



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
MATÍAS DELGADO

Facultad de Posgrados y Educación Continua



---

**CASOS**

---

COMPENDIO DE ESTUDIOS DE CASO

**Volumen 1, Número 1,**

**Marzo 2015**




UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
MATÍAS DELGADO

Facultad de Posgrados y Educación Continua



# Créditos

**Mgt. Juan Carlos Fernández Saca**

*Decano de Facultad de Posgrados y  
Educación Continua*

**Mgt. Manuel Guillermo Alfaro Sifontes**

*Editor y Coordinador de Investigación y  
Proyección Social*

*Facultad de Posgrados y Educación  
Continua*

**Dirección:**

*Campus 1, Km 8 1/2 carretera a Santa  
Tecla, Ciudad Merliot, El Salvador*

**Teléfono:**

2212-9400 ext. 118

**Correo electrónico:**

*investigacionposgrados@ujmd.edu.sv*

# Índice

	Número de página
<b>Editorial</b>	3
<b>Caso MOVITEL EL SALVADOR</b>	
<i>Carolina Jurado, Tatiana Gutiérrez, Walter Villalobo, Walter Gavarrete</i>	5
<b>Caso TELE4WORK</b>	
<i>Selvin Barahona, Verónica Durán, Omar González, Marco Miranda</i>	12
<b>Caso GRUPO ZIRI</b>	
<i>Michael Carpio, Raúl Parada, Karla Salazar, Óscar Villatoro</i>	19
<b>Caso KLAN ESTUDIOS</b>	
<i>Ligia Minero, Margarita Ortez, Patricia Pineda, Juan Gabriel Quintero</i>	26
<b>Caso FUSIÓN DE AEROLÍNEAS</b>	
<i>Mónica Aguilar, Beralý Morataya, Ingrid Recinos, Quidia Rivas</i>	34

# Editorial

Para este primer número de la revista, se ha realizado una recopilación de casos de la cátedra “Estructura y Comportamiento Organizacional” de la Maestría en Negocios Internacionales, impartida por el Lic. Guillermo Vásquez. Así pues, por medio de estos casos didácticos, se exponen el entorno de diversas organizaciones en la actualidad. En este sentido, cada caso subraya la utilidad de un desarrollo estratégico basado en el análisis de la realidad contextual (Naranjo, Mesa y Solera, 2005). Esto significa apegarse a las características propias del medio para proponer soluciones únicas a cada situación.

Particularmente, se destaca cómo el emprendimiento exige un modelo de gerencia distinto donde se fomenta una flexibilidad para operar en un entorno económico y tecnológico dinámico (Fracica, 2010). De tal manera, se evidencia el caso de KLAN ESTUDIOS donde un grupo de jóvenes emprendedores se adapta a las características del mercado para poder crecer mientras capitaliza las diferentes crisis experimentadas por su naciente empresa.

Siguiendo este mismo enfoque, se analiza el caso de MOVITEL EL SALVADOR, donde se evalúan los cambios ocurridos a lo largo del tiempo por parte de una empresa dedicada a la telefonía. Por lo tanto, se destacan las habilidades gerenciales requeridas, es decir, el conjunto de competencias para operar en un medio sumamente competitivo para poder ofertar nuevos servicios capaces de atraer a los clientes (Frías, Sánchez y Ucrós, 2009). A su vez, esto exige una preparación para situaciones inesperadas y una constante revisión de las condiciones iniciales de la organización (Noguera, Barbosa y Castro, 2014). Este escenario también se expone en el caso del GRUPO ZIRI donde se evidencia la evolución de un negocio familiar a lo largo de varias décadas y los cambios organizacionales necesarios para garantizar mayor solidez y capacidad de competir en el siglo XXI.

Por otro lado, se demuestra cómo los cambios del entorno exigen tipos de liderazgo diferentes. Este hecho es notorio en el caso de TELE4WORK donde, al existir cambios a nivel de los accionistas, la empresa experimenta notorias diferencias en los distintos niveles jerárquicos.

Esto exige una mirada hacia un liderazgo centrado en las competencias, es decir, un enfoque donde el líder ejerce un rol transformador, capaz de ser flexible y potenciar el desarrollo del equipo humano para alcanzar mayores metas organizacionales (Crissien, 2005). Bajo esta perspectiva, se expone la necesidad de visualizar un liderazgo más estratégico de cara a operar en el entorno dinámico.

Finalmente, la visión estratégica de crecimiento se analiza junto con la necesidad de generar fusiones inter organizacionales como el caso de las aerolíneas AERO y VOLAR. Así pues, se conjuga la necesidad de garantizar integración, calce cultural e integración de procesos con el deseo de ser más competitivos en el mercado global (Cording, Harrison, Hoskisson y Jonsen, 2014). Por ello, la mirada ante este caso señala las adecuaciones ante exigencias entre organizaciones y también requisitos internacionales.

En este sentido, la exposición de estos cinco casos permite una comprensión más profunda de las realidades que enfrentan las organizaciones en esta época. A su vez, se convierten en punto de referencia para la identificación de distintas teorías organizacionales que podrían aplicarse para optimizar su funcionamiento.

### Manuel Alfaro Sifontes

#### Referencias bibliográficas

- Cording, M., Harrison, J. Hoskisson, R. y Jonsen, K. (2014). Walking the talk: a multistakeholder exploration of organizational authenticity, employee productivity, and post-merger performance. *The Academy of Management Perspectives*, 28 (1), 38-56.
- Crissien, J. (2005). Gerencia del siglo XXI. *Revista-Escuela de Administración de Negocios*, 54, 59-83.
- Fracica, G. (2010). Gerencia emprendedora para el siglo XXI. *Dimensión Empresarial*, 8 (2), 56-64.
- Frías, E., Sánchez, D. y Ucrós, M. (2009). Habilidades gerenciales en directivos. Caso de estudio: Universidad de la Guajira. *Revista Universidad EAFIT*, 45 (155), 94-102.
- Naranjo, R., Mesa, M. y Solera, J. (2005). De la administración por objetivos al control estratégico. *Tecnología en Marcha*, 18 (1), 57-65.
- Noguera, Á., Barbosa, D. y Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30, 153-161.



# CASO MOVITEL EL SALVADOR

*Carolina Jurado, Tatiana Gutiérrez, Walter Villalobo, Walter Gavarrete*

## RESUMEN

MOVITEL El Salvador es una compañía dedicada al rubro de las telecomunicaciones, especialmente a la telefonía celular. Es una empresa pionera en El Salvador, nacida en 1993 a través de capital salvadoreño respaldado por una compañía extranjera. Ha experimentado una serie de transformaciones, consolidándola como el máximo operador de telefonía celular en el país. La privatización de las telecomunicaciones como el nacimiento de la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET), obligaron a la compañía a cambiar su rubro principal, adicionando valores agregados a su servicio y mejorando su calidad. A su vez, el inicio del siglo XXI y la evolución exponencial de las telecomunicaciones generaron una estela de innovación en el corazón de la compañía quien, al ser respaldada por su socio extranjero (WILLICOM), cambia su estructura y su nombre para adaptarse a las tendencias mundiales y actuales. De esta forma, inicia la expansión de sus servicios, brindando nuevas ofertas, ajenos a su negocio original. Actualmente, la empresa ha aprendido a medir el futuro en meses. Así pues, debe estar atenta ya que el mercado salvadoreño de móviles puede girar hacia distintos escenarios, beneficiando únicamente a la compañía mejor preparada y con la estrategia más sólida.

**Palabras clave:** Telecomunicaciones, telefonía celular, privatización.

## Exposición del caso

### *El surgimiento de MOVITEL (en sus inicios MOVICEL)*

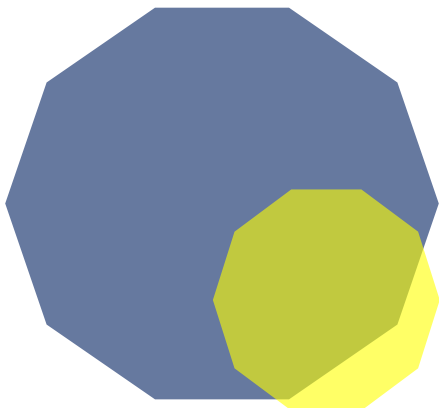
MOVICEL nace en 1993, a partir de la concesión brindada por la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL), para el manejo de líneas de telefonía celular. En este sentido, contó con el apoyo de Willicom Global Cellular (WGC), una compañía extranjera con más de siete años de experiencia en esta área y con más de veintitrés operaciones alrededor del mundo.

Respaldado por WGC y con capital salvadoreño, MOVICEL finalizó el año superando las metas establecidas con un 50% adicional. Además del crecimiento de usuarios, la ampliación de la red de cobertura fue otro indicador excepcional. Por lo tanto, WGC se estaba consolidando en el mercado salvadoreño empezando con un 20% del territorio nacional y creciendo en los siguientes años hasta alcanzar un 80% para finales de la década.

### *La evolución de MOVICEL*

Como toda empresa en búsqueda de estar a la vanguardia de sus servicios, y ante un mercado donde las reglas de juego habían hecho un giro drástico, MOVICEL tomó la decisión de cambiar sus planes y lanzar al mercado una nueva estrategia de pago sobre una línea celular. Esta innovación vino a revolucionar el mercado y a obligar a su nueva competencia a realizar las mismas decisiones. Así pues, las estrategias se orientaron en tres áreas: telefonía celular de prepago, telefonía celular de pospago e internet (ver Tabla 1). A la fecha, los factores de diferenciación con los demás competidores se basan en 2 factores:

- **SEÑAL:** Actualmente, la empresa posee la señal telefónica más potente del mercado. A diferencia de sus competidores, las antenas colocadas triangulan perfectamente el perímetro nacional y le permiten ofrecer señal telefónica en todo el país.
- **COBERTURA:** Esta es la mayor característica que la diferencia de la competencia. Abarca el 100% del territorio nacional, incluyendo incluso poblaciones que se encuentran fuera de nuestras fronteras. Esto aumenta significativamente el mercado potencial de la compañía y teniendo una ventaja sumamente marcada contra su competencia.



### *Actualidad*

En 2004, MOVICEL cambia su nombre dentro de un proceso de renovación de imagen y de servicios como parte de un esfuerzo de integración de la marca nacional con las internacionales. De esta forma, queda su nombre actual como MOVITEL. Este proceso de evolución fue acompañado de la mano de diferentes decisiones que enrolaron a la compañía a buscar nuevos horizontes en el mercado nacional.

Tabla 1.  
Descripción de estrategias implementadas.

Estrategia	Descripción
Telefonía celular de prepago	Un factor decisivo en el crecimiento de usuarios de telefonía móvil, es el prepago (1996). Esta modalidad ha permitido que personas de escasos recursos hoy tengan acceso a este medio de comunicación y por lo tanto se encuentre al alcance de todos. Para los suscriptores a la telefonía celular, el compromiso es cosa del pasado y las relaciones de corto plazo son la moda. Durante el surgimiento de esta modalidad, los consumidores se han alejado de los contratos de servicio de telefonía móvil por dos años y han preferido la llamada modalidad de "prepago", que suele costar menos y no requiere convenios. Este fenómeno se presenta incluso en un momento donde la firma de un contrato es necesaria para obtener modelos de teléfonos muy populares. Ahora, el servicio de prepago parece encaminado a fortalecerse, con más recortes en los precios y mayores promociones.
Telefonía celular de postpago	MOVICEL ofrece a cada cliente diversidad de planes de crédito en la modalidad de post-pago: planes de crédito individuales desde \$10 dólares hasta más de \$35. Planes familia y amigos, planes empresariales y corporativos según las necesidades de cada empresa o negocio.
Internet	A partir del 08.09.1999, todos podían navegar gratis con Internet de MOVICEL, es decir, sin contratos, sin facturas y sin límite de horarios. Sólo se necesitaba el archivo de instalación que se solicitaba a gratis@movicel.com o en las sucursales de MOVICEL donde le daban un kit de instalación.

