Sentimiento del viajero

No desprecies la medición de la aprobación de tus viajeros por ser excesivamente cualitativa. Una encuesta específica enviada con una cadencia programada puede darte respuestas claras sobre los sentimientos generales de tus viajeros sobre las operaciones de tu programa de viajes. Limita la encuesta a un máximo de cinco preguntas, y asegúrate de que todas las preguntas puedan responderse con un valor numérico en una escala del uno al diez. Evaluar el sentimiento general puede ayudarte a dar prioridad a las distintas piezas de tu plan de cambio, y también te dará una idea de lo que está realmente mal: muchas veces podemos tener los ojos vendados por nuestros propios sesgos.

### Evaluación comparativa de las pruebas de aceptación del usuario

Cuando tu plan de cambio implique la adopción de software, es crucial medir cómo responden tus usuarios (viajeros) a la tecnología. Define de tres a cinco puntos de referencia que quieras medir (tiempo para reservar, tiempo para plantear una solicitud de servicio, tiempo para encontrar una información concreta, entre otros), y elige a usuarios de distintas partes de tu organización para que hagan una prueba piloto de estos flujos de trabajo. Observa, toma nota de cualquier dificultad, confusión o comentario, y luego comunícaselo a tu gestor de cuentas.

### NPS de tu programa de viajes

Realiza una encuesta NPS antes del cambio, después del cambio y a los 30, 60 y 90 días del cambio. Observa cualquier fluctuación en esta cifra para determinar la eficiencia de tu programa de viajes. Recuerda que todo lo que esté por debajo de un 9 o 10 indica falta de entusiasmo.

Independientemente del tipo de cambio que experimentes, inevitablemente habrá métricas personalizadas que tendrás que medir. Aquí es donde trabajar con un consultor resulta extremadamente útil. Si tienes alguna métrica personalizada que necesites medir, un asesor puede asegurarse de que se identifique y se incluya en tu plan desde el principio, junto con estas mediciones obligatorias.



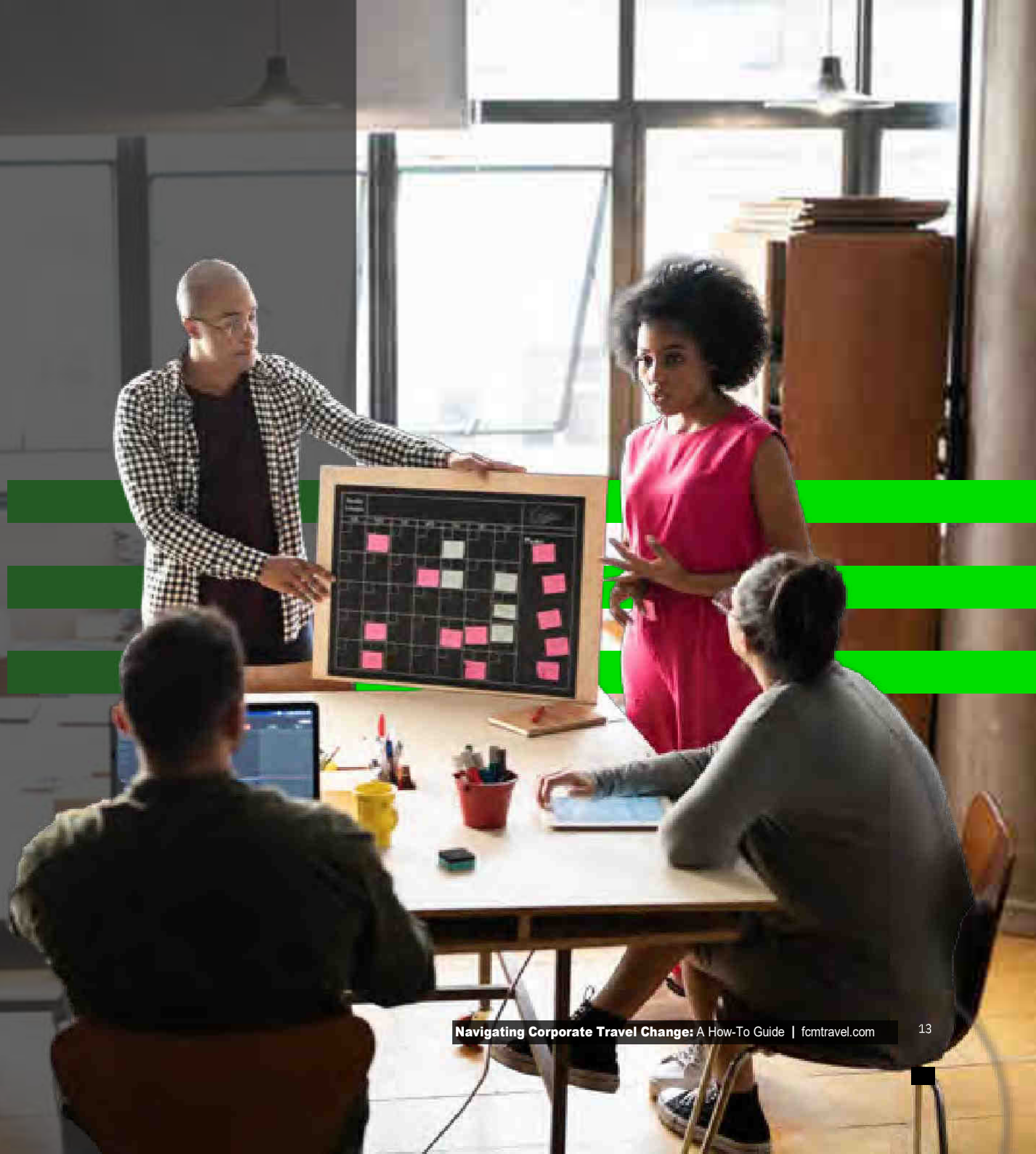
*“Nunca subestimes el poder del sentimiento del viajero; Es la primera métrica con la que empieza nuestro equipo de consultoría. Las transformaciones más exitosas siempre dan prioridad a las personas y las incluyen desde el principio.”*

EVE SMITH, RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO, FCM CONSULTING

# Lo prometemos, *sí funciona.*

El diseño de soluciones es una parte clave de cómo llevamos a cabo nuestros onboardings, implementaciones y go-lives en FCM. Este proceso comienza desde el RFP, donde recopilamos información que nos ayuda a construir una experiencia personalizada desde la venta hasta el lanzamiento. Nuestro equipo, los plazos y la capacitación se estructuran en torno al cliente y a sus objetivos.

Una de nuestras mayores historias de éxito es la de un cliente empresarial global que quería una reforma tecnológica y de su TMC. 1,000 horas y 4,000 empleados capacitados después, teníamos una historia digna de ser contada. Descubre más [aquí](#).





Capítulo

# 02

**Dando el gran salto  
(No te preocupes,  
seremos tu  
paracaídas)**





**Ya optaste por el cambio. Has identificado ineficiencias y áreas de oportunidad. Ya definiste el alcance, hiciste un presupuesto, y es ahora o nunca.**

Puede que sea un poco dramático, pero, sinceramente, así es como oímos hablar a muchos profesionales de los viajes sobre cualquier proyecto de cambio en viajes corporativos. ¡Y están completamente justificados! Pero como establecimos en el último capítulo, un cambio complejo no tiene por qué ser complicado.

