

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

Incremento de la autonomía del equipo de ventas en la empresa Viajando S.A.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Autor: Andrés Oller

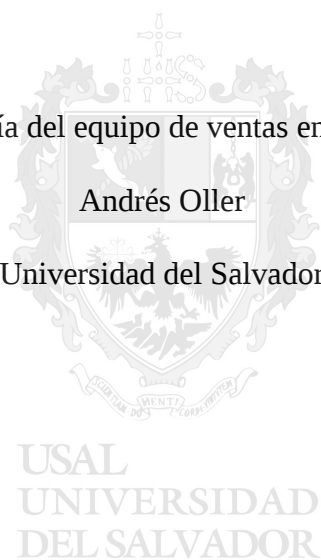
Cohorte XI (2014-2015)

12/04/2018

Incremento de la autonomía del equipo de ventas en la empresa Viajando S.A.

Andrés Oller

Universidad del Salvador



Índice General

Índice General	2
Resumen.....	4
Abstract	5
Estructura de la Organización	6
Respecto del Negocio.....	8
Viajando S.A. al Momento de la Intervención.....	9
Planteamiento del Problema.....	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Preguntas de la Investigación	11
Justificación.....	11
Aportes de la Investigación	11
Viabilidad de la Investigación	12
Diagnóstico.....	13
Dimensiones de la Cultura Nacional y Organizacional	13
Visión Compartida.....	16
Teoría en Uso y Teoría Expuesta.....	17
Estilos de Liderazgo	19
El Rol Laboral	20
Conclusiones del Diagnóstico.....	22
Marco Teórico.....	24
Diseño y Metodología de la Intervención	41
Diseño de la Estrategia y Plan de Acción.....	42
Estrategia	42
Plan de acción.....	44
Implementación del Plan de Intervención	44
Acciones con la gerenta.	45

Título Abreviado: INCREMENTO DE LA AUTONOMIA DEL EQUIPO

Acciones con el equipo.....	47
Reunión de Cierre con la Gerenta	52
Preparación y Análisis de Datos.....	54
Conclusiones y Recomendaciones	58
Aprendizaje Personal	59
Referencias.....	62
<i>Referencias No Bibliográficas</i>	62
Índice de Figuras.....	64
Índice de Tablas	65
ANEXO I	66
ANEXO II.....	68
ANEXO III.....	69
ANEXO IV	70
ANEXO V.....	88
ANEXO VI	89
ANEXO VII.....	90



Resumen

El presente trabajo forma parte del proceso de aprendizaje e integración de todos los contenidos vistos durante la MCCO. El mismo se realizó entre junio de 2015 y marzo de 2017.

Viajando S.A., nombre de fantasía para cuidar de la confidencialidad, pertenece al rubro del turismo el cual es muy sensible a las variables económicas y la capacidad de ofrecer diversos servicios rentables constituye una ventaja competitiva. Viajando S.A., identificaba que recibía consultas por servicios de otros segmentos del mercado que no podían satisfacer. La principal barrera identificada era el grado de autonomía del equipo de ventas que impedía el desarrollo de nuevos servicios.

Por ello, el objetivo general de la intervención fue el incremento de la autonomía del equipo de ventas. Como objetivos específicos se trabajó en el alineamiento bajo una visión compartida y en la elaboración conjunta de los estándares de servicio a alcanzar como equipo. Para lograrlo se procuró identificar en qué nivel se evidenciaban las barreras de aprendizaje para que, al intervenir sobre el nivel superior, lograr superarlas.

Al finalizar el proceso el equipo se percibía fortalecido. Evidenciado en los indicadores, aumentó la autonomía del equipo logrando el armado de ofertas de nuevos servicios.

Palabras clave: Autonomía, equipo, ventas, coaching, visión, misión, criterios compartidos, gestión de ventas, empoderamiento.

Abstract

This paper is part of the learning process and integration of all the contents seen during the MCCO. It was carried out between June 2015 and March 2017.

Viajando S.A., a fantasy name to take care of the confidentiality, belongs to the tourism industry which is very sensitive to the economic changes and the capacity to offer different profitable services is a competitive advantage. Viajando S.A., identified that they received requests for services of other segments of the market that they couldn't satisfied. The main difficulty identified was the degree of autonomy of the sales team that prevented the development of new services.

Therefore, the general objective of the intervention was to increase the autonomy of the sales team. Specific objectives were to work in the alignment under a shared vision and in the joint elaboration of the service standards to be achieved as a team. To perform this, it was needed to identify at which level the learning barriers were evident so that, intervening on the higher level, they managed to overcome them.

At the end of the process the team was strengthened. With the respective indicators as evidence, the autonomy of the team increased, and they achieved the realization of offers of new services.

Key words: Autonomy, team, sales, coaching, vision, mission, shared criteria, sales management, empowerment.

Incremento De La Autonomía Del Equipo De Ventas En La Empresa Viajando S.A.

Viajando S.A era una empresa de viajes minorista, que contaba con siete empleados, distribuidos en dos sucursales; 5 en su casa central en la CABA y 2 personas en la sucursal ubicada en la ciudad de San Nicolás, provincia de Bs As. Se caracterizaba por el diseño de viajes a medida, focalizando su principal diferenciación en el asesoramiento. Brindaba una amplia propuesta de viajes con el fin de fomentar la práctica de un turismo sustentable, consciente, vivencial y participativo con la comunidad a visitar. Todas estas cualidades sostenidas bajo la modalidad de un Turismo Solidario. El proyecto se concreta el 15 de enero del 2001. Su principal objetivo era adherir al proyecto de Economía de Comunión, proyecto cuyo fin es la erradicación de la pobreza (Economía de Comunión On-Line, 2012).