MOVITEL empieza a crecer bajo la estrategia de compra de competencia y adquisición de cartera de clientes. De tal manera, adquiere los servicios de televisión por cable y el mejoramiento significativo en su infraestructura de internet móvil. Provee servicios sobre redes AMPS/TDMA y GSM/GPRS, en 800 y 850 MHz respectivamente. En 2008, MOVITEL lanzó comercialmente el servicio de 3G con UMTS/HSDPA en 850 MHz. Otro rubro de desarrollo ha consistido en el servicio de telefonía fija (residencial y corporativa), brindando promociones diferenciadas a sus clientes. En este sentido, se trata de favorecer estratégicamente a aquellos que decidan contratar un paquete completo de servicios. Además, se ha generado una articulación en diversas ofertas de telefonía celular de postpago al incluir diversidad de planes (ver Tabla 2).

Tabla 2.  
Descripción de estrategias implementadas.

Estrategia	Descripción
Plan Conviene	Los planes Conviene permiten realizar llamadas aún después de haber consumido el cargo básico. Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifas preferenciales.</li> <li>• Nunca te quedas sin saldo.</li> <li>• Mayor flexibilidad en la selección de teléfonos.</li> </ul>
Planes Control	Los planes Control son planes permiten controlar el gasto mensual, ya que al consumir el cargo básico, se debe realizar una recarga para poder disfrutar los beneficios de la línea. Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el consumo.</li> <li>• Aplicar saldos promocionales al hacer recargas.</li> <li>• Mantener las tarifas del plan al recargar.</li> </ul>
Números favoritos	Al contratar una línea Postpago, se obtiene el beneficio de elegir números Favoritos MOVICEL. Se puede optar por activar hasta tres números favoritos.



### *Errores de MOVITEL ante la innovación*

Posterior a la época de privatización de las telecomunicaciones, MOVICEL decidió tomar un rumbo diferente al original al crear servicios ajenos a la telefonía móvil. Para ello, lanzaron servicios sin mayores estudios de mercado. Esta serie de innovaciones era semejante a la oferta realizada por la competencia. Por lo tanto, fueron servicios que desaparecieron sin mayor retribución de inversión (ver Tabla 3).

Tabla 3.  
*Descripción de estrategias de innovación.*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>
Telefonía pública	Su más cercano y fuerte competidor había lanzado teléfonos públicos con tarjeta electrónica. De igual forma, MOVITEL ofrece su propia línea de teléfonos públicos llamado "MUNITEL", pagándose previamente a la llamada una cantidad de dinero que servía como "saldo". Por tal razón, era factible realizar diferentes llamadas tanto a líneas fijas como a líneas móviles. Pocos años después de lanzado dicho producto se sacó del mercado por deterioro y falta de uso.
Telefonía fija	Aunque de poco uso en su principio, la telefonía fija se lanzó con poca promoción, enfocándose principalmente a empresas. Pasó un poco más de tiempo para que lograra alcanzar una aceptación considerable.
No aplicar la mejora de tarifas	Todos los proveedores (entre ellos MOVITEL) tuvieron que modificar sus tarifas para poder hacer frente a la estrategia de un competidor al introducir posteriormente la tarifa de cobro exacto. De haberlo anticipado, la compañía hubiera ganado más terreno a sus competidores.

### *Futuro de MOVITEL*

El futuro apunta a la comunicación IP, accesibilidad inalámbrica y en el momento. De igual forma, se evidencia una tendencia a la diferenciación en servicio al cliente y una propuesta agresiva en valores agregados (ver Tabla 4). Dentro de la rama de servicios agregados, MOVITEL quiere incursionar en servicios de envíos de remesas, servicio de vigilancia privado y servicio de consultas médicas.

Tabla 4.  
*Descripción de nuevas estrategias.*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>
MOVITEL DINERO	Servicio que permite enviar remesas al instante y de forma segura dentro de El Salvador a través de una línea MOVITEL, sea pospago o prepago.
MOVITEL SEGURIDAD	Servicio de vigilancia privado, donde, en caso de una emergencia, únicamente se realiza una llamada. Por lo tanto, una unidad privada llega en un lapso no mayor a quince minutos a verificar al domicilio del cliente.
MOVITEL MÉDICO	Servicio de consultas médicas tanto en consultorios como por teléfono. Se cuenta con una amplia gama de especialidades médicas. Esto brinda al cliente MOVITEL la seguridad necesaria que, ante cualquier eventualidad, tendrá a un médico a su disposición.

## Análisis contextual

### *El proceso de privatización*

En 1997, se presentó la Ley de Telecomunicaciones que da paso al proceso de privatización del sector. Con ella, surgió la necesidad de contar con un ente regulador del marco de libre competencia que hiciera valer las leyes y obligaciones del Estado con respecto a las empresas que brindarían los servicios.

Así pues, se creó la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (1996) considerado ente regulador de la libre competencia. Al abrir a la competencia y a la inversión privada servicios estratégicos como las telecomunicaciones, la energía y los hidrocarburos, El Salvador se garantizó la prestación de servicios modernos, eficientes y competitivos en áreas de las que toda la economía depende. Además, el Gobierno tomó la decisión de trasladar al sector privado la responsabilidad de construir, modernizar y mantener una infraestructura en estas áreas, ya que de otra manera le habría representado una gran carga para sus finanzas.

### *El mercado y el perfil salvadoreño de consumo*

En El Salvador, se evidenció que el 65.9% tenía acceso al servicio de telefonía celular. Esto indica que el sector es altamente accesible, independientemente del nivel de ingresos de la persona. Particularmente, se evidencia que las personas poseen más acceso a este servicio en comparación con los servicios de telefonía fija (50.2%) o los servicios financieros (31.2%). Esto indica el potencial de mercado de consumo hacia la telefonía celular. Ante esta situación, las diferentes compañías (entre ellas MOVITEL) enfocan sus mensajes para llegar a más población y acaparar de mejor manera el mercado, adaptándose al perfil más idóneo.

Para poder catalogar un perfil de consumidor de telefonía celular, se establecen tres diferentes prioridades. Dependiendo la modalidad donde se encuentra el suscriptor, éstos pueden variar (ver Tabla 5). En este sentido, se evidencian notorias variaciones a tomar en cuenta para orientar las estrategias.

Tabla 5.

*Caracterización de clientes.*

	<b>Cliente prepago</b>	<b>Cliente pospago</b>
<b>Prioridad 1</b>	Precio del aparato	Estar comunicado permanentemente
<b>Prioridad 2</b>	Ofertas y promociones	Costo de tarifa
<b>Prioridad 3</b>	Servicio más barato	Modelo de los aparatos

La satisfacción de los clientes referente al mercado de la telefonía es muy marcado. De tal manera, un 66.5% está satisfecho con los servicios recibidos por parte de los proveedores frente a un 12.6% de clientes insatisfechos. El indicador principal de satisfacción del cliente es “La Atención y Servicio del Proveedor” y el mayor indicador de insatisfacción es “El Precio”. A partir de esta evidencia, se deduce que la principal queja corresponde a las tarifas.

El consumidor salvadoreño, a pesar de tener una alta preferencia por la telefonía celular, también, posee una alta incidencia en reclamos y en quejas con respecto a este rubro. De estos reclamos se pueden establecer que el principal es “Servicios o Productos Deficientes” y en menor cantidad los “Cobros indebidos”. Todos estos indicadores son regulados por la Defensoría del Consumidor.

#### *Competencia dentro del mercado*

El mercado de servicios de telefonía es altamente competitivo. Así pues, posterior a la privatización, incursionaron en el país nuevas empresas consideradas como la competencia directa de MOVITEL (ver Tabla 6).

Tabla 6.

*Principales competidores.*

TELEFÓN	<p>Además de telefonía celular, ofrece servicios de larga distancia internacional, transmisión de datos y acceso a Internet. Su red celular abarca todo el territorio nacional. Uno de sus principales proyectos fue el funcionamiento de una Central de Celular, que optimizó la calidad de este servicio al que se suma los valores agregados como mensajes cortos e Internet.</p> <p>El segundo producto con mayor porcentaje en el total de sus beneficios es el servicio de larga distancia internacional. Con la adquisición de fibra óptica perfeccionó su servicio de transmisión de datos en dos áreas importantes: Grandes Clientes y TELEFÓN Multiservicios. La red de fibra óptica submarina de TELEFÓN conecta a Estados Unidos, Puerto Rico, Brasil, Argentina, Chile, Perú, Colombia, Guatemala y El Salvador.</p> <p>Estos enlaces internacionales fueron una herramienta única para consolidar e integrar sus operaciones en la región y resultan clave en la transmisión de voz, datos, Internet y servicios IP y constituyen vías de transmisión de datos rápidas y confiables. El medio de fibra óptica submarina de TELEFÓN Empresas también permite ofrecer soluciones de Enlaces Privados Internacionales (IPL). En cuanto a TELEFÓN Multiservicios, los enlaces por cable submarino están dedicados especialmente al servicio Internet de Integra. Este valor agregado, permite que el Internet dedicado de Integra sea más veloz y no aumenta el precio en la facturación del servicio.</p>
	<p>COMTEL El Salvador es una empresa de telecomunicaciones líder en el mercado, prestando servicios de telefonía móvil empresarial, móvil personal, fija residencial y fija empresarial, ambas en modalidades prepago y pospago.</p> <p>La empresa, anteriormente llamada COMTELE fue adquirida por América Móvil, empresa mexicana, en 1999 e introdujo los servicios de telefonía celular bajo su marca Individual. En 2006, Conti-América Móvil unificó sus marcas (COMTELE e INDIVIDUAL) creando una nueva marca: COMTEL</p> <p>Esta transformación incluyó a países centroamericanos: Guatemala, Honduras y Nicaragua. Esta es una marca con la que Conti-América Móvil operaba en varios mercados de</p>

COMTEL	<p>Sudamérica, incluyendo Chile, Brasil y Perú. La marca alcanzó 30 millones de usuarios en el continente dentro de los siete países en los que tenía presencia.</p> <p>La idea de lanzar COMTEL en estos otros cuatro mercados fue unificar la imagen de la empresa y reducir sus costos, comenzando por los de publicidad, que podrían hacerse en más de media docena de países, así como por los ahorros que significa poder negociar mayores volúmenes de compra en equipos y accesorios.</p> <p>COMTEL es una marca joven. Esto le permitió a la compañía “refrescar” su imagen en la región, y atacar de forma más decidida al segmento juvenil de su clientela, en donde querían aumentar su presencia. Enarbolar una nueva marca comercial, ayuda también a crear la expectativa acerca de nuevos precios y servicios, siguiendo la lógica de que todo el movimiento debe cumplir la norma mínima de mantener y ampliar la base de clientes de la empresa. Además, al tratarse de una marca que está en uso en varios países del continente, ayuda a posicionarla en la mente de los usuarios como una marca global, y augura la posibilidad de tener acceso a servicios globales con otras posibilidades.</p>
--------	--

## Reflexión

El mercado se está quedando con pocos competidores. De tal manera, las fusiones están permitiendo que, poco a poco, varios equipos se estén agrupando en unos pocos. En un entorno donde la SIGET apoyada por la Superintendencia de Competencia no ha permitido que se llegue a un punto donde la competencia se volvería desleal, MOVITEL deberá crear nuevos servicios y mejorar los existentes. Sólo así podrá alcanzar aquellos segmentos de mercado que su competencia aún posee. A su vez, a través de diferentes estímulos, debe buscar la fidelización de sus clientes, logrando la creación una cultura donde, en un futuro, podrán expresar “Decir MOVITEL es Decir El Salvador”.