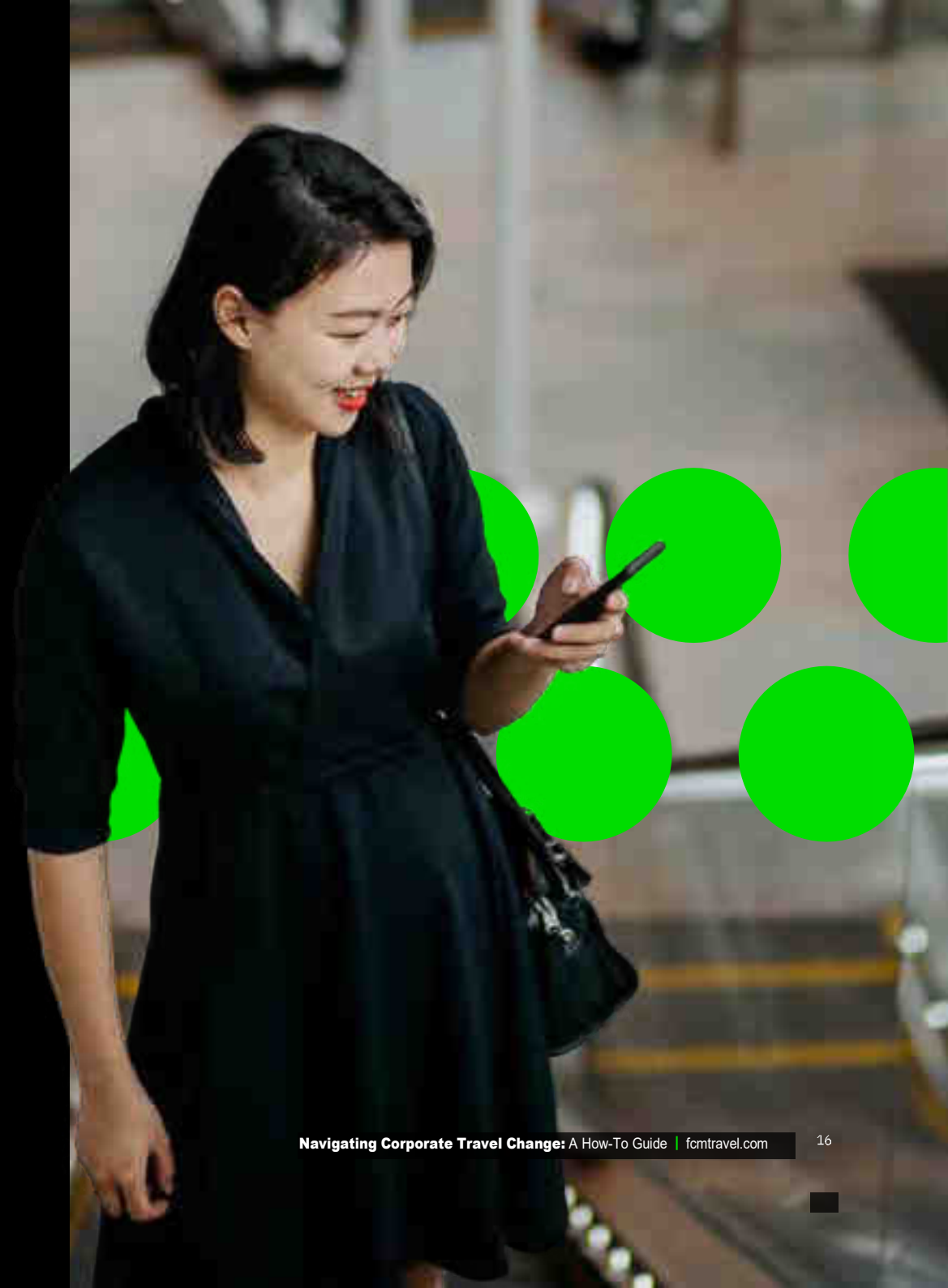
***Basta de preámbulos, entremos en acción.***

## Cambios a nivel micro, resultados a nivel macro

Entonces, ¿por qué fracasan el 70% de los intentos de cambio organizativo? Es una respuesta sencilla, con una solución no tan sencilla: las personas. Esto puede parecer imposible de entender: ¿cómo pueden fracasar proyectos de cambio masivos ejecutados por equipos de gestión con talento, planeados hasta el más mínimo detalle, debido a

las personas? Es porque no te centras lo suficiente en un determinado grupo de personas – las que están fuera de las llamadas y talleres de estrategia. En este caso, esas personas son tus viajeros, tus autores de reservas de viaje, el equipo de RRHH y cualquier otra persona que interactúe con las políticas y la tecnología de tu programa de viajes en su trabajo diario.

La conclusión aquí es clara: para formar parte del 30% que ve el éxito con su cambio, es necesario tener un plan que se centre en el individuo para hacer una diferencia. Y ahí es donde entra en juego el **Modelo ADKAR®**



# Presentamos el modelo ADKAR®

A pesar de todas las cosas que nos gustaría atribuirnos en FCM, el Modelo ADKAR® no es una de ellas. Este modelo de cambio patentado fue desarrollado en 2006 por Jeff Hiatt tras estudiar cómo más de 700 organizaciones gestionaban el cambio. Ahora se ha convertido en un modelo para proyectos de cambio en sectores y empresas de todo el mundo. Y es lo que FCM utiliza para ayudar a nuestros clientes nuevos y consolidados a transformar sus programas de viajes

El Modelo ADKAR® abarca cinco elementos diferentes que existen dentro de la metodología de cambio en tres fases Prosci. Veamos qué significa todo esto.





# Explorando el modelo **ADKAR**<sup>®</sup>

ADKAR<sup>®</sup> es un acrónimo que significa conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo (awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement).



## **Conciencia**

*Sé que las cosas tienen que cambiar*

Este es el primer paso crucial de cualquier plan de cambio: aceptar que el cambio debe suceder.



## **Deseo**

*Quiero participar en el proceso de cambio.*

Se centra en la Motivación intrínseca de las personas implicadas y afectadas por el cambio.



## **Conocimiento**

*Tengo los conocimientos para el cambio.*

En este paso se reúnen los expertos y se forma el equipo del cambio, que incluye la contratación de consultores o auditores externos.



## **Habilidad**

*Conozco las habilidades y los comportamientos necesarios para implementar el cambio.*

¿Tus objetivos son realistas? ¿Son sostenibles? ¿Dispones de las políticas e infraestructura Para respaldar tus objetivos de cambio?



## **Refuerzo**

*Tengo un plan para mantener mis objetivos de cambio.*

Esta es la fase de iteración. Ningún proyecto de cambio es "de una vez por todas". De hecho, los proyectos de cambio exitosos se revisan periódicamente para verificar su eficacia y aceptación por parte de los usuarios, y las lagunas se van fijando en una cadencia definida.

