

# Travel Excellence- Un bronce que vale oro

<sup>1</sup>Fernando Gutiérrez Benavides

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

San José, Costa Rica

Marzo, 2013

## Resumen

La presente investigación tiene como propósito identificar cuáles fueron los criterios utilizados por la Cámara de Industrias de Costa Rica para premiar a Travel Excellence con el galardón de bronce en la categoría Reconocimiento a la Ruta a la Excelencia. Dicha entidad ha definido una serie de directrices enfocadas en el mejoramiento continuo para las empresas costarricenses del sector industrial; lo cual, a su vez, ha permitido desarrollar un conjunto de mejores prácticas empresariales. El documento busca dar a conocer las principales pautas que le permitieron a la organización identificar lecciones y recomendaciones para ser más competitiva.

**Palabras claves:** Procesos, Liderazgo Estratégico, Enfoque al Cliente, Modelo de la Excelencia, Nivel Bronce.

## Abstract

The following investigation has been developed in order to identify the criteria's that Costa Rica's Chamber of Industries used to award Travel Excellence with the bronze decoration in the field Route to Excellence. This entity has defined a series of standards in order to achieve a constant improvement, therefore developing a best practices guide for the companies of the industrial sector. The document wants to identify what where the parameters that allowed the company to identify lessons and recommendations to become more competitive.

**Key words:** Processes, Strategic Leadership, Client Focus, Excellence Model, Bronze Level.

---

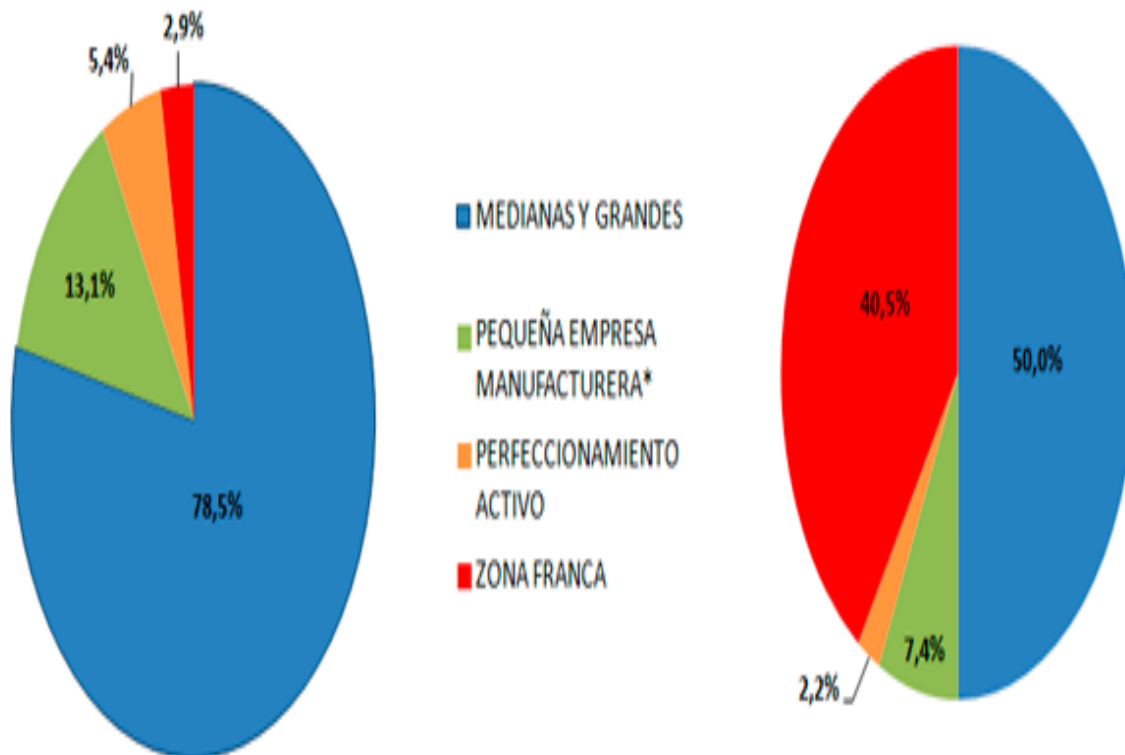
<sup>1</sup> El Licenciado Fernando Gutiérrez Benavides, postulante de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional, labora como Analista de Negocios Sénior para la empresa FISERV SA, y puede contactársele al teléfono celular (8580-7490), o a su correo personal: [fmgutierrezbenavides@gmail.com](mailto:fmgutierrezbenavides@gmail.com)

## Introducción

Según la información de la <sup>2</sup>CICR (2012), el sector industrial muestra una tasa media de crecimiento del 5,1% en los últimos veinte años. Esto le ha permitido, a dicho segmento económico, ser el principal motor del crecimiento del producto interno bruto. Conforme el país ha establecido relaciones comerciales con diversos países, organismos y entes globales, se ha presentado un mayor dinamismo en la producción nacional. El gráfico 1 indica que las zonas francas han contribuido al aumento de la competitividad nacional, pasando de una representación de un 3% a inicios de los noventa, a casi un 41% para el periodo 2012.