MOVITEL debe tener cuidado de no innovar a un ritmo acelerado con respecto a su mercado. Un punto importante es valorar los perfiles de sus clientes y establecer prioridades con respecto a la evolución tecnológica. Cometer errores de este tipo, implicaría pérdidas sustanciales para la compañía. Saber diferenciar el ritmo de la innovación es entonces vital. Particularmente, esto es evidente en un mercado sumamente agresivo.

Por lo tanto, las mejores decisiones son aquellas que se toman partiendo de estudios que analicen el comportamiento emocional y cultural de los clientes, basándose en perfiles y con un capital humano que brinde soporte a toda esta infraestructura.



# CASO TELE4WORK

*Selvin Barahona, Verónica Durán, Omar González, Marco Miranda*

## RESUMEN

TELE4WORK es una empresa salvadoreña dedicada a prestar servicios de asistencia virtual para ejecutivos y empresarios en el manejo integral y logístico de distintas empresas. Para ello, hace uso de las tecnologías de la información y comunicación. Su objetivo es brindar un servicio de calidad, ágil e innovador en sus gestiones administrativas y de negocios. La empresa surgió en 2009 con una aceptación en el mercado centroamericano que le permitió contar con una amplia cartera de clientes. No obstante, el margen de ganancias no fue satisfactorio. Ante ello, se evidencia un cambio del accionista mayoritario. Con esta situación, surgen modificaciones en las estrategias organizacionales que provocan una disminución en la calidad, fallas en la comunicación y desmotivación. La visión de un liderazgo tradicional empieza a provocar cambios en el entorno que exigen una actuación pronta para garantizar la posibilidad de potenciar a la organización.

**Palabras clave:** Comunicación, desmotivación, calidad, liderazgo.

## Exposición del caso

### *Descripción general de TELE4WORK*

TELE4WORK es un equipo salvadoreño dedicado a prestar servicios de asistencia virtual (a distancia) para ejecutivos y empresarios en el manejo integral y logístico de distintas empresas. Por lo tanto, hace uso de las tecnologías de la información y comunicación para que sus actividades se desarrollen con alta calidad y de manera profesional. Actualmente, ofrece sus servicios a la pequeña y mediana empresa (PYMES) en El Salvador, Costa Rica y Panamá.

Entre las labores del asistente virtual se encuentran: comunicaciones empresariales, organización de agenda, planificación y coordinación de eventos, entre otros.

Los factores clave para el servicio consisten en la cercanía geográfica, el índice de crecimiento en la economía costarricense y panameña, y las diferencias salariales que llevan a una reducción de costos para los empresarios en países destino.

### *Estrategias*

TELE4WORK desarrolló una alianza con TenT, empresa líder en Costa Rica en prestación de servicios en telecomunicaciones y de valor agregado por medio de un equipo humano altamente calificado.

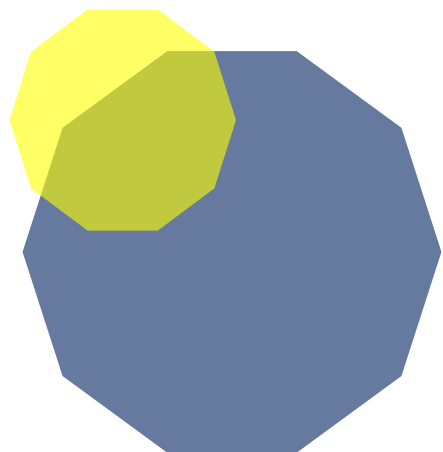
Actualmente, TenT posee alianzas con otras empresas para proveer los servicios de: call center, conectividad y telecomunicaciones (diseño y construcción de mantenimiento de redes), apoyo financiero, tienda virtual y electrificación.

Esta alianza ha generado un beneficio mutuo. Así pues, TenT, previo a ella, no contaba con el servicio de asistencia virtual y TELE4WORK se beneficia al poder penetrar al mercado a través de una empresa sólida, de prestigio y con una infraestructura inmobiliaria necesaria para establecer las conexiones entre los empresarios

### *Estructura organizativa de TELE4WORK*

La máxima autoridad de la empresa recae en una Junta Directiva. De ella depende una Gerencia General. A su vez, de la Gerencia General dependen cuatro gerencias: Asistencia, Administrativa, Operaciones y de Recursos Humanos (ver Figura 1).

La Gerencia de Operaciones tiene a su cargo tres departamentos: Informática, Diseño y Tiempo.



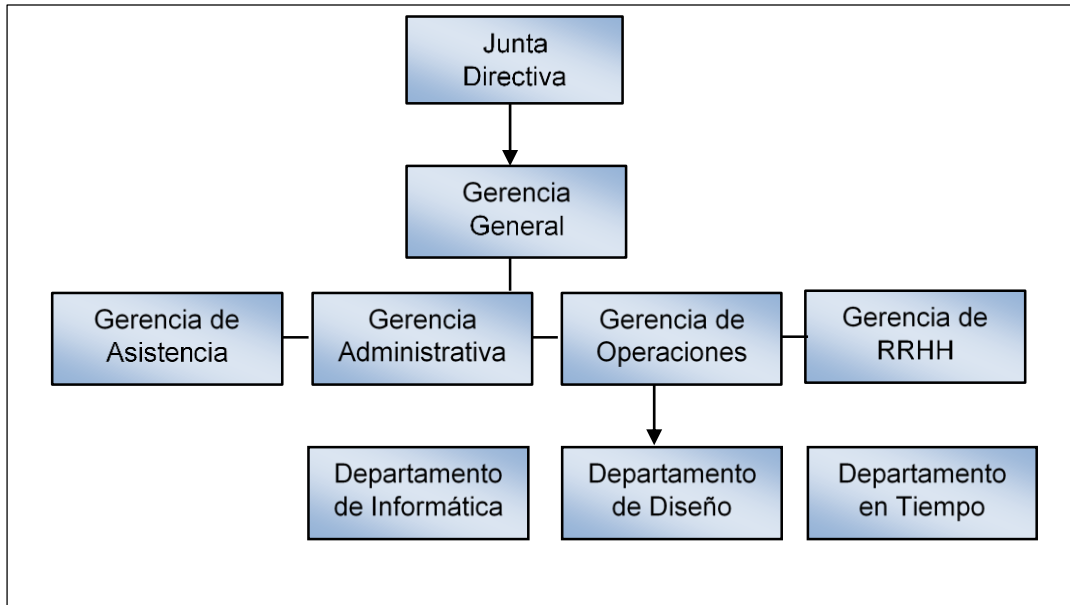


Figura 1. Estructura organizativa de TELE4WORK.

### Operaciones de TELE4WORK

Desde que TELE4WORK inició operaciones en febrero de 2009, tuvo una aceptación total al nicho de mercado en Costa Rica, superando sus propias expectativas de crecimiento. En tal sentido, las operaciones inicialmente diseñadas para las PYMES costarricenses tuvieron un efecto positivo en Panamá. Esto surgió como producto de haber contratado una agencia para la comercialización de sus servicios, como estrategia outsourcing.

Así pues, para finales de 2011, la empresa tenía una planta con más de 600 empleados, distribuidos por departamentos según las necesidades de trabajo que los clientes demandaban (ver Tabla 1). Cada departamento contaba dos jefes responsables y sus asistentes, teniendo bajo su responsabilidad 180 personas para cada departamento.

Tabla 1.

*Funciones de los diferentes departamentos.*

Departamento	Funciones
Departamento de diseño	Asistencia virtual en manejo de presentaciones y documentos.
Departamento informático	Asistencia en el manejo de software.
Departamento en tiempo	Control de itinerarios y agendas virtuales.

En este sentido, se centró en un servicio 24/7, con operativos con capacidad de rotación en cada departamento, basado en el lema “Saber todo, haciendo todo”. Esto produjo un sistema de innovación constante pues, al rotar en departamentos, los empleados podían enriquecer la gestión aportando distintas ideas. Existían dos jefes que canalizan las oportunidades de mejora mediante cada comentario directo que el cliente realiza una vez finalizado en cada entrega la experiencia TELE4WORK.

Inicialmente, el área de Recursos Humanos estaba a cargo de una gerente quien determinaba contratación, capacitación, desarrollo, beneficios y compensaciones, control de ausentismo, cálculo de conceptos para el cierre de liquidación, confección de informes y en todo aquello relacionado con la comunicación central hacia sus empleados. Asimismo, era responsable de las relaciones interpersonales con la gente, entrevistas de trabajo, postulaciones internas y administración de la estructura de personal de cada local. En un principio, se les solicitaba a los gerentes y jefes de departamento que hablaran con el personal. El objetivo de esta acción se centraba en poder atender sus necesidades en forma efectiva, para experimentar un ambiente adecuado para el desarrollo de sus actividades. Al mismo tiempo, con la apertura de nuevos mercados, se contrataron profesionales con un perfil netamente abocado a las relaciones interpersonales y con menor experiencia.

No obstante, si bien la experiencia fue satisfactoria en cuanto a crecimiento, la empresa no estaba dando buenos resultados en razón de utilidades. A partir de ello, el accionista mayoritario anunció la venta de sus acciones. Éstas fueron compradas por un nuevo inversionista en el país de origen. La situación se transformó en crítica en el primer semestre de 2011.

A partir de ese momento, cambió la forma de hacer las cosas, producto de la asignación de un nuevo gerente general. La estructura del negocio sufrió una reducción del 30% del personal. Esta nueva situación no fue ajena al área de Recursos Humanos, donde se sustituyó al grupo gerencial y puestos de jefaturas por nuevas personas que gozaban de mejor confianza para los intereses del nuevo gerente general. Esto se hizo bajo la premisa que ellos conocían el mercado, pues se trataba de gente extranjera.

Desde ese entonces las estrategias de motivación de personal disminuyeron, producto de una nueva política de ahorro en la empresa. A partir de ese momento, los jefes de departamento debieron ejercer estrategias de motivación, aun cuando la gran mayoría de ellos nunca había sido capacitada para hacerlo.

El equipo de trabajo en la empresa quedó con sobrecarga de responsabilidades. Los jefes tenían que hacer tareas de capacitación, sumadas a sus funciones diarias. En este sentido, el mercado seguía creciendo aunque no se lograba el margen de ganancia esperado. Ante esta nueva situación, los aumentos de sueldo quedaron relegados para jefes de departamento y tampoco se cobraba por las horas extras trabajadas.

Las operaciones se veían seriamente afectadas. La efectividad del trabajo no era como en épocas anteriores y los clientes empezaban a sentir una baja considerable en la calidad del servicio, como también una falta de exactitud de pedidos y sistemas. Debido a los cambios realizados por parte de la gerencia, la cultura de comunicación con los empleados había desaparecido. Por tal motivo, se empezó a sumar incertidumbre en el sentir laboral, generando mayor desmotivación laboral por parte de los empleados.