*\*Metodología Prosci*

**Preparar el enfoque**



**Gestionar el cambio**



**Sostener los resultados**

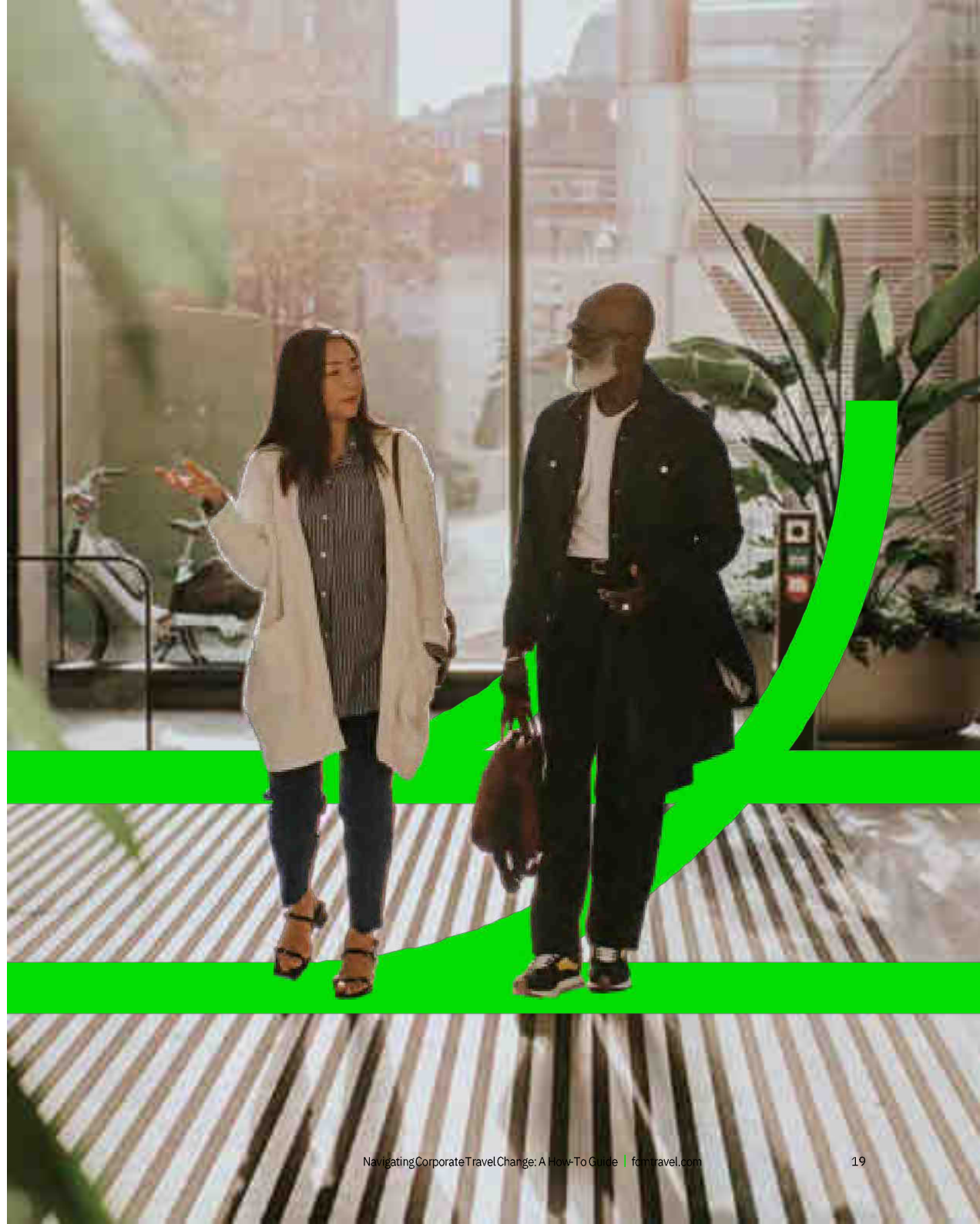


# Inclusión del modelo ADKAR® a los viajes corporativos

La forma más sencilla de ilustrar cómo aplicar el modelo ADKAR® a los viajes corporativos es mostrar cómo cada elemento se alinea con una parte específica de un viaje corporativo, a un escenario y plan de cambio. Así que, sin más preámbulos...

## *El problema*

Tu OBT no es un éxito. La interfaz de usuario es torpe, no es intuitiva, los viajeros no encuentran lo que necesitan, los reportes son un desastre... y la lista continúa. Después de que tus agentes de viajes te digan que pasan la mayor parte del día ayudando a los viajeros a navegar por tu OBT, con los costos elevados y con pocas opciones de soporte disponibles en tu actual empresa de viajes, te das cuenta de que ha llegado el momento de hacer un gran cambio: asociarte con una nueva TMC, conseguir una nueva OBT y actualizar tu política de viajes.





## *Prepara tu enfoque*

Ahora que eres consciente del problema, tienes que informar también a tus principales stakeholders. Una vez que estén de acuerdo con tu deseo de cambiar, es hora de reunir a tu equipo de proyecto y evaluar el deseo de cambio en toda la empresa. Es un buen momento para enviar una encuesta sobre el sentimiento de los viajeros para saber qué opinan tus viajeros frecuentes sobre tu programa de viajes. Al recibir los resultados, te das cuenta de que tus viajeros no solo están insatisfechos con tu OBT, sino que también encuentran que tu política de aprobaciones es compleja. Después de consultarlo con tu equipo de proyecto, te das cuenta de que la actualización de las aprobaciones puede añadirse al alcance fácilmente.

**Elabora una lista 3:3:3 para presentarla a los stakeholders: tres formas en que este plan de cambio afectará a tu organización, tres formas de avanzar y tres formas de medir tu éxito.**



## Tres efectos

1. Los viajeros y las personas que reservan viajes se embarcarán en una nueva OBT con una interfaz de usuario más limpia, un proceso de reserva más sencillo y una navegación más fácil.

Riesgos potenciales a los que hay que anticiparse:

- lapsos entre el tiempo de inactividad de la antigua OBT y la entrada en funcionamiento de la nueva
- capacitación de usuarios
- errores de migración de datos

2. Los agentes de viajes dispondrán de más tiempo en su jornada laboral para atender otras responsabilidades laborales en lugar de estar todo el día al teléfono atendiendo preguntas sobre OBTs.

Riesgos potenciales a los que hay que anticiparse:

- despidos de agentes de reservas de viajes debido a la menor necesidad de mano de obra.

3. Un nuevo proceso de aprobaciones evitará fugas y ofrecerá al departamento financiero una imagen más clara del gasto real en viajes, lo que dará lugar a reportes y presupuestos más precisos para el departamento

Riesgos potenciales a los que hay que anticiparse:

- errores con las nuevas automatizaciones de aprobación.

## Tres formas de avanzar

1. Elabora un estudio de viabilidad para una nueva TMC y OBT, junto con un presupuesto para los gastos de soporte. Una vez aprobados los costos, empieza a reservar demos.

2. Define lo que necesitas como empresa para poder definir el alcance con el equipo interno y los proveedores externos

3. Investiga qué tipo de recursos externos necesitas, como gestionar el alcance, guiar el proceso de solicitud de propuestas o ejecutar el plan de cambio.

## Tres formas de medir el éxito\*.

1. Ver una **reducción del 70%** en las llamadas de soporte de OBT 90 días después del go-live.

2. Mejores resultados en las encuestas de opinión de los viajeros en un **20% 90 días después del go-live.**

3. Reducción de las fugas en un **85% un año después del go-live.**

*\*Estos KPI son sólo ejemplos y no referencias globales.*

# Gestionando el cambio

Una vez aprobado tu **3:3:3**, empezarás a trabajar en el diseño de tu plan de cambio oficial; y ahora es el momento de conseguir más apoyo y contratar a un equipo de consultoría. Esto puede requerir la contratación de una empresa externa que se dedique a los viajes corporativos, o podría ser la rama de consultoría de tu TMC. Junto con la Consultora, identificarás a cada uno de los principales stakeholders y miembros del equipo del proyecto, así como a las personas objetivo. Define también una cadencia de reuniones y fechas límite para cada paso, así como un plan de comunicación.





## El equipo



### Stakeholders de la C-Suite

Puede que no los necesites en todas las reuniones o demos, pero suelen ser los que tienen que firmar en la línea punteada. Más vale convencerlos desde el principio.



### Gestor de viajes

Los gestores de viajes deben formar parte intrínseca del proceso. Pídeles que documenten todos los puntos débiles, preocupaciones y objetivos clave desde el principio y, a continuación, asegúrate de que cada TMC y/o proveedor potencial se ajuste a ellos.



### Administrador(es) HRIT

Las integraciones son fundamentales para el éxito de las transferencias de datos y los procesos de onboarding, así que asegúrate de que las personas que tienen las claves (API) participen en la conversación desde el principio.



### Travel Bookers

Identifica a los empleados del programa de viajes que estén comprometidos y entusiasmados con el cambio. Obtén su opinión en las primeras fases del proceso. Estos usuarios también deberían estar en las primeras pruebas de aceptación del usuario (UAT).



### Business Travellers

No olvides a las personas que estarán en el extremo receptor de muchos cambios y que no suelen aportar mucho. Inclúyelos en los procesos de UAT y documenta cualquier confusión o bloqueo que experimenten.