**Gráfico #1**

### Composición del sector empresarial costarricense



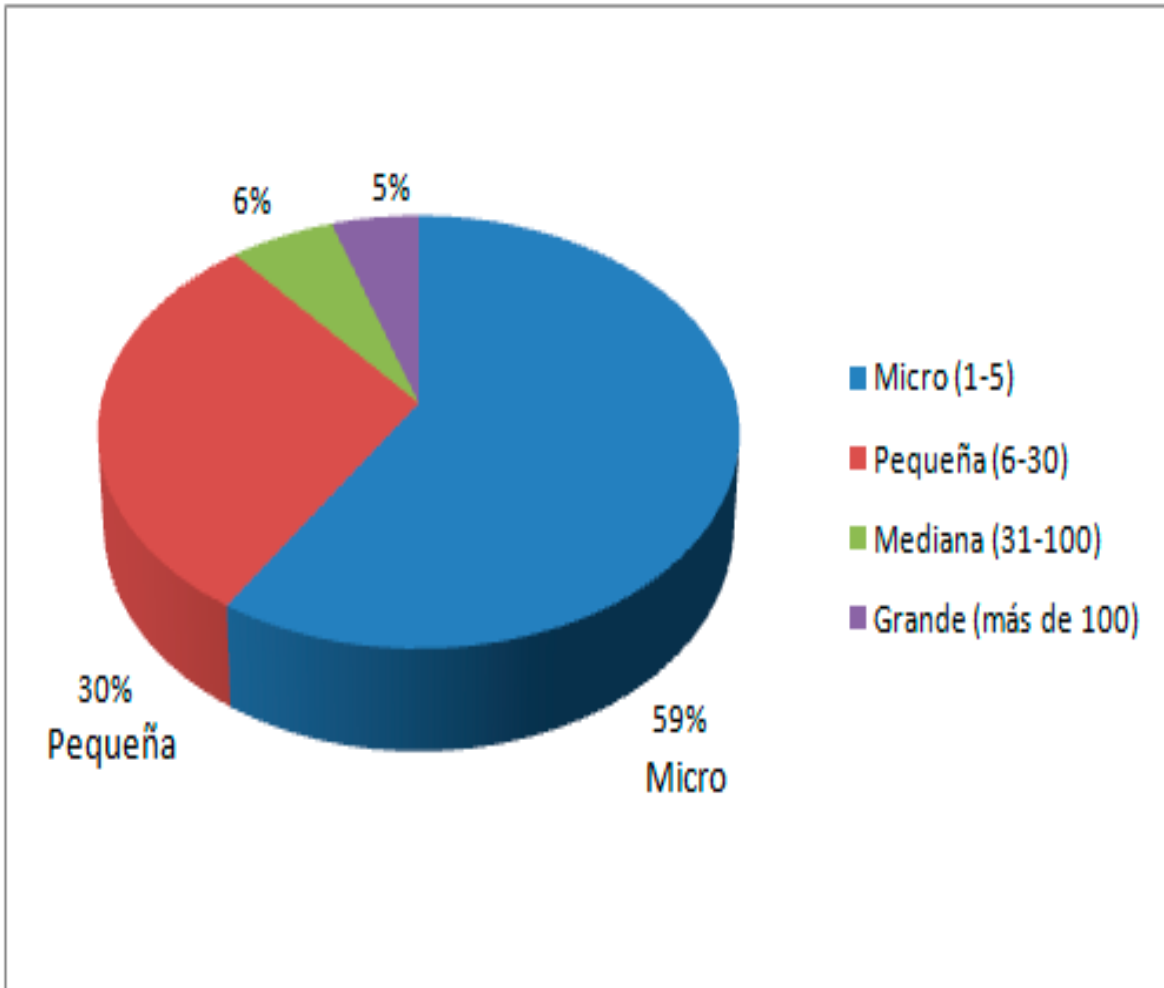
**Fuente:** Cámara de Industrias de CR (2012)

<sup>2</sup> Cámara de Industrias de Costa Rica por sus siglas en español.

Asimismo, el gráfico 2 revela que la mayoría de las empresas industriales costarricenses son micro y pequeñas compañías (un 89%), lo que denota un mayor emprendedurismo de los costarricenses; por lo que es necesario desarrollar una cultura enfocada en la calidad y en la excelencia, para así lograr una verdadera ventaja competitiva como nación.

**Gráfico #2**

**<sup>3</sup>Tamaño y número de empleados de las empresas costarricenses**



**Fuente:** CICR (2012)

<sup>3</sup> La CICR utilizó datos de la encuesta de Hogares del 2011 para elaborar el gráfico.

Durante la última década, la CICR ha fomentado un esfuerzo continuo por desarrollar un conjunto de elementos que maximicen la competitividad industrial y así mejorar las habilidades y destrezas empresariales, tanto a nivel nacional como internacional. Por consiguiente, dicha entidad premia anualmente a las compañías que muestran un compromiso con la excelencia en las distintas categorías evaluadas. Al mismo tiempo, ha permitido diseñar metodologías de aprendizaje continuo y una mayor transferencia de conocimientos entre organizaciones. Sintetizando, *“estas metodologías están basadas en un proceso de transferencia de parámetros de excelencia mundial y de mejoramiento, actualización y seguimiento continuo para incrementar la competitividad de las empresas y organizaciones públicas involucradas en nuestros diferentes programas.”* CICR (2012).

Travel Excellence surge en 1996 como una empresa de servicios, enfocada en el sector turismo. Su enfoque radica en brindar a diversas agencias mayoristas del Reino Unido una serie de paquetes turísticos en Costa Rica, los cuales incluyen: hoteles, transporte, alimentación, entre otras cosas. Por lo tanto, el éxito empresarial de esta radica en establecer relaciones y contactos comerciales, con el fin de brindar una oferta totalmente personalizada a sus clientes. Si bien la compañía como tal ha recibido diversos reconocimientos en los últimos años, en 2012 participaron por primera vez en la edición de los premios a la excelencia, emitidos por la Cámara de Industrias de Costa Rica. Esto, a su vez, les permitió compararse con otras compañías, y de esta manera identificar una serie de posibles oportunidades de mejora en aras de la excelencia.

Por consiguiente, surge la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles son las mejoras prácticas que implementó Travel Excellence para ser nominada al galardón de bronce en la categoría Ruta a la Excelencia, durante el periodo 2012?** Dada la importancia del cuestionamiento que nos ocupa, el principal objetivo de la presente investigación consiste en identificar los principales elementos que le permitieron a Travel Excellence obtener la distinción de bronce en el programa Reconocimiento a la Ruta a la Excelencia 2012. Esto permite desprender 3 objetivos específicos: 1) identificar los principales criterios utilizados por la Cámara de Industrias para clasificar a una empresa en el nivel de bronce, 2) determinar cuáles fueron las principales modificaciones realizadas por Travel Excellence en los criterios de: enfoque al cliente y al mercado, liderazgo y planificación estratégica, y procesos durante el 2012, 3) conocer las principales lecciones aprendidas por Travel Excellence, y las principales recomendaciones establecidas por la Cámara de Industrias de Costa Rica.