En un momento crítico, el jefe del Departamento de Tiempo se vio obligado a asumir las funciones del área de RRHH, pues la responsable estuvo con 2 meses de licencia. Durante este periodo, él debió organizar toda el área, controló las liquidaciones de sueldos, aplicó sanciones, entrevistó y realizó ingresos de personal.



Posteriormente, la responsable de RRHH fue reasignada a otro departamento y, en su lugar, ocupó el cargo un profesional muy preparado, con cinco años de experiencia en call centers de otras compañías.

La tarea fue ardua, pero en seis meses, el panorama había cambiado: la mayoría de los empleados conflictivos había negociado acuerdos de diferente índole (de acuerdo a cada caso), se había contratado personal nuevo y empleados anteriormente a medio tiempo, con desempeño excelente, pasaron a trabajar una jornada completa. El nivel de ausentismo había bajado del 8% al 3%, y prácticamente no había ausencias injustificadas.

Sin embargo, el jefe que había suplido las actividades por incapacidad, al no recibir la consideración sobre su desempeño en el cargo, se convirtió en un empleado inconforme y de mala influencia para la empresa específicamente sus subalternos.

### Identificación de problemas

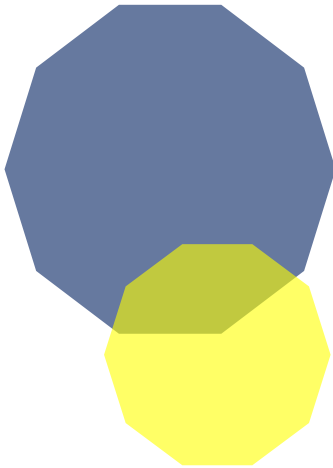
Los bajos resultados económicos fueron el detonante que movilizó a las gerencias y jefaturas. Además, se evidenció desmotivación en el personal por los bajos salarios y la falta de un plan de carrera dentro de la empresa con la finalidad de desarrollar al recurso humano. Se detectó también la sobrecarga de trabajo por cubrir las actividades del 30% de personal despedido y por organizar las capacitaciones. Todo lo anterior había afectado la efectividad de la empresa, su servicio y, naturalmente, sus resultados económicos.

### Proceso de análisis

En resumen, se evidencian los siguientes casos: bajos resultados económicos; alta rotación de personal; sobrecarga de trabajo; reducción de puestos de trabajo y problemas de liderazgo.

Ante esta problemática, se pueden usar varias herramientas metodológicas cualitativas como grupos focales. A partir de ello, sería factible conocer las inquietudes del personal. A su vez, podría realizarse la aplicación de técnicas mixtas al hacer uso de encuestas de clima laboral o entrevistas en profundidad, entre otras. Posteriormente, deben llevarse a cabo evaluaciones de desempeño del personal tanto a nivel de los subalternos como también de las jefaturas y gerencias. A partir de ello, es factible contar con evidencia para hacer reconocimientos, mejorar los beneficios para los empleados sobresalientes o hacer un monitoreo de indicadores para evaluar el progreso de cumplimiento de los objetivos.

Así pues, con esa información es posible plantearse varias hipótesis como cambios en la estructura jerárquica o bien cambios en la cultura organizacional, en el liderazgo, o en la comunicación. En ese contexto, es necesario plantearse como objetivos la creación de un plan de carrera y la rotación de personal. A su vez, surge la necesidad por abordar un mejoramiento del clima laboral, liderazgo, cultura organizacional y comunicación. Para lograr esos objetivos es necesaria una labor diagnóstica. Una vez analizada las causas del problema, se requiere una priorización a través de un plan de acción a corto, mediano, largo plazo.



# Reflexión

## *Comunicación*

En el plano de la Comunicación, se evidenció la existencia de conflictos interpersonales y de cooperación negligente. A su vez, como fruto de una nueva política de ahorro en la empresa, las estrategias de motivación de personal disminuyeron. Otros elementos que experimentaron disminución correspondieron a la efectividad del trabajo y la satisfacción del cliente. Igualmente, se detectó una lentitud en los procesos para aumentos de salarios. Las estrategias de motivación recayeron en los jefes de departamento, a pesar de su inexperiencia y sobrecarga laboral.

## *Liderazgo*

En el Caso TELE4WORK se observa que los responsables de RRHH no cumplían su rol encabezando el proceso de toma de decisiones y coordinando el equipo de colaboradores a su cargo. Por lo tanto, no se podía armar un equipo de trabajo eficiente, que trabajara congruentemente con los objetivos de la Organización.

La falta de profesionalismo de cada empleado y sumado a esto, la falta de planes de carrera por parte de la empresa, contribuían a formar equipos de trabajo que no podían funcionar de manera eficiente. Como consecuencia de lo anterior, el espacio creado dentro de la empresa para formar aptitudes de líder, se veía notablemente reducido quizá, a unos pocos casos.

Se puede afirmar que en la empresa no había un líder a seguir, sino más bien, unos objetivos corporativos de rendimiento preestablecidos por cada gerente de un área distinta de operaciones. Estos mismos gerentes experimentaban poco involucramiento con el conjunto de colaboradores a su cargo.

La falta de involucramiento de los gerentes con el conjunto de los empleados del sector, se puede inferir de la falta de planes de carrera, la poca preocupación por el nivel profesional alcanzado por cada empleado y la subcontratación de una fracción de empleados.

Por otro lado, se mencionan aquellos empleados que tomaron espontáneamente el lugar de líderes, motivando al cambio en los procesos de control de ausentismo, procesos de selección de personal nuevo y más capacitado, o bien, el pasaje del personal a medio tiempo, a la modalidad de tiempo completo, entre otros. Como consecuencia, la Organización no premiaba el desempeño. De acuerdo a lo antes dicho, la Teoría de Liderazgo que aplicaría mejor al caso del Tele4work es la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

## *Cultura organizacional*

En el plano de la construcción de la identidad cultural, se condicionan las acciones para que sean acordes a los valores culturales de la organización. Por ello, cualquier acción que sea contraria a estos valores, será desestimada o desaprobada. En ese sentido, es importante analizar la evolución que ha tenido algunos factores de la cultura organizacional TELE4WORK como las modificaciones al existir un nuevo accionista mayoritario (ver Tabla 2).

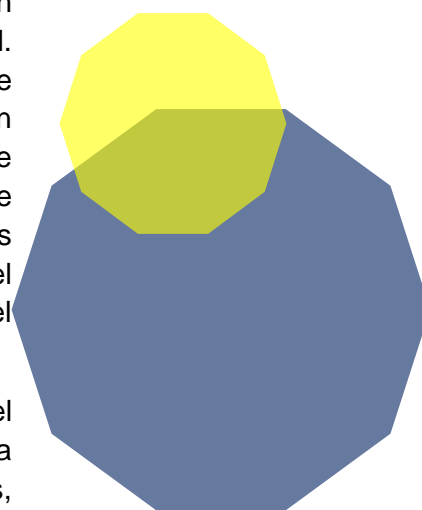
Tabla 2.  
Cambios en la gestión.

Antes del nuevo accionista mayoritario	Con el nuevo accionista mayoritario
Motivación del personal	Las estrategias de motivación del personal disminuyeron, producto de una nueva política de ahorro en la empresa
Capacitaciones	Exceso de capacitaciones
Beneficios y compensaciones	Reducción de beneficios y compensaciones
Comunicación de RRHH, gerentes y jefes de departamento hacia sus empleados	Poca comunicación con los empleados
Ascensos	Desconocimiento de la nueva política sobre ascensos
Aumentos salariales	Políticas nuevas sobre aumentos de salarios, de proceso lento y más bajos que los otorgados anteriormente

Se debe hacer hincapié en la falta de compromiso al momento de cumplir las promesas realizadas. Esto provoca que los colaboradores vayan perdiendo credibilidad en las palabras de sus propios superiores y/o compañeros de trabajo. Seguramente, en TELE4WORK la falta de políticas formales como de compensación, de motivación y de capacitación y desarrollo son obstáculos considerables. A su vez, esto se ve agudizado por los bajos salarios o no cobrar horas extras. Todo ello dificulta que la cultura pueda llegar a mejorar el funcionamiento de la organización mediante el cumplimiento de la visión y de los objetivos organizacionales. Además, la problemática de la rotación afectaba a distintos puestos jerárquicos y eso recaía en la actuación y forma de pensar de líderes y sus subalternos. Aunado a lo anterior, no se fomentaba el compromiso del empleado con la empresa.

Cada uno de los aspectos antes mencionados contribuye a generar un plan organizacional de retención y capacitación de personal. Éste no debe ser ajeno a la situación salarial. En este plan debe fomentarse que el empleado tenga ese compromiso con la empresa. Por lo tanto, los líderes deben estar capacitados para motivar al personal. Es importante realizar reuniones, convivios, con los empleados donde se ponga en práctica los valores de la empresa. Otras estrategias consistirían en escuchar las propuestas del personal para resolver el problema de los bajos salarios, el justo cobro de horas extra, entre otros.

Implica entonces un proceso complejo que necesitará el apoyo y la asistencia de varios actores, a través de la creación de un plan de desarrollo con pautas claras, evaluaciones concretas, accionares en concordancia con los valores, la misión y visión de la organización y un fuerte seguimiento por parte de los líderes. Sólo así será factible conseguir un equipo profesionalizado, de alto rendimiento, abocado a lograr los objetivos de la empresa.





# CASO GRUPO ZIRI

*Michael Carpio, Raúl Parada, Karla Salazar, Óscar Villatoro*

## RESUMEN

Cuando el terremoto de 1917 asoló El Salvador y destruyó la tienda de Jorge Antonio Ziri, él creyó que su migración en 1898 de Palestina a Centroamérica habido sido peor que quedarse en el convulsionado y decadente Imperio Turco Otomano. Obligado a trasladarse a Santa Tecla y utilizando la astucia y tenacidad árabe, encontró la oportunidad de crecer en los portales del mercado.

Así pues, fue adquiriendo de uno a uno los locales tanto para expandir sus tiendas y como para alquilarlos a los nuevos comerciantes. Para 1960, había prosperado en el comercio y como jefe de familia. Sus hijos lo convencieron de expandir la visión comercial hacia la distribución de productos de consumo de primera necesidad. De esta manera, nace la Distribuidora ZIRI S.A. de C.V. Su surgimiento ocurre en una época donde El Salvador experimenta graves cambios políticos y sociales. Esto enmarca una nueva administración de los empleados y una nueva frontera y retos para Don Jorge, que cedió a sus hijos la confianza en las ideas de progreso.

**Palabras clave:** Relevo generacional, crisis, clima organizacional, innovación.

## Exposición del caso

### Logros

Hasta 1960, Don Jorge sabía que, año con año, no existía el descanso. Su objetivo era acumular riquezas y sembró ese deseo en el corazón de su familia, especialmente en sus hijos. A ellos les inculcó que, sin importar qué escenario les tocara vivir, debían continuar acumulando dinero, para garantizar la perduración de la familia. Liderados por Jorge hijo, la fortuna del padre y el coraje de sus hermanos, inician el relevo generacional del negocio, evidenciándose tres etapas a lo largo de un siglo de historia (ver Figura 1).