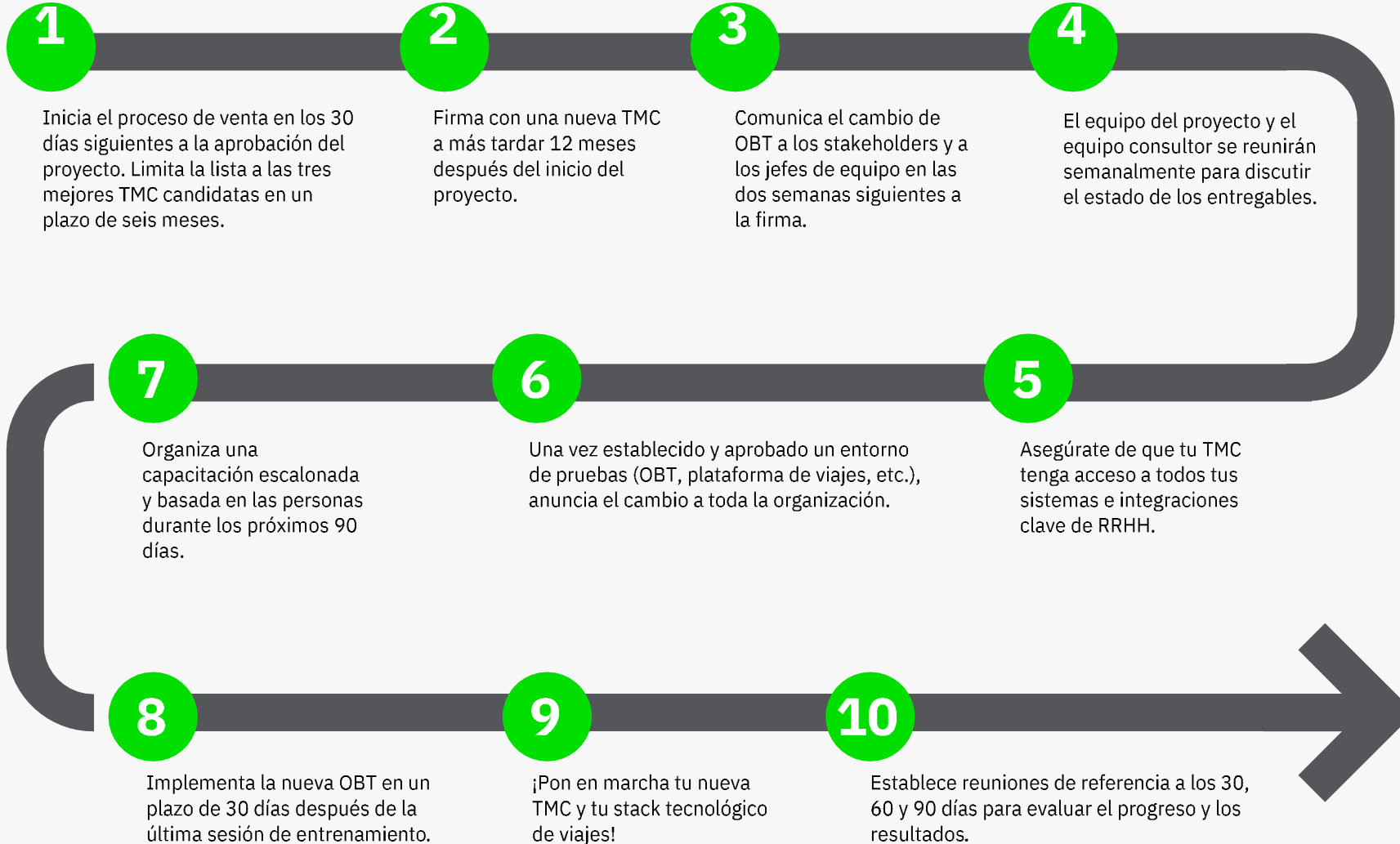


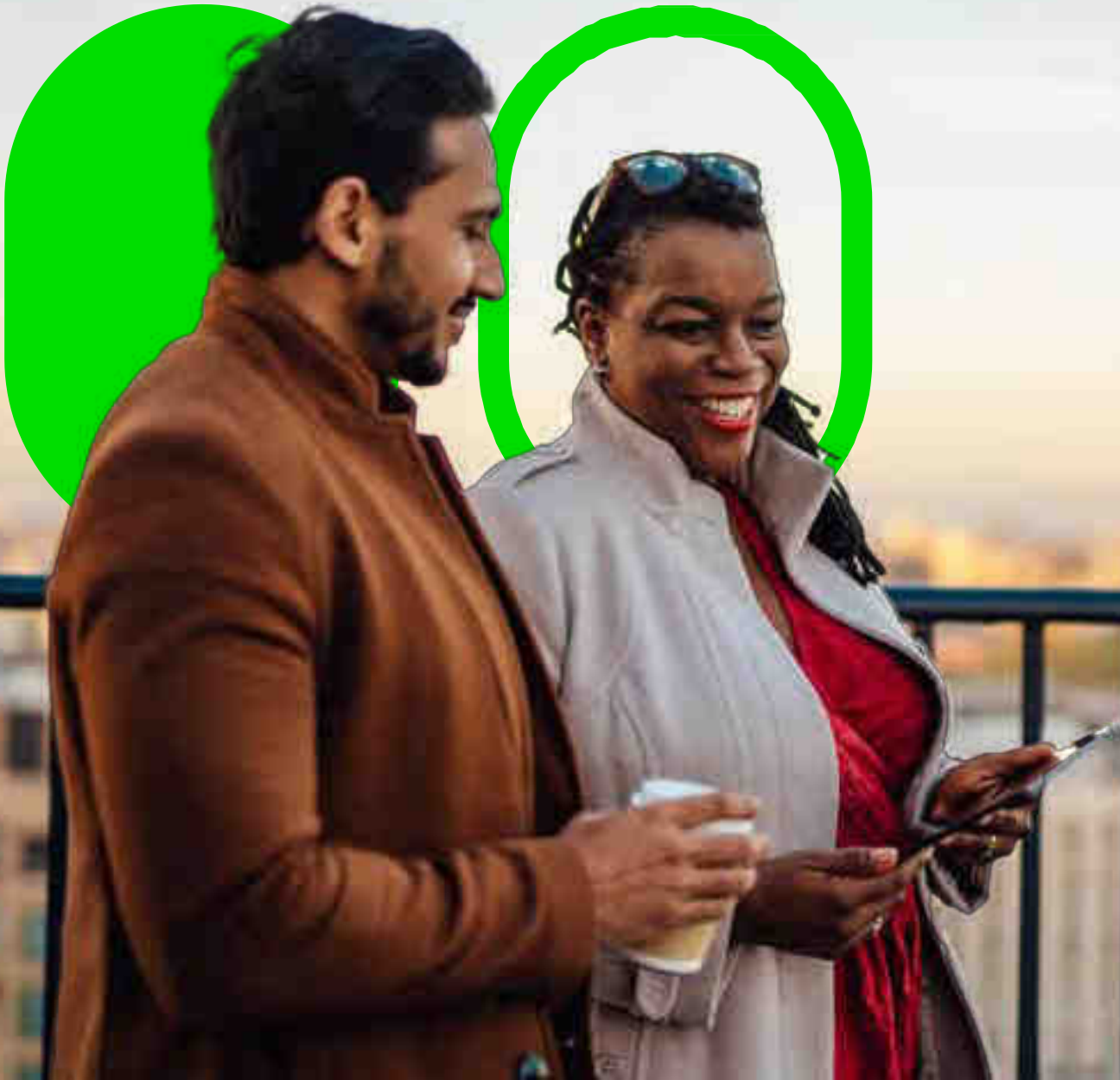
### Equipo de comunicación interna

La comunicación es clave. Incorpora a tu equipo de comunicación interna lo antes posible, por ejemplo después de la aprobación, para diseñar un plan de comunicación que haga que agentes y viajeros se sientan informados e incluidos.



# El plan:





## Personas:



C-Suite y Líderes Ejecutivos– requerirá comunicaciones de más alto nivel en torno al progreso del proyecto.