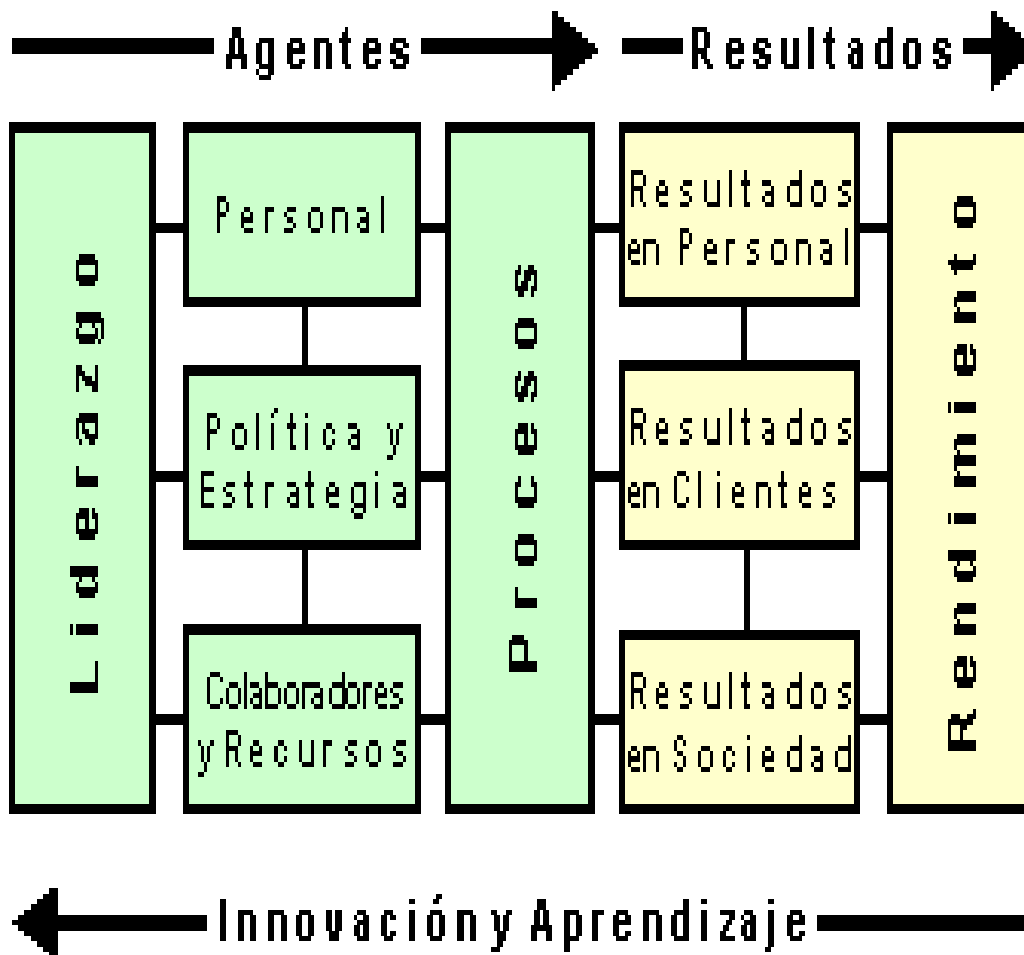
La investigación como tal no pretende brindar información específica sobre cómo alcanzar un estándar de calidad ni cómo lograr la excelencia operativa. El documento y los resultados generados se centrarán en brindar información que motive a futuros investigadores y empresarios a determinar los puntos esenciales que debe cumplir una empresa nacional, para lograr una alta distinción en el sector industrial, y; así, darle una ventaja competitiva en comparación a sus competidores.

## Aspectos Teóricos

Como bien cita Hernández (1997), la excelencia empresarial se define como “aquella situación en la cual una empresa actúa mejor que el resto de sus competidores, lo cual le permite obtener un diferencial comparativo”. En lo concerniente a calidad y mejoramiento continuo, existe una metodología que ha revolucionado el tema de las mejores prácticas empresariales. Como bien se aprecia en el gráfico 3, la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (2013) define nueve criterios distintos en los cuales se puede alcanzar como un todo, o en categorías individuales, la excelencia empresarial.

Gráfico #3

Modelo EFQM



Fuente: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm> (2013)

<sup>4</sup> European Foundation for Quality Management (EFQM)

A continuación, se explican los criterios del modelo EFQM:

1. **Liderazgo:** Indica cómo el equipo directivo desarrolla y facilita el alcance de la visión y la misión, así como los valores necesarios para el éxito a largo plazo.
2. **Personal:** Consiste en el compromiso del personal con el desarrollo, puesta en marcha y mejora continua del sistema de gestión.
3. **Política y estrategia:** Se enfoca en materializar la misión y visión, mediante una estrategia apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos.
4. **Colaboradores y recursos:** Utiliza criterios relacionados con la gestión, así como los conocimientos de las personas y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo.
5. **Procesos:** Consiste en perfeccionar los procesos, con el objetivo de apoyar la política y estrategia empresarial, y así generar valor para los clientes y usuarios.
6. **Resultados en el Personal:** Lo que logra la organización en relación con su personal.
7. **Resultados en los Clientes:** Lo que se consigue con los clientes externos.
8. **Resultados en la Sociedad:** Lo que obtiene la organización en correlación con su entorno social, local, nacional e internacional
9. **Rendimiento Final de la organización:** Lo que alcanza la corporación en correspondencia con su rendimiento final planificado

Por otra parte, existe otra metodología con gran aceptación a nivel global, conocida como la Guía de Calidad Mundial (2013), la cual define una serie de criterios para alcanzar la excelencia empresarial. Estos se mencionan a continuación:

1. **Sensibilización:** Consiste en realizar la configuración inicial y conocer el estado actual del sistema de gestión. Además, se definen las pautas relacionadas con el alcance del sistema como tal, los principales problemas que se presentan, la temática del trabajo en equipo y los usuarios actuales y potenciales.
2. **Análisis:** La empresa establece un análisis FODA para determinar los factores críticos para el éxito. Temas como: la identificación de los grupos de interés, análisis de los competidores, procesos claves, etc., son las pautas por seguir.
3. **Planteamiento estratégico:** Se define la estrategia que se va a seguir en la empresa, y se da un proceso de comunicación en todos los niveles. Temas como: la visión, la misión, los valores, objetivos, tácticas y retos a futuro, se analizan a fin de alinear a la organización con las mejores prácticas de la industria.
4. **Procesos:** Se identifican los procesos claves y se asigna al personal encargado de mejorarlos. Asimismo, se realiza un análisis del antes y del después, a fin de tener parámetros adecuados para poder comparar las implementaciones realizadas.
5. **Mejora continua:** Se diseñan encuestas de satisfacción, cuadros de mando integral, e indicadores de desempeño por evaluar.
6. **Relación con los clientes:** Finalmente, se busca desarrollar un canal de promoción y venta que vaya de acuerdo con las nuevas tecnologías, para así aumentar la lealtad de los clientes.