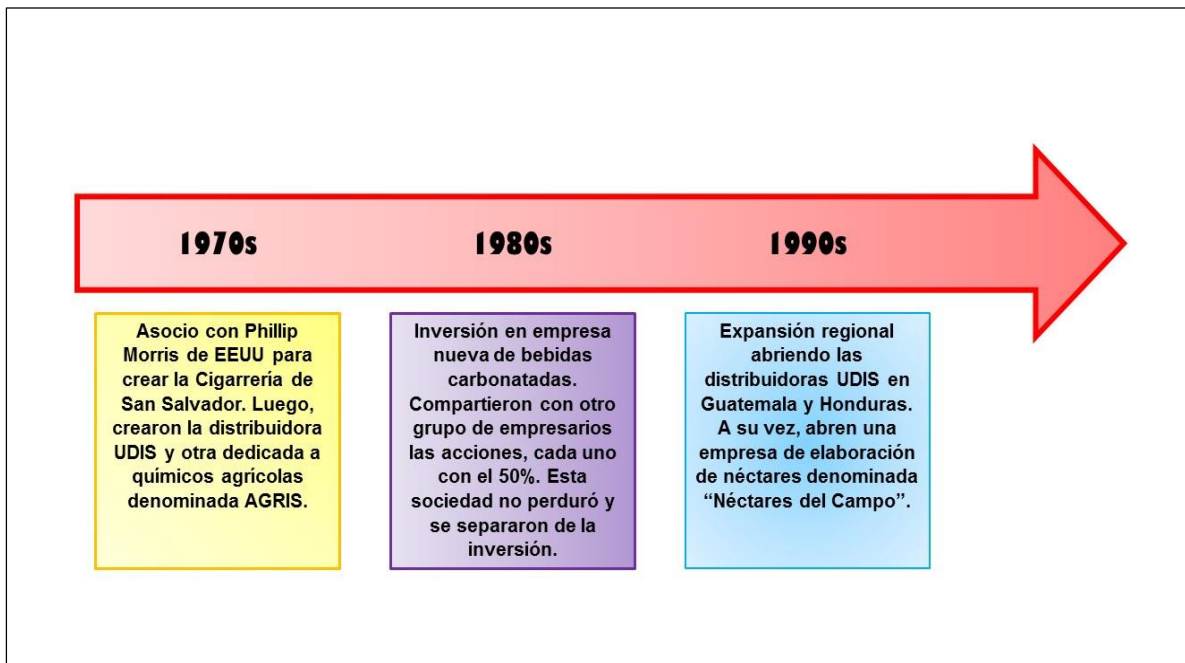


Figura 1. Evolución de Grupo ZIRI.

### Reestructuración ante el relevo generacional

Al final del siglo XX, las empresas lideradas por Jorge hijo se autodenominan Grupo ZIRI. La familia consolida el legado de Don Jorge. La familia incorpora a la tercera generación a las empresas del grupo y definen la siguiente estructura organizacional:

- Una Junta Directiva conformada por los 3 hijos de Don Jorge y sus nietos, presidida por Jorge hijo. En ella, se toman las decisiones de todas las empresas.

- El Presidente de cada empresa puede ser cualquier varón de la familia que tenga las competencias. Por ser una cultura basada en tradiciones árabes, las mujeres no pueden optar por este cargo.
- Las gerencias se han ido otorgando paulatinamente a profesionales de su confianza, pero debe haber al menos un miembro de la familia en cada empresa ocupando puestos clave, para dar paso a las nuevas generaciones.
- El asesor legal no es miembro de la familia, pero sí de la comunidad árabe.

Cada miembro del grupo ha culminado sus estudios en el extranjero. A los miembros de la cuarta generación, los llevan en sus vacaciones a trabajar a las empresas de su preferencia o donde el padre defina si el o la joven no muestra deseo.

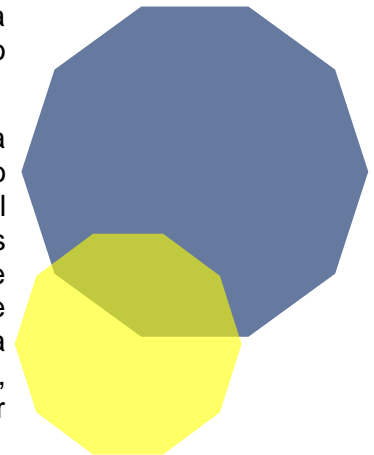
Es obligación para cada miembro del grupo iniciar en la organización desde los puestos operativos. El puesto predilecto que sirve de escuela de los valores familiares y que simboliza el inicio del éxito actual es el puesto de auxiliar de bodega de la Distribuidora ZIRI. Esto ayuda promueve un estilo de liderazgo ecuaníme a la forma de dirección del

### *Crisis familiar*

A fines del siglo anterior, surgió una crisis cuando se descubrió que un miembro de la tercera generación tomó dinero del grupo sin haberlo registrado y solicitado. Este hecho sacudió a cada miembro de la familia después de conocer que Jorge hijo tomó la decisión de expulsarlo del Grupo por poner en riesgo el equilibrio entre la unión familiar y el objetivo de progresar.

Como medida para evitar la expulsión de otro miembro, la Junta Directiva prohibió que la familia realizara préstamos bancarios o de cualquier índole tanto a instituciones como a miembros del clan. Para evitar la tentación, se acordó que todas las utilidades generadas por el Grupo fueran repartidas en partes iguales entre los miembros de la Junta Directiva que, a su vez, son cabeza de familia. Esto dejó una lección y reto porque dentro de la competencia interna entre cada líder de las empresas del grupo, es interesante conocer los motivadores personales para lograr resultados extraordinarios si al final todo se reparte por igual.

A su vez, dentro de la historia del Grupo, ocurrió el secuestro de un miembro de la familia. Se imputó el caso a trabajadores descontentos que querían lucrarse de forma ilícita. Esto provocó el despido de muchas personas. A partir de ello, los miembros de la familia optaron por conducirse con seguridad privada y a ser más reservados y ajenos al personal. Esta condición generó un clima laboral de desconfianza y alta rotación de personal.



### *Retos de la cultura organizacional en una empresa familiar*

Dentro de la cultura organizacional del Grupo, se evidencia una brecha amplia entre los miembros de la familia y los profesionales con deseo de superación. Así pues, estos profesionales saben que nunca ostentarán un puesto de gerencia al estar ocupado por un miembro de la familia. Esto provoca que líderes o jefes con una inteligencia emocional baja y/o falta de competencias para el puesto donde se desempeñan, recurran a métodos de explotación, discriminación, preferencias y/o abusos con el recurso humano a su cargo. La única gerencia que nunca fue liderada por un miembro de la familia corresponde al área de RRHH. Así pues, la visión estaba enfocada en la expansión del negocio y el aumento de la riqueza pero no a analizar al recurso humano.

### *Alto nivel de rotación de personal*

En el año 2000, el Grupo ZIRI generaba 3,000 empleos directos pero presentaba un elevado nivel de rotación de personal a niveles medio y bajo. Ante esta situación, RRHH debe investigar el problema que afecta a los empleados. En este sentido, los empleados tienden a renunciar, generando un nivel de rotación por encima de las empresas de la competencia. Esto ocasiona costos adicionales en capacitaciones y en productividad al Grupo ZIRI.

A partir de los resultados, se evidenció que la principal causa de rotación del personal correspondía a motivos económicos. Así pues, dentro de la empresa no se brindaban incentivos. Por otro lado, no se realizaba una medición del desempeño ni de las competencias de los empleados. Esta situación imposibilitaba identificar o retener empleados eficientes. Generalmente, estos empleados mal ubicados reportaban aburrirse y eran poco efectivos.

Por otro lado, se descubrió que, durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, RRHH cometía serias fallas pues no realizaban pruebas psicométricas o exámenes para medir los conocimientos de los candidatos en ningún nivel jerárquico. Por lo tanto, se limitaban a realizar una entrevista mal estructurada. Esto provocaba una contratación de recurso humano deficiente. A su vez, esta situación empeoraba al no brindar capacitaciones.

Finalmente, se demostró que los supervisores se encargaban de crear rumores sobre la no renovación de contratos. Este hecho intensificaba los temores y generaba desconfianza, desinformación y confusión entre los empleados.

Ante esta situación, la Junta Directiva decidió intervenir inmediatamente. La solución consistió en una transformación total de la Gerencia de RRHH a partir de la implementación de seis pasos (ver Tabla 1). El primer paso fue contratar a una nueva gerente.

Tabla 1.

*Descripción de la estrategia.*

<b>Paso</b>	<b>Descripción de la estrategia</b>
<b>1</b>	Contratación de nuevo gerente de RRHH.
<b>2</b>	Reestructuración de área de RRHH (Contratación de personal de RRHH para cada división del grupo).
<b>3</b>	Elaboración de un programa de incentivos.
<b>4</b>	Identificación de supervisores que generaban clima organizacional negativo.
<b>5</b>	Capacitación a nuevos supervisores en técnicas de motivación y relaciones interpersonales.
<b>6</b>	Implementación de planes de carrera, formación y promoción para el desarrollo profesional.

Posteriormente, esta persona se encargó de reestructurar el área de RRHH, procediendo a la contratación de personal que asumiría las responsabilidades de RRHH en cada una de las divisiones de las empresas que integran el Grupo ZIRI. Esta condición antes no se daba y, por ende, no había información actualizada ni constante de las divisiones. Contar con esa permitiría: determinar eficientemente las habilidades o destrezas de los empleados para colocarlos en puestos donde puedan ser productivos. Además, sería factible realizar evaluaciones del desempeño y fortalecer el proceso de reclutamiento y selección.

El tercer paso consistió en elaborar un programa de incentivos basado en la productividad y el rendimiento. Además, se propuso la entrega de bonificaciones por asistencia para disminuir el ausentismo. Aunado a ello, se planificó realizar actividades sociales de integración humana para fortalecer el grado de fidelidad con el Grupo ZIRI.

El cuarto paso consistió en identificar a los supervisores que generaban un clima organizacional negativo. Así pues, se les reemplazó promoviendo al personal más destacado. Posteriormente, como quinto paso, se capacitó a todos los nuevos supervisores en técnicas de motivación y relaciones interpersonales. Finalmente, se implementaron planes de carrera, formación y promoción para el desarrollo profesional de los empleados con alto potencial. A partir de su segundo año de trabajo, la empresa absorbería el 50% de los gastos de estudios universitarios para mejorar la calidad profesional de todo su personal y poder así ser más competitivos.



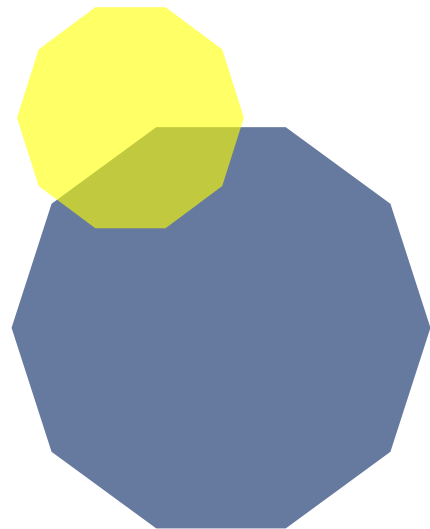
Como resultado se logró reducir la rotación de personal dramáticamente y mejorar los niveles de eficiencia del recurso humano. La rápida intervención de la dirección permitió que RRHH se transformara en un departamento clave para el posterior éxito del Grupo ZIRI que recién entraba en el periodo de crisis económica que afectaba a El Salvador. La reducción de rotación disminuyó costos. Además, la medición de resultados del personal permitió una mayor eficiencia en el logro de las metas. La implantación de un programa de incentivos estimuló la competitividad de los empleados, la reducción de la subcultura de rumores y mejoró la satisfacción laboral. De tal forma, se creó un ambiente de trabajo de mucha colaboración y amabilidad entre empleados. A su vez, los planes de carrera, formación y promoción aumentaron el nivel de autoestima profesional de muchos empleados que posteriormente pudieron superarse y obtener mejores posiciones dentro de Grupo ZIRI. Esto mejoró la imagen empresarial del Grupo.