Mandos Intermedios– necesitarán información más detallada sobre cómo afectará el cambio a sus equipos, qué capacitación se ofrecerá para facilitar la transición y temas de conversación para compartir con sus equipos.



TravelBookers– Requerirán información muy detallada sobre las funciones de la nueva OBT, en qué se diferencia de la OBT anterior, el programa de entrenamiento, consejos para solucionar problemas y qué esperar una vez que las reservas estén activas. Debes hacer especial hincapié en cómo esto transformará su trabajo para bien.



Viajeros– necesitarán comunicaciones sobre las ventajas de la nueva OBT y por qué deberían estar emocionados, instrucciones sobre cómo configurar sus perfiles, calendarios de entrenamiento y fecha de puesta en marcha.

## El marco de comunicación:

Recuerda: tus empleados "operativos" serán los más afectados por los cambios. No los abandones a su suerte. Son la persona más importante para el éxito de la gestión del cambio.

- 1.** Decide pronto qué tipo de "personalidad" quieres que tenga tu programa de viajes. Viajar tiene que ver con las personas, ¡así que personalízalo! Cuanto más genuinamente emocionado estés, más lo estarán tus equipos. ¿Cuál es tu mensaje general? ¿Hay algún tema?
- 2.** Divide las comunicaciones por persona y diseña una cadencia drip-style. El objetivo es crear "expectativa" incluyendo cuentas regresivas para la puesta en marcha, características favoritas de la OBT, testimonios de campeones internos y slogans enérgicos.
- 3.** Asegúrate también de cubrir todos los canales de comunicación clave de tu organización, como Workplace, Yammer, Slack, Teams, el newsletter mensual, los banners web de la intranet, etc. Cuando se trata de un cambio de este calibre, no existe el exceso de comunicación.



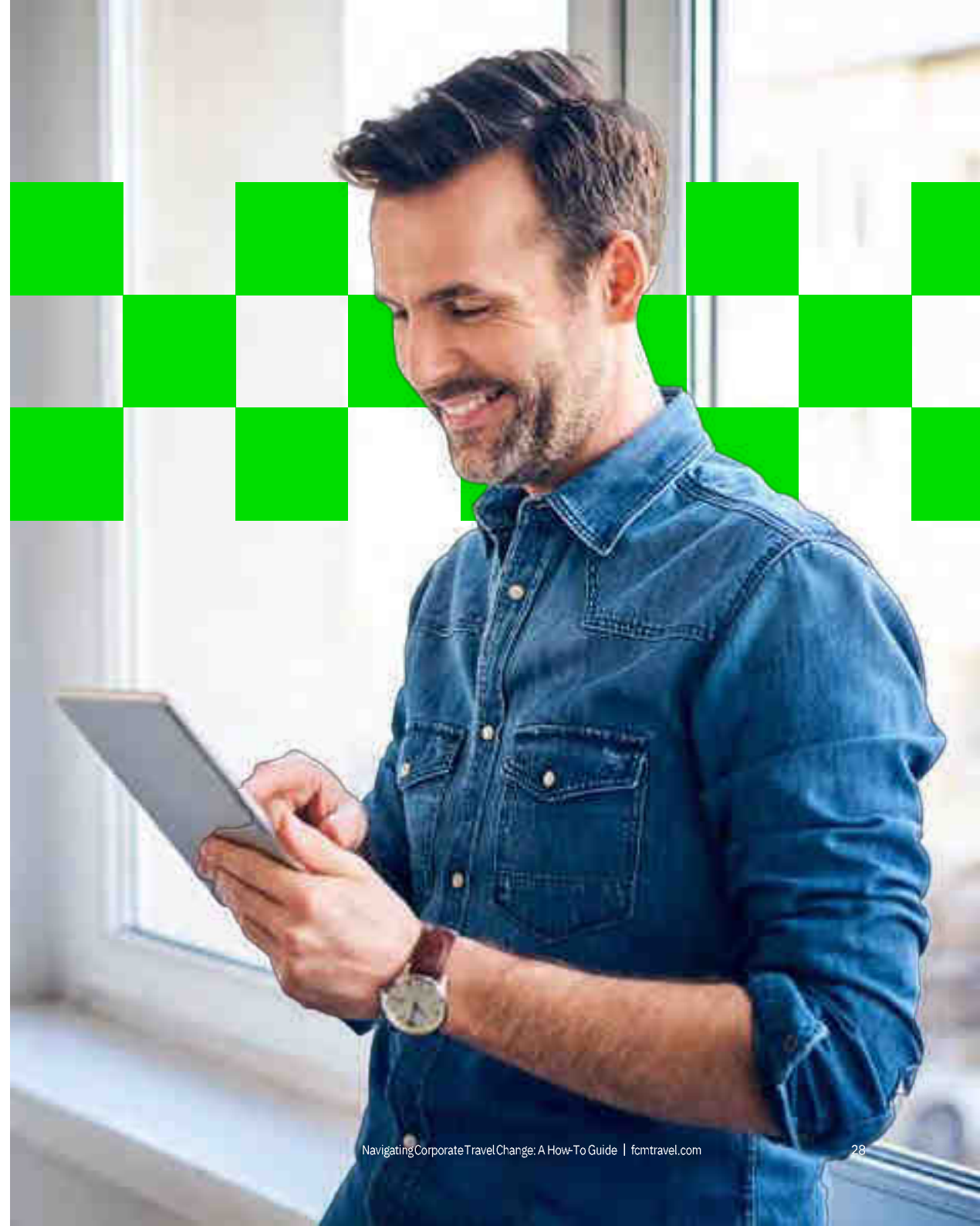


## Mantén los *resultados*

Ahora debes definir lo que deseas medir a los 30, 60 y 90 días. Por ejemplo, ¿en qué porcentaje quieres alcanzar tus objetivos generales en cada llamada de seguimiento? También debes mantener la comunicación con tus equipos y usuarios finales, garantizando un bucle de retroalimentación constante que haga que tu organización y tus esfuerzos de cambio sigan avanzando.

# Enfócate en *sostener* y no en *mantener*

Tu nuevo cambio organizacional sólo "pegará" si dispones del marco necesario para mantener su calidad y eficacia. Y esa es la diferencia clave entre considerar que tu proyecto de cambio es sostenible y no sólo mantenible: un programa sostenible, al igual que las iniciativas de viajes ecológicos que todos estamos adoptando, existe a largo plazo y está preparado para el futuro. Se requiere un esfuerzo constante para mantener tus operaciones al nivel que necesitas. El mantenimiento del programa de viajes debe ser compatible con un programa sostenible mediante auditorías y actualizaciones programadas, pero el trabajo existe fuera de estas cadencias.