Basándose en ambas metodologías, la Cámara de Industrias de Costa Rica diseñó un método denominado Modelo de la Excelencia. Este ha permitido lograr grandes avances en el tema del benchmarking y de la competitividad industrial a nivel nacional. Además, fomenta el mejoramiento continuo de las diversas empresas de la industria, las cuales son galardonadas dependiendo de los esfuerzos y mejoras continuas. Según explica la CICR (2012), el <sup>5</sup>Modelo de la Excelencia, opera bajo 3 ejes:

El premio a la excelencia, el cual se orienta a las organizaciones que desean obtener un reconocimiento por sus buenas prácticas de gestión y resultados, a través de realimentaciones de expertos sobre su desempeño versus estándares mundiales.

Por otra parte, el programa a la excelencia consiste en un proceso de diagnóstico integral que permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de una organización. Este está orientado a las organizaciones que tienen más interés en las mejoras y no tanto en optar por un reconocimiento. Las compañías como tales pueden escoger las siguientes áreas de mejora: planificación estratégica para la excelencia (se centra en mejorar la competitividad empresarial), identificación de las oportunidades de mercado para la excelencia (se centra en detectar oportunidades en los mercados nacionales e internacionales), clima organizacional de excelencia (evalúa y analiza los resultados para mejorar la cultura de la organización), estandarización y mejora de los procesos para la excelencia (consiste en identificar procesos claves y de apoyo con miras al desarrollo de esfuerzos para estandarizarlos y mejorarlos), innovación para la excelencia (se enfoca en el desarrollo de procesos que permitan aprovechar las oportunidades de innovación para ser más competitivos), producción más limpia (para la mejora ambiental), y responsabilidad social.

El último eje es el del compromiso con la excelencia, el cual se centra en el reconocimiento de proyectos de mejora, desarrollados en cualquier área de gestión del modelo antes mencionado.

La CICR (2012) define, en su guía de información, que:

Para evaluar el modelo de excelencia, cada una de las siete categorías evaluadas se descompone en una serie de variables, las cuales permiten desarrollar un examen integral, que permite a los evaluadores adquirir un conocimiento profundo y completo acerca del estado de la categoría en análisis. Una vez definidas las mismas, se establece una serie de apartados para identificar el comportamiento de esa variable y con base en ello, realizar una evaluación de su desempeño. A su vez, cada una de ellas cuenta con una serie de indicadores claves en los cuales la compañía debe mostrar sus logros, sus tendencias y su comparación con modelos de referencia. En las variables de procesos, las dimensiones principales son: enfoque, despliegue, aprendizaje e integración.

---

<sup>5</sup> También se le conoce como Modelo de Gestión.

Por otra parte, en lo concerniente a las variables de resultados, éstas se refieren a los resultados y productos obtenidos por la organización en relación con la forma en la cual se alcanzan los requerimientos en las dimensiones de: desempeño, tendencias, comparación e importancia. Por último, las calificaciones son asignadas con base en las tablas de calificación establecidas las cuales definen los niveles de madurez de las empresas. (Pgs.14-15). (SIC).

Una vez explicado esto, la CICR (2012) define el siguiente esquema para el reconocimiento de los logros obtenidos:

- 1) Compromiso con la Excelencia: Este proceso pretende premiar proyectos de mejora, implementados en temáticas asociadas a alguna de las siete categorías del modelo de excelencia, y cuyo impacto haya sido destacado.
- 2) Mención honorífica por mejora en desempeño: Se brinda a las organizaciones que participan en el programa y en el premio en varias ediciones y demuestran mejoras en su desempeño entre sus participaciones.
- 3) Reconocimiento a la Ruta a la Excelencia (por puntaje):
  - a. Nivel bronce: Se otorga a organizaciones con 350 puntos o más en la evaluación, ya sea del premio o del programa a la excelencia.
  - b. Nivel plata: Se otorga a empresas con 400 puntos o más, ya sea del premio o del programa a la excelencia y un mínimo desempeño general del 20% en todas las demás categorías.
  - c. Nivel oro: Para organizaciones con 450 puntos o más, ya sea del premio o del programa a la excelencia y un mínimo desempeño general del 25% en todas las demás categorías.
- 4) Premio a la Excelencia por Categorías: Son para calificaciones mayores a 500 puntos, y con un mínimo del 60% de los puntos de la categoría y un mínimo desempeño general del 20% en todas las demás calidades.
- 5) Premio a la Excelencia en Responsabilidad Social: Se requieren cuantías mayores a 500 puntos y se requiere un mínimo del 50% en las variables que componen la categoría y un mínimo desempeño general del 45% en todas las demás.
- 6) Premio a la Excelencia General: Se otorga a compañías que igualan o superan el límite de 500 puntos, además de ser ganadoras por al menos dos categorías (más del 60% de los puntos en cada una) y tener un desempeño general del 50% en todas las demás cualidades.

Desde su desarrollo, muchas empresas en Costa Rica han logrado una distinción por su compromiso continuo a mejorar e innovar. A su vez, el instrumento permite a los altos mandos tomar mejores decisiones estratégicas y establecer planes para alcanzar los objetivos planteados.



## Aspectos metodológicos

El desarrollo de la investigación tiene un enfoque mayoritariamente cualitativo, (aun cuando involucra ciertos elementos cuantitativos), el cual, desde la perspectiva de los autores Hernández, Fernández, y Baptista (2010), *“utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.”* Dado que la indagación se centra en un modelo ya establecido y probado por la Cámara de Industrias de Costa Rica. La perspectiva antes mencionada se considera la más acertada.

Seguidamente, el alcance de esta es descriptivo-explicativo. Según indican Hernández, Fernández, y Baptista (2010), *“el primero se centra en identificar rasgos del fenómeno que se analiza, tendientes a una población determinada; mientras, el segundo responde al por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta.”* Al existir una guía preestablecida por la CICR, el alcance se centra en describir y explicar cuáles fueron las lecciones aprendidas por Travel Excellence y las principales recomendaciones realizadas por la Cámara de Industrias de Costa Rica.