### *Expansión regional*

El cambio de cultura organizacional le permitió al Grupo enfocarse en una visión de expansión y crecimiento regional. En 2008, el grupo se vio forzado a vender las acciones de dos empresas que manejaban. Estratégicamente, necesitaban invertir en otros rubros donde iban a tener mayores ganancias y serían los únicos representantes.

En 2009, el Grupo ZIRI creó una organización dedicada a operaciones logísticas donde empresas pequeñas utilizarían sus servicios para movilizar diferentes tipos de productos en todos los puntos de El Salvador. En 2010, estableció una alianza con un grupo dedicado a la banca en Guatemala, con planes de expansión al buscar empresas sólidas en El Salvador. De tal forma, se creó el Banco IN. En 2011, realizaron una alianza con una empresa de República Dominicana adquiriendo la representación de la Aseguradora Vida Sana. A su vez, vieron las necesidades y la crisis nacional, creando una empresa dedicada a la compra de quedas de empresas que necesitan liquidez para seguir trabajando. Esta empresa fue nombrada QUEDES.

En 2012, el Grupo ZIRI adquirió dos empresas en bancarrota pero con mucho potencial para desarrollarse en el país. Una de ellas, era de elaboración de snacks salados mientras la otra empresa estaba dedicada a la confitería. También creó su propia marca para tener mayor oportunidad en el canal moderno e introducirse en todo el país elaborando productos de consumo masivo pero a un precio más barato que los líderes.



## **Análisis contextual**

La discusión en la esfera internacional era cualitativamente diferente a la realidad nacional al cierre del siglo XX. Durante este siglo ocurrieron numerosos sucesos en el ámbito económico, social y político que exigieron una constante adaptación organizacional. En El Salvador, posterior al conflicto armado, surgieron cambios en la lógica de los negocios. Particularmente, en 1989 es el fin del modelo agroexportador, donde la economía salvadoreña empezó a centrarse en un nuevo modelo económico llamado neoliberal.

Con la nueva orientación económica los bancos disminuyeron su apoyo a la agricultura y orientaron casi el 40% de créditos al comercio importador. Se incorporan reformas tributarias y se inicia el proceso de privatización. Sin embargo, el grupo no logró colocar inversiones y comprende que participar en la política es un nuevo objetivo que les permitirá facilitar condiciones para el crecimiento.

## **Reflexión**

Las diferentes situaciones críticas experimentadas por el Grupo ZIRI demuestran que no existen dos crisis iguales. A su vez, se considera que la prevención es la única forma de anticiparse a estos eventos.

Históricamente, la estrategia del Grupo ha sido acumular dinero para diversificar los negocios sin ayuda de préstamos bancarios. Por lo tanto, han operado con fondos propios. El énfasis en el dinero y los firmes valores de unidad familiar han sido la plataforma para definir una gobernabilidad efectiva y una visión de crecimiento y expansión.

Estos factores claves le han permitido manejar las crisis sin que los medios se enteren. Entendieron que las crisis generadas de la gestión del conflicto son afectivas y sentimentales. Por lo tanto, supieron sobrellevarlas, respondiendo con actitud, verdad y profesionalismo. Lograron la salud y seguridad de sus familiares y empleados para crear sentido de pertenencia y lazos de largo plazo. Llevan 105 años construyendo su imagen. Proceder con la verdad como actitud suprema les sirve de blindaje para no destruir su imagen por una primera plana o comentarios virales en las redes sociales.

El Presidente de la Junta Directiva tiene claro que del 95% de las empresas, sólo el 10% sale victorioso ante una crisis. Para ello, él ha girado instrucción que ante cualquier conflicto, la metodología a seguir es definir quién lo atenderá y qué es comunicar a las personas, gremios, periódicos, entre otros, que demanden una respuesta. Así pues, este gestor debe transmitir confianza y controlar los tiempos que la misma crisis va generando.



# CASO KLAN ESTUDIOS

*Ligia Minero, Margarita Ortez, Patricia Pineda, Juan Gabriel Quintero*

## RESUMEN

Un grupo de amigos en una clase inician una aventura en el mundo de los negocios. Así pues, una idea emprendedora en el campo del diseño gráfico se convierte en una empresa exitosa llamada Klan Estudios. A nivel nacional, esta empresa explora un nicho de mercado nuevo correspondiente al diseño de sitios web, animación digital y software.

No obstante, con su crecimiento, surgen crisis que deben afrontar para poder subsistir. Desde el cumplimiento de obligaciones fiscales hasta la generación de utilidades, los nuevos empresarios deben darle una lectura diferente a cada problemática para poder ser más estratégicos. En este sentido, la combinación entre creatividad y administración de empresas conlleva la necesidad de análisis constantes con miras a darle mayor desarrollo y éxitos a una idea emprendedora.

**Palabras clave:** Manejo de crisis, emprendedurismo, diseño gráfico, software.

## Exposición del caso

### *Inicio de una idea*

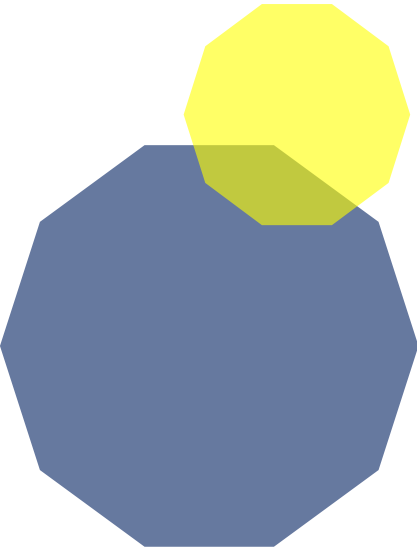
En 2006, en los salones de clase de la Universidad Don Bosco, Carlos M., Daniel P. y las hermanas Carolina P. y Johanna P., estudiantes de la carrera de Diseño Gráfico se encontraban cursando, como parte de su pensum de estudio, la cátedra de “Organización y Desarrollo Empresarial”. Los conocimientos adquiridos en esta clase iban despertando una idea en sus cuatro mentes emprendedoras: formar una empresa dedicada a proveer servicios de diseño web.

A la luz de la información recibida en clase, la idea era viable y rápidamente les abriría un espacio en el mundo de los negocios. Es así como surge, hace poco más de 8 años, la particular aventura de “Klan Estudios”.

El primero de los trabajos encomendados a esta empresa fue realizar videos para un canal de televisión local. No obstante, este canal les solicitó que para seguir contratando sus servicios debían constituirse como una empresa formal. Por lo tanto, en 2008, forman una sociedad bajo el nombre de Klan Animations.

El capital inicial de la empresa fue de aproximadamente US\$11,500 dólares, aportado en su mayoría por los padres y demás familia de los estudiantes. Su negocio fue rentable durante su primer año pues fueron realizando contactos con otras compañías que solicitaban servicios de diseño gráfico.

Durante ese periodo, decidieron expandir el negocio mediante la contratación de 3 empleados. No obstante, como es usual en muchas empresas, tarde o temprano comenzaron a existir problemas. Así pues, si bien recibían ingresos, los socios desconocían aspectos básicos sobre administración y obligaciones fiscales que toda empresa debe cumplir.



En algunos meses, aun cuando recibían ganancias, éstas eran destinadas en su totalidad a asumir las obligaciones fiscales y de operación de la compañía. Tuvieron la suerte de sortear los inconvenientes financieros, al ser subcontratados por una agencia de publicidad que se encargaba de administrar el sitio web y digitalizar la revista del grupo empresarial GR. Sin embargo, esto derivó en un problema adicional, ya que prácticamente la totalidad de sus ingresos dependían de este cliente.

Ante la crisis económica de 2009, el grupo empresarial GR realizó recortes presupuestarios de operación, afectando a Klan Estudios. En este sentido, la empresa estuvo en una situación económica crítica en 2010, evidenciándose las carencias relacionadas con las inadecuadas gestiones de administración.

### *Punto crítico*

Durante 2010, la empresa solo se dedicó a atender sus compromisos fiscales y a completar algunos trabajos que aún quedaban pendientes de concluir. Algunos de sus socios iniciales incluso optaron por buscar trabajo en alguna compañía que les permitiera obtener un salario fijo. Afortunadamente, ese tiempo se convirtió en un punto de inflexión para Carlos M. y Daniel P., dos de los socios fundadores de Klan Estudios. En este sentido, les sirvió para identificar los errores que habían cometido en la administración y operación de su fallido sueño. Sin lugar a dudas, uno de sus errores había sido no asesorarse debidamente sobre los aspectos contables requeridos para la operación de una empresa y no invirtieron adecuadamente los ingresos que iban percibiendo.

Por otra parte, identificaron que carecían de un método adecuado para definir los costos de los servicios prestados y no tenían un criterio para seleccionar los trabajos que verdaderamente les generaban rentabilidad. La empresa aceptó trabajos que les demandaban buena parte de sus recursos y esfuerzos pero que, al momento de la facturación final, no habían sido rentables para la compañía.

En definitiva, únicamente los ingresos provenientes de los servicios prestados al grupo GR les había permitido financiar sus costos de operación. Al sacar conclusiones y darse cuenta de sus principales errores, algunas preguntas asaltaron sus mentes, como por ejemplo ¿Valía la pena volverlo a intentar? ¿Los errores podrían ser aprovechados para catapultar de nuevo el proyecto?

Esta especie de análisis FODA, permitió que ellos confirmaran que tenían las capacidades técnicas para realizar productos de alta calidad. Por lo tanto, valía la pena continuar con su proyecto, siempre que contaran con buena asesoría en temas financieros y contables para no cometer los errores identificados. Por tal motivo, decidieron no darse por vencidos ante las adversidades y volver a intentarlo.

### *Sentando las bases del crecimiento*

En 2011, Klan Estudios decidió realizar algunos cambios: apertura de local e incorporación a la empresa de la hermana de uno de sus socios. Esta nueva integrante cuenta con experiencia en el manejo de comunicaciones corporativas. A su vez, agregaron a un nuevo inversionista que aportaría capital a la empresa y además manejaría los aspectos financieros y contables.

Definieron 4 divisiones de la empresa:

- Diseño
- Desarrollo y programación de sistemas informáticos
- Animación
- Comunicaciones

Contar con un espacio físico para operar, le imprimió una dosis de seriedad y responsabilidad a la empresa. Asimismo, agregar al equipo a una profesional en Comunicaciones les permitió no solamente ampliar los servicios que prestaba la empresa, sino que, además, ofertaron un servicio más integral, ya que pasaron de únicamente diseñar sitios web a ofrecer estrategias comunicacionales que incorporaban la mejora integral de la imagen de los clientes.