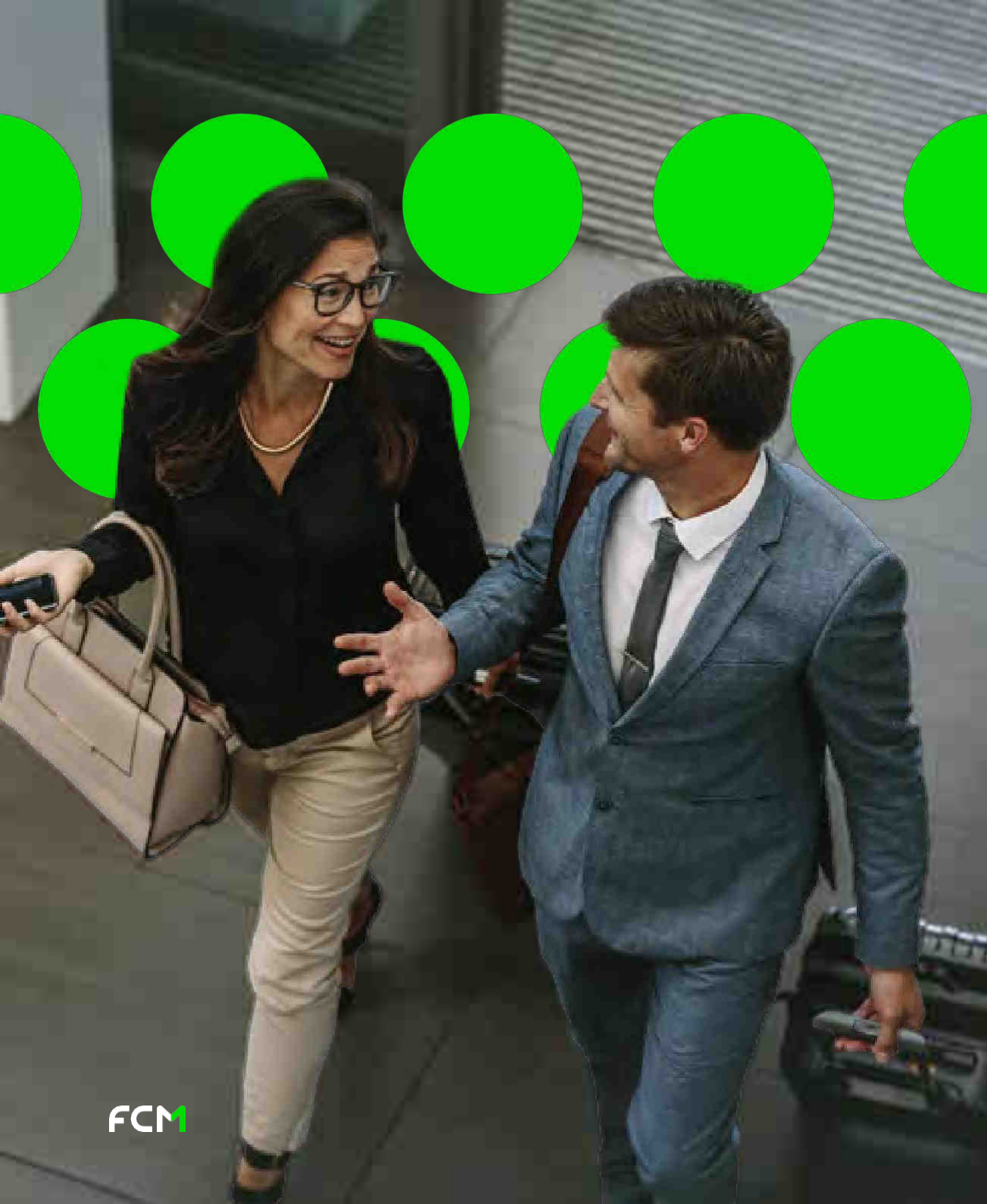




Capítulo

# 03

**Felicidades, ¡lo  
lograste!  
¿Y ahora qué?**



## ***Ya implementaste tu nueva TMC.***

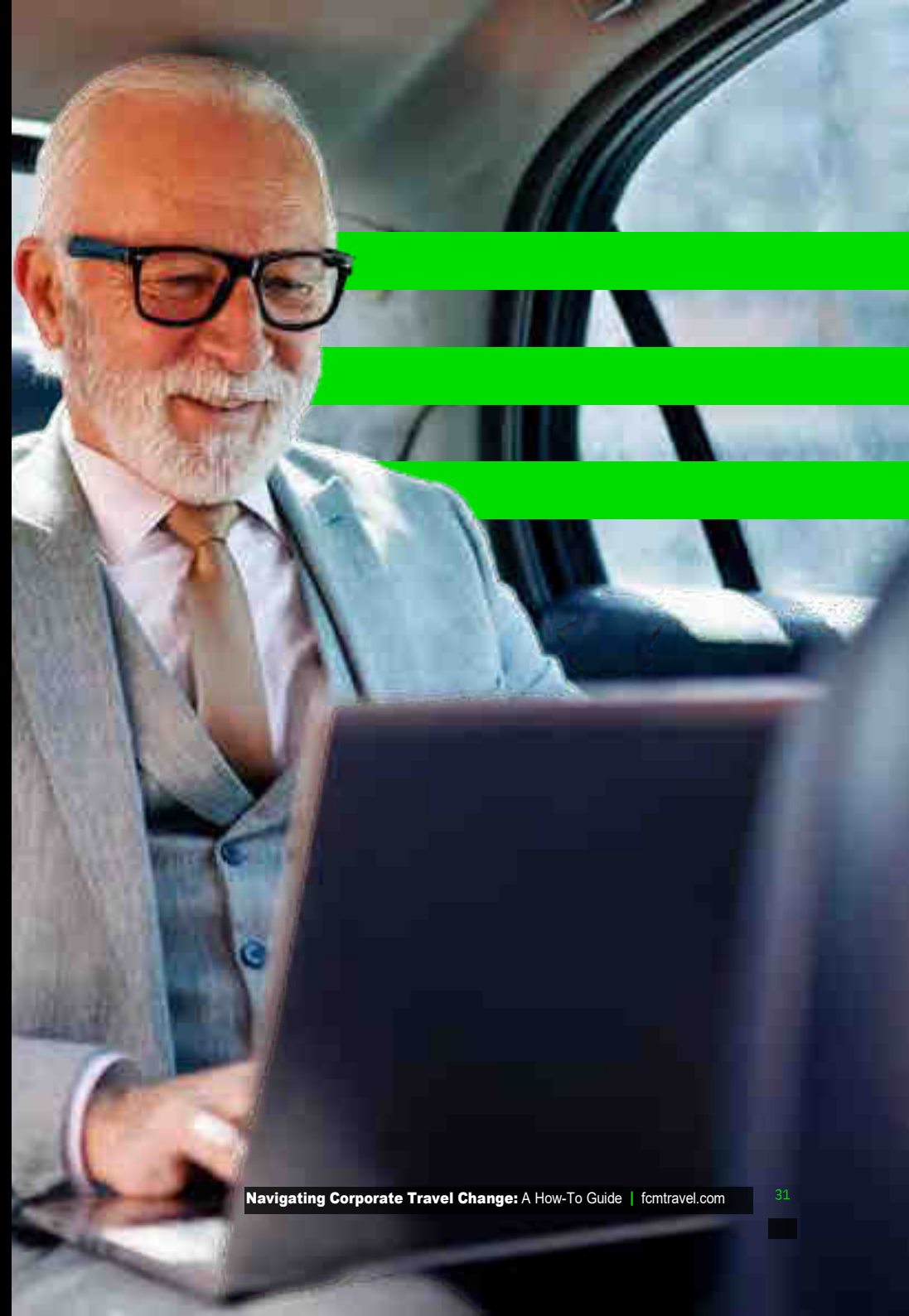
Aquí es donde muchos suponen que termina el viaje. Pero si has llegado hasta aquí en este eBook, sabes que no es así. El día en que tu plan de cambio se pone en marcha sólo marca el final de tu proceso de gestión del cambio. ¿Pero el día después? Ahí es cuando tu organización empezará a poner a prueba la resistencia de tu cambio.

**Es hora de convertir el  
temido segundo día en  
un día más.**



## Cuando llegue el día dos, tres cosas son ciertas:

1. Debes centrar gran parte de tu esfuerzo en la resistencia a la adopción. Inevitablemente, habrá personas en tu empresa que no estarán de acuerdo con el cambio.
2. El proyecto de cambio no se implementará en un solo día, así que necesitas una estrategia de comunicación para todos los stakeholders.
3. Necesitas un proceso de escalación definido para que los usuarios y stakeholders reporten errores, problemas y áreas de mejora



# Principales áreas de interés



## Adversidad en la adopción

El cambio es una constante, pero eso no significa que la gente esté acostumbrada a él. Incluso los cambios universalmente percibidos como "buenos" resultan estresantes, como empezar un nuevo trabajo o mudarse a un nuevo lugar. Hay que crear una zona de aterrizaje para los miembros de la empresa que aún no "se lo creen", incluso después de haber completado la implementación. Estas son algunas formas de convencerlos:

- Sigue organizando reuniones o almuerzos de trabajo después de la fecha de lanzamiento.
- Crea un inbox designado para que la gente envíe sus preguntas o dudas, ¡y asegúrate de responder a tiempo!
- Acepta que el éxito de la adopción no significa que a todo el mundo le "guste" tu cambio, sino que simplemente tienen que cumplirlo.