Economía de Comunión (en adelante EdC) es una propuesta que nace en el año 1991 en la ciudad de Sao Paulo, por la inspiración de Chiara Lubich, fundadora del Movimiento de los Focolares. La EdC está formada por empresarios, trabajadores, directivos, consumidores, ciudadanos, investigadores y operadores económicos comprometidos a distintos niveles en la promoción de una praxis y una cultura económica caracterizadas por la comunión, la gratuidad y la reciprocidad, proponiendo y viviendo un estilo de vida alternativo al dominante en el sistema capitalista (Economía de Comunión On-Line, 2012). La EdC entiende que, a diferencia del sistema capitalista que fomenta una cultura del *tener*, es necesario fomentar una cultura del *dar* para generar nuevas relaciones económicas.

Estructura de la Organización

Al momento de la intervención en Viajando S.A. el organigrama podría graficarse de acuerdo a la figura 1.

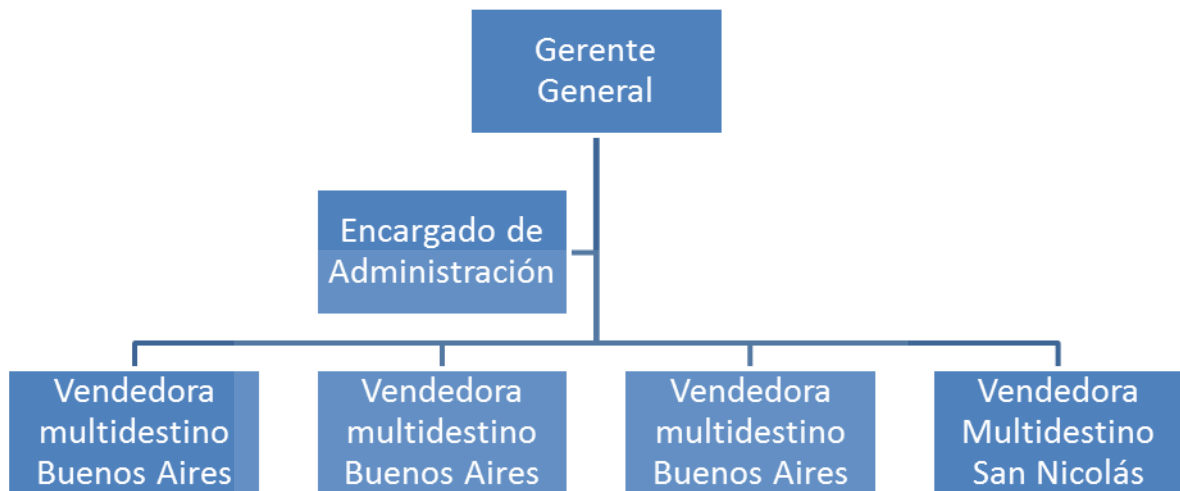


Figura 1. Organigrama de Viajando S.A.

Las funciones que se encontraban a cargo de cada posición eran:

- Gerente General: Responsable final del resultado del negocio, esta posición estaba cubierta por la dueña de la agencia quien además continuaba realizando funciones de ventas para la cartera de clientes más antigua y se encargaba de las comunicaciones externas (newsletter, redes sociales y prensa)
- Encargado de Administración: Responsable por las gestiones administrativas, pago a proveedores, sueldos y administración financiera.
- Vendedores multi destino - Buenos Aires: Responsables de vender paquetes turísticos y asesorar a los clientes. Ofrecer servicios acordes a las necesidades y expectativas de los clientes, velando por la relación con los proveedores.
- Vendedores multi destino – San Nicolás: Responsables de vender paquetes turísticos y asesorar a los clientes en el local de la ciudad de San Nicolás. Ofrecer servicios acordes a las necesidades y expectativas de los clientes, velando por la relación con los proveedores.

Adicionalmente contaban con un estudio contable y consultoría en turismo que son externos a la organización.

En el transcurso de la intervención, el equipo de ventas en Buenos Aires tuvo modificaciones en su conformación. En enero de 2016 eran dos vendedoras, en marzo de ese mismo año se desvincula a una persona del equipo y es reemplazada en el corto plazo. A fin de abril de 2016 se incorpora al equipo de ventas un pasante que es efectivizado desde enero 2017. De esta manera al finalizar la intervención el equipo de ventas de Buenos Aires contaba con tres personas y el equipo de San Nicolás dos, conformando un equipo de ventas de cinco personas, sin considerar a la gerenta que también tenía funciones de ventas.

Respecto del Negocio

La industria del turismo es muy sensible a las medidas económicas de los países, especialmente con aquellas que alteran el valor de la moneda. Esto es así ya que parte de la competitividad de los destinos está ligada a la relación costo-beneficio, a excepción de aquellos que tengan en sí mismos un atractivo natural o histórico cuya importancia los convierta en punto de interés constante.

Por este motivo, cualquier factor que contribuya a disminuir el costo para los turistas constituye una ventaja competitiva: acuerdos con hoteles donde se pactan cantidad de huéspedes al año a cambio de un precio diferencial, prevention de pasajes en líneas aéreas, posibilidades de financiación, etc.

Por otro lado, el turista frecuente suele buscar agentes de viajes que les garanticen estos beneficios y por tal motivo suelen ser fieles a aquellos que cumplen sus expectativas.

Aquel agente de viajes de una agencia de turismo que administra una buena red de proveedores y desarrolla una cartera de clientes fiel propia alcanza reconocimiento en el mercado.