Posteriormente, en lo que respecta al diseño de la investigación, se considera el diseño no experimental como la mejor alternativa, pues según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) *“consiste en estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.”* (SIC). Por otra parte, para facilitar la recolección de información, se utilizará un diseño de investigación transeccional, el cual, según los autores antes citados, permite *“describir variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado.”* Esto por cuanto el procedimiento como tal se limita al evento de premiación a la excelencia de 2012. Asimismo, la investigación es del tipo transeccional descriptivo, la cual, según los autores antes mencionados (2010), *“permite indagar la incidencia de las modalidades, categorías, o niveles de una o más variables en una población, las cuales son puramente descriptivas.”*

El propio investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos, razón por que se convierte en el instrumento de la indagación. La técnica utilizada es una combinación de entrevista presencial, guiada por un cuestionario y observación. Por un lado, la entrevista como tal permitirá tener un mayor acercamiento con la persona que dirigió el proyecto ganador. Por otra parte, el cuestionario guiará la conversación bajo un conjunto de diez preguntas preestablecidas que permitirán responder tanto a la pregunta de investigación como a los objetivos de esta. En relación al tipo de interrogantes, dos son cerradas (con opciones preestablecidas), cuatro semi abiertas, y cuatro abiertas (no delimitan las alternativas de las respuestas).

Finalmente, el muestreo por utilizar es del tipo no probabilístico. Hernández, Fernández, y Baptista (2010) lo definen como: *“una muestra dirigida y supone un procedimiento de selección informal, en un determinado tiempo y lugar, por lo cual no pueden ser generalizables a una población.”*

Por consiguiente, se procedió a realizar un muestreo por conveniencia a la empresa Travel Excellence; una de las compañías ganadoras del premio al compromiso con la excelencia. Para ello, se seleccionó al señor José Alexis López, quien estuvo comprometido con las implementaciones realizadas. A continuación, se presenta un cuadro resumen de los diversos elementos que se considerarán para esta investigación:

**Cuadro #1**

**Matriz básica de investigación**

| <b>Objetivo General de la Investigación</b>   |  |   |
|---|--|---|
| Identificar los principales elementos que le permitieron a Travel Excellence obtener la distinción de bronce en el programa Reconocimiento a la Ruta a la Excelencia 2012.  |  |   |
| <b>Objetivos específicos</b>  | <b>Variables</b>   | <b>Indicador</b>  |
| Identificar los principales criterios utilizados por la Cámara de Industrias para clasificar a una empresa en el nivel de bronce.   | Criterios metodológicos<br><br>Nivel Bronce  | <b>Nivel Bronce:</b><br>1) Concepto nivel de bronce.<br>2) Áreas de implementación.<br><br><b>Criterios metodológicos:</b><br>1) Criterios metodológicos evaluados.<br>2) Puntuaciones obtenidas y ponderaciones finales en cada criterio.  |
| Determinar cuáles fueron las principales modificaciones realizadas por Travel Excellence en los criterios de: enfoque al cliente y al mercado, liderazgo y planificación estratégica, y procesos durante el 2012. | Enfoque al cliente y al mercado<br><br>Liderazgo y planificación estratégica<br><br>Procesos | <b>Enfoque al cliente y al mercado:</b><br>a) Relaciones con los clientes.<br>b) Penetración al mercado.<br>c) Imagen corporativa.<br><br><b>Liderazgo y planificación estratégica:</b><br>a) Desarrollo de un plan estratégico.<br>b) Aspectos financieros.<br>c) Liderazgo organizacional.<br>d) Gestión organizacional.<br>e) Nivel de Emprendedurismo.<br><br><b>Procesos:</b><br>a) Lean Management.<br>b) Normas ISO.<br>c) Eficiencia.<br>d) Gestión de calidad.<br>e) Relación con proveedores. |
| Conocer las principales lecciones aprendidas por Travel Excellence y las principales recomendaciones establecidas por la Cámara de Industrias de Costa Rica.  | Lecciones y recomendaciones  | <b>Lecciones:</b><br>a) Beneficios del Modelo de Gestión de Excelencia.<br>b) Lecciones aprendidas.<br><br><b>Recomendaciones:</b><br>a) Áreas de mejora.   |

Fuente de elaboración: Propia (2013)

## Resultados

Durante el 2012, Travel Excellence participó por primera vez en la edición de los premios a la excelencia, emitidos por la Cámara de Industrias de Costa Rica. La investigación como tal devenga una serie de resultados interesantes en las áreas de: enfoque al cliente y al mercado, liderazgo y planificación estratégica y procesos, lo cual les permitió obtener la distinción de bronce en la categoría Ruta a la Excelencia. Como bien se puede denotar en el instrumento (ver anexo), las primeras cuatro preguntas están ligadas al primer objetivo específico (ver cuadro 1, página 10). La distinción de bronce se logra cuando una organización obtiene una puntuación de al menos 350 puntos en la evaluación de los siete criterios del modelo de desempeño de la CICR. Tal y como se puede ver en el cuadro dos, las tres áreas, mencionadas anteriormente, recibieron la mayor puntuación.

**Cuadro #2**

### **Resultados de Travel Excellence según la evaluación de la CICR**

| Criterios utilizados por la Cámara de Industrias de Costa Rica | Puntuación Máxima por criterio | Calificación Travel Excellence | Nota ponderada |
|--|--------------------------------|--------------------------------|----------------|
| Liderazgo y planificación estratégica                          | 230                            | 30.1%                          | 69.3           |
| Enfoque al cliente y al mercado                                | 200                            | 54%                            | 108            |
| Enfoque al talento humano                                      | 150                            | 25%                            | 37.5           |
| Procesos   | 155                            | 38.2%                          | 59.3           |
| Innovación y tecnología  | 125                            | 26%                            | 32.5           |
| Ambiente   | 95                             | 46.8%                          | 44.5           |
| Responsabilidad Social   | 45                             | 25%                            | 11.3           |
| <b>Totales</b>   | <b>1000</b>                    | <b>245.1%</b>                  | <b>362.4</b>   |