## Comunicación continua

¡No dejes de hablar del tema! El primer día no es el último de tu proyecto de cambio. Ya sea recordando amistosamente los nuevos procesos, compartiendo nuevas actualizaciones, informando sobre puntos de referencia clave o celebrando a los involucrados, siempre tendrás algo que decir.

- Mantén la misma comunicación basada en personas para cualquier actualización crítica futura, como la puesta en marcha gradual, las nuevas funciones, las interrupciones por mantenimiento, las actualizaciones de servicios, etc. No mantengas las actualizaciones del ROI sólo para los stakeholders: ¡infórmalos a todos! Será motivador tanto para los stakeholders como para los viajeros saber que el 85% de tus reservas se completaron a través de tu nueva OBT el mes pasado.
- ¿Hay algún campeón destacado de tu cambio? Felicita a un viajero que reserve sistemáticamente dentro de la política, o al que conozca los pormenores de todas tus herramientas.

## Empodera la escalación

Tus viajeros, usuarios y administradores necesitan poder plantear sus preocupaciones sobre tu cambio, y tú necesitas conocer esas preocupaciones. Todos los feedback es valioso, desde las quejas descontentas hasta los fallos totales del sistema.

- Asegúrate de que facilitar una documentación de entrenamiento clara (one pagers, guías de usuario breves, videos rápidos) que sean fácilmente referenciables.
- Crea un sistema oficial de soporte (no sólo una bandeja de entrada) para dar seguimiento y gestionar errores. Utiliza estos datos de soporte para definir tus ciclos de mantenimiento y mejora y designar puntos de acción específicos.
- No olvides registrar también el feedback positivo. Los sistemas de soporte también pueden usarse para gestionar los cumplidos. Siempre es bueno mostrar evidencia a los stakeholders de que los viajeros están contentos con tu cambio.



## La palabra "escalación" no tiene por qué dar miedo

No todas las escalaciones tienen por qué ser un incendio de cinco alarmas. Éstos son algunos consejos sobre cómo construir un marco que permita escuchar las voces de los viajeros, pero sin saturar tu bandeja de entrada.



### Crea un sistema de tickets

Hay muchas herramientas de software disponibles para ayudarte a crear un sistema de tickets de soporte eficiente. Un ejemplo muy conocido es Atlassian (JIRA y Trello). De este modo, puedes clasificar, responder, gestionar y canalizar las solicitudes de soporte más fácilmente. Pero antes de gastar dinero en licencias, averigua qué ofrece tu TMC en materia de soporte.



### Establece parámetros claros sobre lo que requiere una escalación

La visión de embudo ocurre, y es fácil olvidar que lo que a ti te parece una emergencia no lo es en realidad en el gran esquema de las cosas. Nunca es más cierto que cuando se trata de los usuarios finales tras un cambio organizacional significativo. Establece directrices claras sobre lo que se considera una emergencia y proporciona documentación de fácil acceso para la solución de problemas. Para facilitar aún más las cosas, establece un flujo de contactos para cualquier problema, de modo que sepan exactamente a quién dirigirse y cuándo.



### Clasifica los tickets por gravedad

Esto requerirá la estrecha vigilancia de tu equipo HRIT y TMC. Lo que es grave depende de tus operaciones empresariales, tus recursos y tu ancho de banda. Trabaja con estos equipos para definir qué tipo de solicitudes y bugs entran en cada categoría, de modo que puedas asegurarte de que estás abordando primero los problemas más críticos para la misión.

**Recuerda:** Esta fase debe centrarse en influir en la capacidad de tus viajeros para resolver problemas y ayudarlos a identificar lo que es realmente una emergencia. Cuanto más seguros estén los viajeros de sus propias decisiones, más seguros estarán con el cambio general.

# Opta por lo ágil

La iteración y el análisis son también partes clave de una mentalidad ágil, que es un marco que mantendrá la eficacia de tu programa de viajes durante años. La agilidad acepta que el cambio nunca se detiene realmente, pero hace hincapié en la necesidad de incorporar revisiones de desempeño, retrospectivas y ciclos de mantenimiento a las operaciones de tu programa de viajes.

Éstas son tres formas en las que una mentalidad ágil mantiene vivos tus objetivos de cambio:

- 1. Puedes identificar más oportunidades de cambio en tu empresa**  
Cuando estés abierto a revisar las operaciones de tu programa con regularidad, encontrarás naturalmente más oportunidades de llevar las cosas al siguiente nivel. Dedica tiempo en tus retrospectivas a preguntarte "¿qué sigue?" para tu programa de viajes.
- 2. El éxito del cambio contribuye a la moral de la empresa**  
Cuanto más a menudo pongas en marcha nuevos procesos, procedimientos y tecnología con la menor disrupción posible, más fe tendrán tus empleados y viajeros en tu visión. Esto hará que la adopción de futuros cambios sea más fluida y menos traumática.
- 3. Te ayuda a sentir (y a tener realmente) más control sobre el destino de tu programa de viajes**  
Cuando te preparas para que tu plan de cambio *cambie*, inmediatamente te sitúas a ti mismo, y a tu programa de viajes, un paso por delante de la curva. Nadie puede ver el futuro, pero cuando aceptas (e inviertes en) la iteración y la evolución ágiles, tienes una idea más clara de lo que le espera a tu programa de viajes.

¿No estás seguro de lo que significa "ágil"? Nuestro **ebook sobre la metodología Agile te puede ayudar.**





## ¿Cómo puede ayudar tu TMC?

Una TMC que haya demostrado ser un agente de cambio sabrá cómo prepararte para lo que viene. Tu equipo de gestión de cuentas debe estar preparado para ayudar:



### **No esperan hasta el "Día 2" para empezar a planear**

Las conversaciones en torno a lo que ocurre tras el lanzamiento de tu cambio deben comenzar desde la primera conversación. Trabaja con tu TMC, tu socio de consultoría y el equipo del proyecto para determinar cuáles son los pasos inmediatos y a largo plazo tras la implementación. Establecer objetivos claros y cuantificables desde el principio garantizará que todo el mundo avance en la misma dirección.



### **Son innovadores creativos, no gestores de crisis**

Sí, es importante que un buen gestor de cuentas de TMC tenga la cabeza fría en una crisis. Sin embargo, la relación con tu equipo de cuentas debe ser de colaboración. Una TMC creadora de cambios te proporcionará gestores de cuentas creativos, intuitivos y dispuestos a ayudarte a planear el futuro, sin dejar de centrarse en lo que necesitas ahora mismo. Unos objetivos claros significan, en última instancia, que siempre tendrás un ojo en el largo plazo y una mano en el corto plazo.



### **Se guían por la filosofía, no por organigramas**

Una TMC que sea una verdadera agente del cambio lo lleva incorporado en su ADN. Adoptan plenamente la idea de que el cambio es una oportunidad, y no un obstáculo. Cuando te guíen a través del proceso de cambio, sentirás que está enfocado hacia ti y hacia los objetivos de tu empresa y no en un modelo único para todos. La ejecución basada en marcos metodológicos coherentes y probados mantiene todo en el buen camino.