De igual manera, Klan Estudios implementó una estrategia de marketing para promocionar sus servicios con una imagen de alta profesionalidad. Por otra parte, con el capital aportado por el inversionista, lograron invertir en nuevas actualizaciones de sus programas informáticos. Esto permitió la compatibilización con las tecnologías modernas y el desarrollo de software creados por la empresa. Además, este inversionista apoyó en la adopción de un sistema para determinar el costo de los servicios, así como un programa rígido de gastos. Finalmente, la creación de divisiones específicas les permitió llevar un control más adecuado de los trabajos que realizaba la empresa y la especialización en los mismos y a definir sus principales servicios: estrategia, branding, animación y desarrollo web/app.

#### *Creatividad y calidad en sus servicios*

Dentro de los servicios que ofrece actualmente “Klan Estudios” destaca su concepto innovador. Los logros que ha obtenido la empresa se evidencian particularmente en 2 áreas: la animación y el desarrollo de software. En estos campos, Klan Estudios se ha convertido en verdadero pionero, siendo una industria de alto valor agregado y que podría traer muchos réditos a El Salvador.

En materia de animación, la empresa ha dado pasos muy importantes en la producción audiovisual salvadoreña, con un proyecto de animación en 3D llamado “Kok-a-Dodle Boo”. Este proyecto está en la mente de los socios desde hace algunos años. Incluso, participaron en el certamen Cartoon Connection que se realizó en Buenos Aires, Argentina, en el marco del famoso Festival Expo Toons.

Durante este festival, su proyecto fue seleccionado como uno de los 14 mejores trabajos de animación, en un grupo de 400 participantes. Según lo manifestado por Daniel P. en dicho evento recibieron muy buenas críticas de parte de los productores internacionales que participaron como jurados, valorando la rentabilidad del proyecto.

Asimismo, ellos recomendaron a sus creadores que realizaran algunas modificaciones y se enfocaran en un público mayor a los 13 años. De ser así, veían muy posible que la serie se vendiera a distribuidoras como Comedy Central, MTV o Nickelodeon.

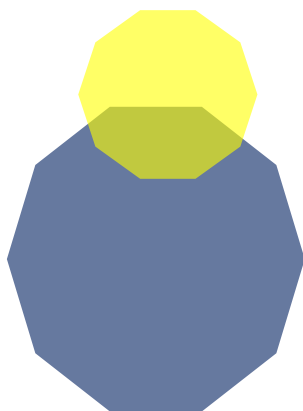
Actualmente, la empresa trabaja, en asociación con la empresa "Píxeles Entertainment", en la reestructuración de la primera temporada del programa. Ésta tendría aproximadamente 52 capítulos de 11 minutos cada uno para emisiones de media hora. Además, los personajes e historias que en un principio se pensaron para un público infantil, ahora son amoldados a audiencias preadolescentes y adulto jóvenes.

#### *Reconocimientos en animación digital*

Indudablemente, la experiencia acumulada por la empresa en eventos internacionales aunada a la creatividad de sus proyectos le valió un premio a Klan Estudios en la edición 2012 de "PIXELS, Premio a la Animación Digital", promovido por el Ministerio de Economía a través de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico (DIDT).

Klan Estudios participó, en conjunto con otra empresa de animación, haciéndose acreedor de 2 categorías PIXELS PRO, por sus proyectos Kok-a-Doodle-Boo y Capitán Mostachini. Así pues, obtuvo un monto de US\$ 60,000 no reembolsables en forma de cofinanciamiento. El capital obtenido por Klan Estudio le permitirá crear prototipos audiovisuales de calidad internacional, incrementando su potencial de ser comercializados dentro y fuera del país.

#### *Oportunidades en medio de la crisis*



Inicialmente, el primer servicio que ofreció Klan Estudios fue el diseño de páginas web. No obstante, con el paso del tiempo, observaron otras necesidades en el mercado. En este sentido, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) contrataban los servicios de diseño de sitios web pero se les dificultaba mantenerlos actualizados de una forma expedita, según las necesidades del mercado. De tal forma, nació la idea de crear un software que fuera 100% administrable, sin necesidad de contar con conocimientos muy profundos en informática, es decir, amigable para su uso y adaptable a los conocimientos del personal de las MIPYMES.

La empresa también detectó que la administración de un sitio web representaba un gran gasto para las MIPYMES, desaprovechando la oportunidad promocionarse de manera ágil y económica.

Según estudios realizados por la empresa, los costos en una MIPYME como resultado de la implementación de su software, "In House®" bajan hasta en un 80%. Esta reducción en los costos se da porque las empresas no necesitan un web master que esté de forma permanente detrás del sitio. En términos más técnicos, "In House®", es un software de gestión de páginas web que no requiere que el usuario tenga amplios criterios informáticos para manejarlo.

Para una MIPYME, e incluso para un profesional o un emprendedor, esta herramienta le permite auto sostener el sitio sin necesidad de contratar a un tercero, ya que su interfaz está pensada para ser muy gráfica e intuitiva, similar a las redes sociales de hoy en día.

Otros de los componentes con los que cuenta “In House®” es la actualización instantánea de documentos, banners, textos informativos y todas las secciones que necesite un sitio web. Para crear la tercera versión de “In House®” Klan Estudios invirtió aproximadamente US\$ 16,000 dólares. Su objetivo era lograr una mayor compatibilidad con otros sistemas operativos y ampliar su capacidad para soportar hasta 100 mil clientes activos. Cabe mencionar que el software ha sido registrado en el Centro Nacional de Registros (CNR) de conformidad a las leyes salvadoreñas para evitar la piratería.

Actualmente, se ofrece a un precio de \$21.99 mensuales o de forma anual a un precio más bajo \$175. A dos meses de su lanzamiento, en agosto de 2012, la empresa había vendido cerca de 40 licencias de “In House®”.

Un fuerte impulso en la comercialización de este software se dio en octubre 2012 cuando uno de los creadores de esta herramienta, Carlos M., fue entrevistado por la cadena CNN en Español. Esto fue posible gracias a los contactos de la socia dedicada a las comunicaciones.

Este caso de éxito posiciona a El Salvador como un país productor de software. Por ello, puede representar un importante nicho para otras empresas relacionadas con la industria y a la vez una noticia positiva de nuestro país, que exalta el talento de los salvadoreños.

Esta novedosa idea le ha permitido a Klan Estudios dedicar más tiempo y esfuerzo para la parte creativa en animación y no tanto en la actualización de páginas webs. Estas experiencias positivas, han impulsado a que Klan Estudios esté preparándose para su expansión en Nicaragua y Honduras, con un equipo de 15 profesionales.

A su vez, contar con esta herramienta le ha permitido participar en algunas ferias tanto a nivel local como internacional, como es el caso, de una feria en Colombia. Esta oportunidad le permitió a Carlos M. conocer cómo una comunicación asertiva es fundamental para promocionar con éxito a la empresa. En este sentido, esperan poder participar en la edición de otros años y establecer nuevos contactos internacionales.

Finalmente, es oportuno destacar que Klan Estudios busca aumentar la calidad de sus productos por medio de alianzas con otras empresas creativas salvadoreñas, como lo ha hecho para participar en concursos. Además, posee una práctica ética al rechazar clientes que trabajan con sus empresas socias, si no cuentan con su aval.



## Análisis contextual

Para contextualizar los principales factores socioeconómicos determinantes tanto en el desarrollo de la industria del diseño gráfico digital como en los servicios web en El Salvador, es oportuno señalar que en los años 70s inició formalmente la educación en diseño en a nivel nacional.

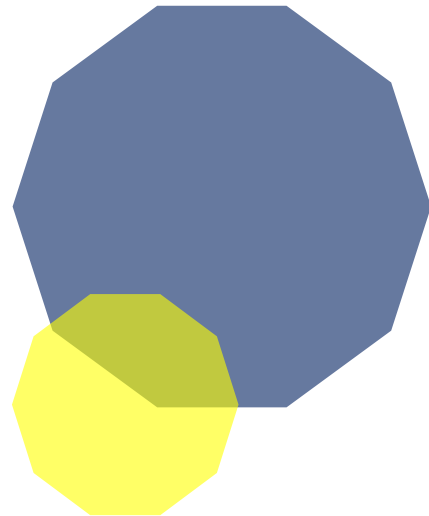
Muchas cosas han cambiado en el transcurso de los años. Por ejemplo, se debe reconocer que las urgencias profesionales de hoy demandan mejores y más sólidos conocimientos sobre el entorno social y económico donde se desarrollan las personas, la tecnología, las empresas y la política.

Los servicios contratados dentro de una empresa o a profesionales independientes varían según las disciplinas. Entre ellas, destacan: diseño de comunicación y de marca, diseño de producto industrial, diseño de producto artesanal, diseño de interiores o espacio, diseño de moda y textil, diseño digital y multimedia, diseño de servicios y otros.

Los buenos diseños realizados en El Salvador han trascendido fronteras. Esto ha permitido incrementar y mejorar niveles de venta, gracias a la innovación de productos y servicios desde las disciplinas del diseño. Igualmente, ha sido posible posicionar los diseños locales a un nivel de exportación.

Por otra parte, cabe mencionar que el desafío a nivel local del diseño es continuar generando identidad y pertenencia. La representatividad del gremio será determinante para que esta profesión de tan sólo 31 años de permanencia en el país pueda empujar desde la innovación, un sinfín de políticas en beneficio del desarrollo de los diferentes sectores productivos.

El presente caso de estudio se refiere al campo del diseño y particularmente al diseño de sitios web, animación digital y software. Un elemento muy positivo de este caso de éxito es haber logrado posicionar a El Salvador como un país productor de software. Esto puede representar un importante nicho para otras empresas relacionadas con la industria y exaltando el talento salvadoreño.



## Reflexión

Si bien Klan Estudios ha podido continuar con éxito luego de los cambios estratégicos realizados en el funcionamiento de la empresa, es necesario que para su incursión a nivel internacional fortalezca su capacidad de comunicación de manera directa con los clientes de mercados de Norteamérica, Japón o de Europa. Para ello, todo su equipo creativo debe dominar el idioma inglés.

Otro aspecto por fortalecer consiste en el liderazgo de los otros socios y no sólo dejar recaer en Carlos M. toda la responsabilidad de promoción y decisión de los proyectos que desarrollen.

Adicionalmente, deben estar en constante actualización de las nuevas tendencias del mercado y buscar capacitaciones en el extranjero, al ser casi inexistentes en el país. Al respecto, es oportuno destacar que se han aprobado reformas a la Ley de Servicios Internacionales, ampliando la cobertura de los beneficios e incentivos fiscales que establece esa normativa a otras actividades como la animación digital.

Una de las estrategias que pudiera adoptar Klan Estudios a mediano plazo es atraer a inversionistas extranjeros que aporten capital para financiar trabajos de mayor valor agregado, aprovechando los beneficios de la Ley.

Asimismo, es importante resaltar los esfuerzos iniciales que el gobierno está dando en cuanto al desarrollo de la animación digital y de software. Sin embargo, de cara al futuro aún se puede hacer mucho más.

A manera de conclusión, este caso demuestra cómo una empresa puede pasar por momentos de crisis y hacer un análisis externo e interno de sus causas para tomar las medidas correctivas lograr un mayor desarrollo.



# CASO FUSIÓN DE AEROLÍNEAS

*Mónica Aguilar, Beraly Morataya, Ingrid Recinos, Quidia Rivas*

## RESUMEN

En el campo de las aerolíneas, se evidencia un caso de dos compañías que definen estrategias globales en búsqueda de crecimiento y mejoramiento de los servicios ofrecidos. Este es el caso de AERO y VOLAR. Así pues, de cara a lograr mayor competitividad, estas dos compañías buscan una fusión estratégica.