**Fuente de elaboración:** Propia (2013)

Desde su creación en 1996, Travel Excellence ha mostrado un mejoramiento continuo, lo cual les ha permitido obtener diversas distinciones y certificaciones. Durante el 2007, se logró obtener una certificación de sustentabilidad ambiental por parte del <sup>6</sup>ICT. En 2011, se logró un reconocimiento por parte de la Cámara de Comercio por su excelencia en el campo del servicio, y durante el 2012 se alcanzaron certificaciones ISO 9000 y carbono neutral; así como una alianza estratégica con <sup>7</sup>Rain Forest Alliance. Sin embargo, para el gestor de calidad de la empresa, Sr. José Alexis López (2013) *“el mayor reto ha sido la participación por primera vez en los premios de la excelencia de la CICR”*. ¿Por qué fue un desafío tan grande? La respuesta radica en la reestructuración realizada a las áreas de: mercadeo y ventas, logística de procesos y dirección. Con la primera pauta, se buscaba reforzar temas como la imagen corporativa y la estrategia de promoción. El segundo punto se enfocaba en la implementación de indicadores de calidad, y el tercero en el alineamiento de la organización con una visión y objetivos estratégicos.

En el caso del enfoque al cliente, la compañía mostró mejorías en los 3 puntos que evalúa la CICR dentro de este criterio. A continuación, se ejemplifica mejor lo mencionado:

### Cuadro #3

#### Indicadores evaluados en el criterio de enfoque al cliente

| Indicadores del enfoque al cliente             | Acción realizada   |
|--|--|
| Mejoramiento de la relaciones con los clientes | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paquetes cada vez más personalizados.</li> <li>2. Disminución en los tiempos de entrega.</li> <li>3. Apertura de cuentas en redes sociales como Facebook y Twitter.</li> </ol>   |
| Penetración al mercado                         | Hubo una reestructuración del área de ventas a fin de lograr una mejor segmentación del mercado y se clasificó a los clientes de acuerdo con sus necesidades (ver gráfico 4).  |
| Mejoramiento de la imagen corporativa          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de alianzas estratégicas con Rain Forest Alliance.</li> <li>2. Obtención de certificaciones como la ISO 9000 y la de carbono neutral.</li> <li>3. Mayor promoción en buscadores como vacaciones en Costa Rica.</li> </ol> |

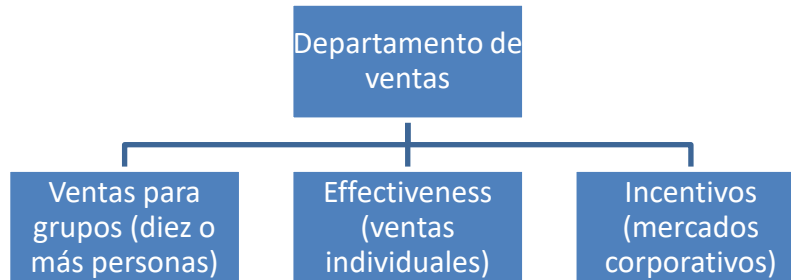
**Fuente de elaboración:** Propia (2013)

<sup>6</sup> Instituto Costarricense de Turismo.

<sup>7</sup> Es una organización sin fines de lucro dedicada a la conservación de ecosistemas y del medio ambiente.

**Gráfico #4**

**Reestructuración del organigrama del departamento de ventas**



**Fuente de elaboración:** Propia (2013)

Por otra parte, en relación al criterio del liderazgo estratégico, el mismo muestra diversas variaciones, las cuales serán analizadas a continuación:

**Cuadro #4**

**Elementos del liderazgo que influyen en el desempeño organizacional**

| Indicadores de liderazgo                          | Hubo mejorías | No hubo mejorías |
|---|---------------|------------------|
| Desarrollo de un plan estratégico                 |               | x                |
| Mejora de aspectos financieros de la organización |               | X                |
| Liderazgo organizacional                          | X             |                  |
| Mejora en la gestión organizacional               |               | x                |
| Emprendedurismo                                   | X             |                  |

**Fuente de elaboración:** Propia (2013)

Como bien indica el Sr. López (2013): *“el problema más grande que ha evidenciado la organización en los últimos años se da porque al crecer tan rápido, no se han establecido medidas enfocadas en un desarrollo integral a largo plazo.”* Evidentemente, afecta indicadores como el desarrollo de un plan estratégico enfocado a largo plazo y alineado con una visión.

Por otra parte, el tema de las finanzas a nivel de gastos y costos ha desmejorado, aunque la empresa no estuvo anuente a brindar información sobre su desempeño financiero. Sin embargo, esto no necesariamente debe ser visto como algo negativo. A nivel interno, la organización se ha certificado y ha realizado alianzas estratégicas con el fin de mejorar su imagen y ser más competitiva, lo cual claramente indica erogaciones en inversiones. En relación al liderazgo organizacional, según indica el Sr. López (2013): *“el personal clave de las distintas áreas empresariales ha mostrado estabilidad, pues la gran mayoría llevan al menos 5 años con la compañía. Por consiguiente, se viene trabajando con una idea y un aprendizaje continuo, con lo cual se han mejorado procesos y el servicio al cliente.”* Al mismo tiempo, López (2013) explica que: *“el tema de la gestión de organizacional se ha visto afectado, pues no se cuenta con un departamento de calidad para poder evaluar el desempeño de la organización. Es decir, a partir de las recomendaciones brindadas por la CICR, se empieza a fomentar una cultura de calidad y se busca crear un departamento de la misma”.* (SIC). Finalmente, el tema del Emprendedurismo se ve mejorado porque la organización ha emprendido una cultura de mejores prácticas empresariales, de innovación y de excelencia.