## ¿Y ahora qué?

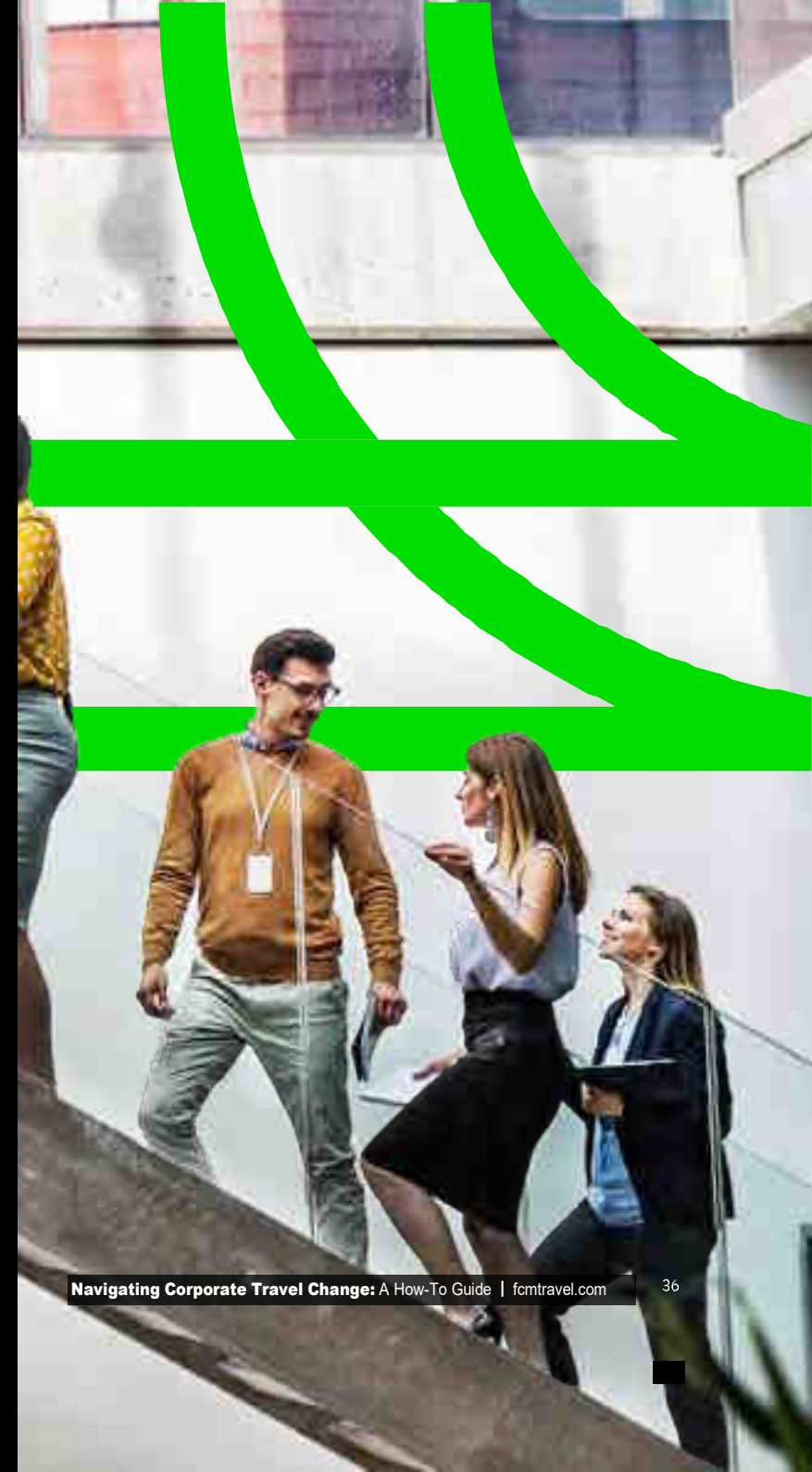
Tres capítulos después, probablemente tengas en la cabeza muchas ideas sobre la gestión del cambio. Tal vez sientas que tienes más preguntas que respuestas: no pasa nada. El objetivo principal de este eBook era que pensaras de forma diferente sobre cómo enfocar el cambio de los viajes corporativos (y cualquier cambio organizativo) de aquí en adelante. Si no tuvieras más preguntas, ¡estaríamos preocupados!

¿Nuestro consejo? Cierra este eBook y piensa hacia dónde quieres que vaya tu programa de viajes: ¿Qué quieres que consiga, cómo quieres que evolucione y qué necesitas cambiar para alcanzar esos objetivos?

Tómate un momento para pensar en esos objetivos dentro del contexto de la oportunidad en lugar del inconveniente. Pon tus pensamientos por escrito, crea un mood board, garabatea en tu cuaderno. Hagas lo que hagas para concretar tus objetivos de cambio, ¡hazlo! La creatividad suele ser la mejor solución.

Luego, cuando sepas lo que quieres, forma un equipo con las personas que te ayudarán a llegar adonde necesitas. Utiliza la información proporcionada en este eBook para guiar tu visión... ¡para eso está! Pero si buscas ese respaldo adicional, esa pizca más de experiencia, estamos aquí para ayudarte.

**Però eso significa que debemos presentarnos adecuadamente...**



# Quiénes somos

FCM ha demostrado ser un agente de cambio con más de **300 clientes multinacionales** para los que hemos consolidado más de **2,000 millones de dólares en gastos de viajes**. Los nuevos clientes de FCM **ahorran un promedio del 10%** en su primer año de contrato, y un programa maduro ahorra un promedio **del 5%** cada año de contrato. Somos **expertos** en tecnología y programas de viajes ágiles y estamos decididos a ser la alternativa al status quo en la gestión de viajes corporativos.



## Adaptable y ágil

¿Crisis? Evitada. Con FCM, navegarás a la velocidad de los negocios, pero siempre tendrás el respaldo que necesitas para salir adelante. Ya sea un cambio en el sector, una tendencia emergente o una pandemia mundial, estamos aquí para asegurarnos de que tu programa de viajes corporativos resista a todo.

## Agentes de cambio comprobados

No nos limitamos a implementar y gestionar programas de viajes corporativos, sino que los transformamos. Con nuestro estilo de gestión del cambio basado en ADKAR®, nuestra personalidad alternativa que nunca se conforma con el status quo y nuestra mentalidad orientada a las soluciones que dan prioridad al cliente, creamos programas de viajes que duran y se adaptan..

## Tecnología de viajes ágil y orientada al usuario

Vimos las lagunas en la tecnología de los viajes corporativos: UX torpe, gestión de políticas incoherente, implementación dolorosa... y la lista continúa. Inspirada por ti, impulsada para resolver los retos actuales de los viajes y diseñada por FCM: nuestra plataforma patentada está aquí para cambiar tu forma de hacer viajes de negocios.

## Una TMC digna de mención

No hace falta que nos tomes la palabra, basta con que hables con nuestra comunidad de clientes satisfechos y de éxito. Un gerente de viajes dijo (y citamos textualmente) que "incorporar a FCM ha sido el punto culminante de mi carrera". Con elogios como éste, no es de extrañar que seamos la TMC favorita a nivel mundial



## Conoce a *FCM Consulting*,

### tu superhéroe del cambio en los viajes corporativos

FCM Consulting ayuda a organizaciones de todo el mundo a navegar por entornos de viajes complejos guiándolas a través de un cambio positivo, para que los viajes –y los negocios– puedan alcanzar su máximo potencial. Puedes contar con FCM Consulting para:



Sumergirnos en el mundo de nuestros clientes



Conseguir un impacto inmediato y sostenido



Ofrecer servicios en todo el mundo y de clase mundial



Dar y recibir un gran valor para todos

“FCM Consulting desempeñó un papel fundamental en el establecimiento de nuestra estrategia, políticas y gestión general de nuestro programa. Los viajes son sólo una de las muchas categorías de compras de las que soy responsable, así que no podría haberlo hecho sin ellos.

DIRECTOR DE ADQUISICIONES,  
TECHNOLOGY & DISTRIBUTION COMPANY

”



# ¿Necesitas más contenido sobre gestión del cambio?

Consulta nuestro **Hub de Gestión del Cambio** con más recursos, información y actualizaciones.

## Estamos aquí para ayudar

Si estás listo para superar el "dolor del cambio", estamos aquí para platicar. Ponte en contacto con nosotros hoy mismo para solicitar una sesión de Q&A, una demo y una exploración a fondo sobre la gestión del cambio.