Finalmente, en lo que respecta al proceso logístico, se lograron desarrollar indicadores de calidad enfocados en el mejoramiento continuo; tal y como se aprecia cuadro 5,

**Cuadro #5**

**Indicadores evaluados en el criterio de procesos**

| Indicadores de procesos  | Acción realizada   |
|--|--|
| Proyectos de Lean Management                                     | Reducción en los tiempos de respuesta (al segmentar a los clientes en tres grupos, se logró asignar tiempos de entrega máximos por grupo). En lo que concierne a effectiveness, el tiempo de respuesta se estableció en un día, para grupos en tres días y para incentivos en cuatro días. |
| Normas ISO   | Se obtuvo una certificación ISO 9000 para el mejoramiento de los procesos internos.  |
| Mejora de resultados de eficiencia en procesos claves y,o, apoyo | Mayor eficiencia del servicio (pasó de un 85% en 2011 a un 95% durante el 2012).   |
| Diseño de sistemas de gestión de la calidad                      | Se creó un área de gestión de calidad.   |
| Programas de desarrollo de proveedores                           | Se establecieron alianzas estratégicas con proveedores (restaurantes, hoteles, transporte), con el fin tener la experiencia actual de los servicios de cada paquete.   |

**Fuente de elaboración:** Propia (2013)

## Conclusiones

Al integrar los datos de la investigación, se concluye en términos generales que la principal lección aprendida por Travel Excellence durante el 2012 fue el lograr alcanzar un estándar de excelencia y mejora continua, en áreas como el liderazgo y la planificación estratégica para así enfrentar un entorno cambiante y a su vez adaptar la visión y áreas estratégicas hacia la excelencia. A continuación, se presentan las tres lecciones que condensan la idea antes explicada:

- 1) Enfoque al cliente:** Una organización que desee ser líder en su sector debe ser capaz de rebasar las expectativas de sus clientes y poder segmentarlos. Durante el 2012, la empresa evaluada rediseña su área de ventas con el fin de poder abarcar de una mejor manera las necesidades de sus principales clientes (agencias de mayoreo del Reino Unido). Al mismo tiempo, reforzaron temas como: el acceso a redes sociales, promoción en el sitio web y en el punto de venta, lo cual permitió reforzar la imagen empresarial, y así lograr una alta calificación en dicho criterio.
- 2) Planeación y liderazgo estratégico:** A través de la participación en los premios de la excelencia de 2012, la empresa pudo detectar áreas de mejora continua como con el alineamiento de la visión con los objetivos y el diseño de estrategias a largo plazo. Al mismo tiempo, esto les permitirá compararse con otras similares para así determinar su nivel de competitividad. A su vez, esto fomenta un espíritu de mejoramiento para así detectar áreas claves en las cuales se puede mejorar. Finalmente, al reforzar el área de liderazgo, se genera una mayor transferencia de conocimientos entre las organizaciones participantes, lo cual ayuda a identificar las mejores prácticas de la industria.
- 3) Procesos:** El enfoque en el rediseño de los procesos internos le ha permitido a Travel Excellence ser una organización alineada con indicadores de desempeño para una mejora continua. Las certificaciones obtenidas en los últimos tres años le dan un fuerte empujón y una ventaja competitiva en relación con otros competidores; sin embargo, es a través de la elaboración de parámetros de eficiencia, tiempos de respuesta, crecimiento en ventas, satisfacción de clientes, entre otras, lo que les puede brindar una ventaja absoluta sobre otras organizaciones. Según explica el señor López: *“los retos a futuro están alineados al diseño de un verdadero departamento de calidad, el cual a su vez deberá contar con un analista en la gestión de calidad. Muchas personas estarán renuentes a enfrentar el proceso de cambio, y, lastimosamente, algunos tendrán que marcharse. Solo así, se podrá implementar una verdadera práctica a emular.”* Anteriormente, existía un proceso de control poco eficaz, plagado por controles deficientes, el cual generaba prácticas inapropiadas de reservación y cancelaciones de clientes. A partir de la implementación realizada, se disminuyó la duplicidad de funciones, se redujeron las molestias de los clientes y de los funcionarios encargados de la gestión.

## Recomendaciones

Si bien la evaluación de la CICR develó una buena gestión en las áreas de: enfoque al cliente, liderazgo y procesos, existen áreas en las cuales se debe mejorar. Para ello, la CICR realizó cuatro recomendaciones, las cuales se describen a continuación:

- 1) **Enfoque al talento humano:** Los procesos de crecimiento y cambio a nivel organizacional deben ir ligados a una adecuada capacitación y entrenamiento del recurso humano. Si bien la compañía ha venido creciendo en personal, según develó el informe de la CICR, los procesos de inducción y beneficios de la compañía deben rediseñarse para así lograr una mayor transferencia de conocimientos y competitividad empresarial.
- 2) **Innovación y tecnología:** Una de las principales debilidades mostrada por la compañía está ligada al tema de la innovación y la tecnología. Si bien desde la perspectiva personal de este investigador el tema de la innovación es más una fortaleza (por cuanto han innovado en procesos, mercados, clientes meta, indicadores de calidad, entre otras cosas), se concuerda con la recomendación realizada por la CICR en temas de una mayor inversión en recursos tecnológicos. Temas como la implementación de un CRM o de un ERP podrían facilitar los procesos de reservación de clientes y de control de los tiempos de espera, de manera que se pueda generar información actualizada en tiempo real.
- 3) **Ambiente:** La compañía como tal ha realizado una serie de medidas para mejorar su política ambiental. El cambio más importante está ligado con la implementación de una certificación carbono neutral. Lógicamente, esto le brinda una ventaja competitiva sobre otras empresas. Sin embargo, la CICR indica que se debe promover más la imagen corporativa en esta temática, en aras de fortalecerla.
- 4) **Responsabilidad social corporativa:** La principal área de mejora es la integración total de la empresa con su comunidad. Al no contar con una organización totalmente integrada e interrelacionada, los distintos actores de esta carecen de una guía y lineamientos de hacia dónde ir. Los estándares desarrollados por parte de la CICR han sido un excelente parámetro para poder crecer a nivel empresarial. Sin embargo, Travel Excellence solo se ha enfocado en los procesos actuales y no ha fomentado un plan integral con el fin de promover el mejoramiento continuo y así desarrollar indicadores de competitividad. Desde la óptica de la CICR, es necesario impulsar enfoques de benchmarking y outsourcing, pero también de proyectarse como una empresa socialmente responsable y capaz de involucrarse más en su entorno.



## Bibliografía:

1. Cámara de Industrias de Costa Rica (2012). Número y tamaño de la empresa. Recuperado de: [http://www.cicr.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=548:numero-y-tamano-de-empresa&catid=472:perfil-de-la-industria-en-costa-rica&Itemid=41](http://www.cicr.com/index.php?option=com_content&view=article&id=548:numero-y-tamano-de-empresa&catid=472:perfil-de-la-industria-en-costa-rica&Itemid=41)
2. Cámara de Industrias de Costa Rica (2012). Producción. Recuperado de: [http://www.cicr.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=546:produccion&catid=472:perfil-de-la-industria-en-costa-rica&Itemid=41](http://www.cicr.com/index.php?option=com_content&view=article&id=546:produccion&catid=472:perfil-de-la-industria-en-costa-rica&Itemid=41)
3. Cámara de Industrias de Costa Rica (2012). Programa a la Excelencia- Guía de Información General. Recuperado de: [http://www.cicr.com/docs/Excelencia/Guia\\_de\\_Informacion\\_General\\_2012.pdf](http://www.cicr.com/docs/Excelencia/Guia_de_Informacion_General_2012.pdf)
4. Cámara de Industrias de Costa Rica (2012). Cámara de Industrias premia a organizaciones que buscan la excelencia en su gestión. Recuperado de: [http://www.cicr.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=646:camara-de-industrias-premia-a-organizaciones-que-buscan-la-excelencia-en-su-gestion&catid=441:comunicados-de-prensa&Itemid=3](http://www.cicr.com/index.php?option=com_content&view=article&id=646:camara-de-industrias-premia-a-organizaciones-que-buscan-la-excelencia-en-su-gestion&catid=441:comunicados-de-prensa&Itemid=3)
5. CR Hoy (2012). PYMES potencian la competitividad a través de la innovación. Recuperado de: <http://www.crhoy.com/pymes-potencian-la-competitividad-a-traves-de-la-innovacion/>
6. TQM (2013). Modelo EFQM de la Excelencia. Recuperado de: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>
7. Guía de la calidad (2013). Modelo EFQM de la Excelencia Empresarial. Recuperado de: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/excelencia-empresarial>
8. Collier, D. A. y Evans, J.R. (2009). Administración de Operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor (2a ed.). México : Cengage Learning
9. Evans, J.R. y Lindsay, W.M. (2008). Administración y control de la calidad. (7a. Ed.). México: CENGAGE Learning
10. Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ª. ed.). México: McGraw Hill.
11. Hernández, M (1997). Propuesta para determinar el grado de excelencia empresarial. Cuadernos de estudios empresariales, 7, 189-212.
12. BILIB (2013). Las metodologías de calidad son el camino para la excelencia empresarial. Recuperado de: <http://www.bilib.es/noticias/noticia/articulo/las-metodologias-de-calidad-son-el-camino-para-la/>
13. NOVASOFT (2010). Un modelo empresarial basado en la Excelencia Empresarial (EFQM) y Calidad. Recuperado de: <http://franciscobarrionuevo.eu/files/2010/04/ponencia-uma-excelencia-2010.pdf>
14. Entrevista aplicada al Sr. José Alexis López (8 de febrero del 2013).

**Anexos:**

**Questionario final de investigación comercio internacional**

- 1) ¿En qué consiste la distinción nivel de bronce en la categoría Ruta a la Excelencia?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

- 2) En la siguiente tabla, favor marcar: 1) cuáles fueron los criterios del modelo de excelencia de la CICR en los que su empresa fue evaluada, 2) qué puntuación obtuvo su empresa, y 3) cuál fue el ponderado final obtenido

| <b>Criterios</b>                      | <b>¿Fue evaluado?</b> | <b>Puntuación</b> | <b>Ponderación</b> |
|---------------------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|
| Liderazgo y planificación estratégica |                       |                   |                    |
| Enfoque al cliente y al mercado       |                       |                   |                    |
| Enfoque al talento humano             |                       |                   |                    |
| Procesos                              |                       |                   |                    |
| Innovación y tecnología               |                       |                   |                    |
| Ambiente                              |                       |                   |                    |
| Responsabilidad social                |                       |                   |                    |

- 3) ¿Cuáles fueron los criterios con mayor puntuación?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

- 4) Favor marcar una X en las áreas de la empresa en las cuales se realizaron implementaciones que le valieron el nivel de bronce:

| ÁREA                              | IMPLEMENTACIÓN |
|-----------------------------------|----------------|
| Finanzas                          |                |
| Mercadeo                          |                |
| Ventas                            |                |
| Logística/Producción /Operaciones |                |
| Recursos Humanos                  |                |
| Servicio al cliente               |                |
| Otra                              |                |

- 5) En la siguiente tabla, favor indicar las acciones realizadas por parte de la empresa en cada indicador del criterio de enfoque al cliente:

| Indicador de enfoque al cliente                | Acción realizada |
|--|------------------|
| Mejoramiento de la relaciones con los clientes |                  |
| Mayor penetración al mercado.                  |                  |
| Mejoramiento de la imagen corporativa.         |                  |

- 6) En la siguiente tabla, favor indicar si hubo mejorías o no en los siguientes indicadores de liderazgo y planificación estratégica e indicar cuáles fueron las mejorías (de haber):

| Indicadores de liderazgo                              | Hubo mejorías | No hubo mejorías |
|---|---------------|------------------|
| Desarrollo de un plan estratégico                     |               |                  |
| Mejora en los aspectos financieros de la organización |               |                  |
| Liderazgo organizacional                              |               |                  |
| Mejora en la gestión organizacional                   |               |                  |
| Emprendedurismo                                       |               |                  |

7) Favor indicar las acciones realizadas en los siguientes indicadores del criterio de procesos

| <b>Indicador de procesos</b>                                     | <b>Acción realizada</b> |
|--|-------------------------|
| Proyectos de Lean Management                                     |                         |
| Normas ISO   |                         |
| Mejora de resultados de eficiencia en procesos claves y,o, apoyo |                         |
| Diseño de sistemas de gestión de la calidad                      |                         |
| Programas de desarrollo de proveedores                           |                         |

8) De los siguientes beneficios que otorga un programa de excelencia, ¿cuáles considera importantes?

- a. Permite a la empresa compararse con otras para así determinar su nivel de competitividad.
- b. Fomenta un espíritu de mejora continua y permite detectar áreas claves de mejora.
- c. Permite a la empresa ser parte de un proceso de mejoramiento continuo.
- d. Genera una mayor transferencia de conocimientos entre las organizaciones participantes, lo cual ayuda a identificar las mejores prácticas de la industria
- e. Es una excelente fuente para aumentar la confianza/lealtad de los clientes actuales/potenciales, realzar la imagen y promocionarse a través del programa.

9) ¿Cuáles considera que fueron las lecciones más importantes que les brindó el proyecto?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

10) ¿Cuáles fueron las principales recomendaciones realizadas por la Cámara de Industrias de CR?