Esto da lugar a un proceso complejo. Para ello, se observa cómo la toma de decisiones es fundamental para el desarrollo y la implementación de esas estrategias en un mundo globalizado. Además, con miras a competir en mercados más grandes, las compañías deciden también llevar a cabo la adhesión a una red de aerolíneas internacionales. Esto supone nuevos retos en el campo del trabajo conjunto.

**Palabras clave:** Aerolíneas, fusión estratégica, holding.

## Exposición del caso

### *Inicio de una idea*

#### *Historia y evolución de la fusión Aerolíneas VOLAR y AERO*

La aerolínea Volar, primera aerolínea fundada en América y la segunda en el mundo desde 1919, se destaca por ser la aerolínea más grande de Colombia ofreciendo un gran número de destinos desde Colombia a otros países de América y Europa.

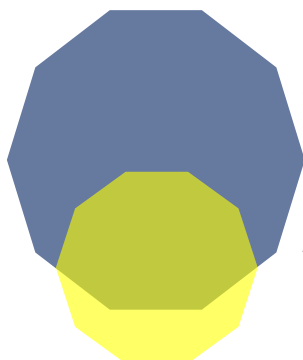
Desde su fundación, la aerolínea VOLAR ha realizado varias alianzas con otras aerolíneas. La primera se llevó a cabo en 2001 debido a una fuerte crisis económica, como consecuencia de los atentados terroristas del 11 de septiembre de ese mismo año. Así pues, la Aerolínea VOLAR formó una alianza con ABES y KAM, disuelta en 2003 con la liquidación de la última.

Para 2009, se oficializó una alianza con la aerolínea AERO, con tres bases que le permiten unir el continente americano (El Salvador, Costa Rica y Perú). AERO fue fundada en 1931 y cuenta con una amplia red de rutas desde Canadá hasta Brasil, cubriendo 51 destinos y formando un conglomerado de varias aerolíneas y servicios. El crecimiento individual de ambas compañías ha sido notable con el paso del tiempo y la calidad de sus servicios, les ha permitido estar dentro de las aerolíneas preferidas en Latinoamérica.

#### *Razones de fusión entre ambas aerolíneas*

Para el periodo 2008-2009, el mercado aeronáutico se encontraba bastante afectado por la aumento del precio del petróleo. La crisis de esos años reflejaba costos muy altos dando como consecuencia la reducción de la rentabilidad de ambas aerolíneas. A su vez, dentro del contexto regional se evidenció la formación de alianzas estratégicas entre aerolíneas latinoamericanas, amenazando a las aerolíneas VOLAR y AERO en la reducción de coberturas dentro del mercado.

Por lo tanto, en 2008 se anuncia el comienzo de un proceso de fusión estratégica entre ambas aerolíneas. En este sentido, tanto VOLAR como AERO no competían directamente en ninguna de sus rutas y vieron la posibilidad de multiplicar sus destinos y ampliar las conexiones. Además, las dos compañías compartían la misma visión al enfocarse en brindar una asistencia integral al cliente. De tal forma, las dos contaban con un amplio servicio en clases ejecutiva y económica a través de la utilización de tecnología de vanguardia tanto en tierra como en aire. En cuanto a la flota, ambas aerolíneas tenían equipos Airbus, lo que era una gran ventaja.



La red de rutas diversificada de la aerolínea AERO brindó a la aerolínea VOLAR de muchas oportunidades significativas de crecimiento desde Colombia. La aerolínea AERO, por su parte, se benefició de la posición de la aerolínea VOLAR en relación a uno de los mercados domésticos más importantes de la región. Además, AERO pudo explorar oportunidades para operar en mercados que requieren aviones de cabina ancha, sin tener que invertir en una nueva flota.

Finalmente, se acordó que la aerolínea VOLAR tendría el 67% de las acciones y la aerolínea AERO controlaría el 33% restante. En un inicio, se mantendrían las marcas debido a su importancia en sus países. Las compañías continuarían con sus planes individuales de renovación de flota y procesos de expansión, hasta 2013 cuando serían nombradas por una sola marca.

#### *Beneficios de la fusión de las aerolíneas VOLAR y AERO*

La fusión entre las aerolíneas VOLAR y AERO para 2012 ya reflejaba muestras de solidez financiera, reportando ingresos operacionales en el segundo trimestre de 2012 por COP\$ 1.8 billones, (USD1.0 billones); un incremento del 12.9% respecto al mismo periodo de 2011. Este resultado se explica principalmente por un aumento del 12.6% en el ingreso de pasajes, impulsado por un crecimiento de 11.6% en el número de viajeros movilizados respecto al segundo trimestre de 2011.

La capacidad medida en Sillas Disponibles por Kilómetro (ASK, por sus siglas en inglés) aumentó 9.6% en el segundo trimestre de 2012, como resultado de la estrategia de consolidación y crecimiento de los 4 centros de conexión (Bogotá, Lima, San Salvador y San José de Costa Rica).

Durante 2012, las compañías realizaron la apertura de 5 nuevas rutas, así como el aumento de 19 frecuencias semanales en rutas ya existentes. El plan de renovación y modernización de flota, para ambas aerolíneas, fue la incorporación de 2 aeronaves en su flota durante el segundo trimestre de 2012: un Airbus A319 y un Airbus A320. De igual manera, se realizó el retiro de un Boeing 757.

Después de muchos análisis, las aerolíneas VOLAR y AERO se dieron cuenta que, aunado al proceso de fusión, necesitaban ingresar a una alianza aérea mundial que les permitiera tener acceso a más mercados, de una forma eficiente. En este sentido, los programas de seguridad ofrecidos por estas alianzas serían un elemento clave para ello.

#### *Ingreso a alianza de aerolíneas mundiales*

La fusión VOLAR y AERO consideró necesario concretizar el ingreso a una alianza de aerolíneas que le brindaría beneficios de fidelización de clientes, un posicionamiento de la marca global y una mayor rentabilidad.

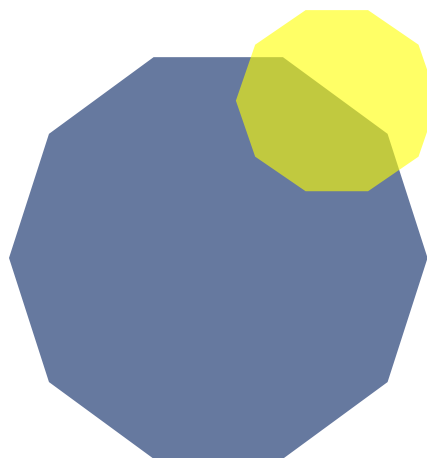
Dentro del mercado de aerolíneas, existen tres grandes alianzas: Estrellas, Cielos y Mundo, teniendo como mejor opción para ingresar la Alianza Estrellas. La Alianza Estrellas fue fundada en 1997 como la primera alianza de aerolíneas verdaderamente global. Su objetivo es ofrecer a los clientes de todo el mundo el mayor número posible de destinos y una excelente experiencia de viaje.

De este modo, esta red tiene hoy día a disposición de los viajeros, una potente flota de aeronaves compuesta por más de 4 mil equipos de última generación para cubrimientos de corto, mediano y largo radio y 990 Salas VIP en los cinco continentes. Casi medio millón de empleados directos adscritos a las aerolíneas miembros atienden 21,200 vuelos diarios en más de mil aeropuertos situados en 181 países. Los pasajeros transportados anualmente suman 627.52 millones y los ingresos por ventas se sitúan en US\$ 156.8 mil millones.

En noviembre de 2010, el Grupo VOLAR-AERO recibió la aceptación unánime por parte de las aerolíneas miembros, así como de la Junta Directiva de Alianza Estrellas para ingresar a la red global de aerolíneas más importante del mundo y gozar de los servicios de 27 aerolíneas que conforman su red. Después de recibir la aceptación por parte de Alianza Estrellas, la fusión de VOLAR-AERO da marcha a un plan de implementación y estandarización de procesos. Esto les permite ofrecer en un futuro próximo, rutas, destinos y servicios a sus viajeros alrededor del mundo.

#### *Implementación de procesos para ingreso a Alianzas Estrellas*

El Grupo VOLAR-AERO se compromete con la Alianza a realizar la implementación del plan en un periodo de 14 meses desde el anuncio oficial. En este punto, la Alianza le recomendó no comprometerse ya que las empresas estaban en una homologación de procesos internos y adicionado a ello estarían a Alianza Estrellas. Así pues, consideraban que era demasiado trabajo siendo difícil poder manejarlo. En caso de no cumplir con los requisitos para la aceptación, se les negaría el ingreso a Alianza Estrellas.



Por lo tanto, el ingreso a Alianza Estrellas fue el primer proyecto como una sola empresa. De tal forma, se tenía el reto de cumplir con 87 complementos para poder ingresar. El desarrollo de los nuevos procesos del proyecto fue liderado por el área de alianzas estratégicas quienes realizaron una búsqueda interna de talento para seleccionar las personas claves e idóneas que pudieran aportar su experiencia al proyecto (ver Tabla 1). A partir de ello, sería factible desarrollar los requisitos establecidos por la Alianza Estrellas.

Este trabajo se desarrolló en conjunto con las áreas de: inteligencia de tecnología (encargados de correr los procesos a nivel operativo), recursos humanos (encargados de gestionar capacitaciones virtuales a todos los colaboradores de la empresa independiente del cargo y una capacitación especializada de todos los cambios a nivel operacional a áreas de contacto primario con el cliente como oficinas y aeropuerto), comunicaciones (encargados de brindar avances a los colaboradores y de gestionar el comunicado oficial al público).

Tabla 1.

*Descripción de las acciones implementadas.*

Acciones
1.Búsqueda interna de talento
2.Selección de personas claves e idóneas
3.Definición de proyectos y líderes
4.Capacitación del personal
5.Comunicación del proceso iniciado
6.Fecha límite de los procesos para lograr ingreso

*Cumplimiento de Alianza Estrellas*

Alianza Estrellas le exigía al Holding cumplir con 82 requisitos para poder ser aceptado como miembro. Entre ellos, destaca el cumplimiento de certificaciones de seguridad, sistemas de fidelización y relaciones comerciales, entre otros (ver Tabla 2).

Tabla 2.

*Descripción de las estrategias.*

Requisito	Descripción
A. Safe Travel	Se trabajó en certificaciones emitidas por entidades de Aviación Civil. Estos certificados deben ser renovados. Por lo tanto, continuamente hay un área de control de calidad en este rubro, manejado por la Vicepresidencia de Control y Mantenimiento.
B.Premium Customer Benefits	Si bien ya se contaba con un programa de fidelización llamado HappyMiles, la Vicepresidencia del área trabajó en la estandarización en los niveles elite que ya tenía el programa y homologarlo con los niveles que la alianza tenía.
C.Frequent Flyer Accrual and Redemption	Este requisito estuvo íntimamente relacionado con el punto sobre beneficios para clientes pues la misma vicepresidencia estuvo a cargo de ella. A nivel de sistema operativo se implementó un sistema para que cualquier cliente con un programa de viajero frecuente de miembros Estrellas pueda acumular millas en su programa y realizar compras con HappyMiles para viajar con aerolíneas miembro. Los puntos B y C eran de los más importantes al centrarse en la fidelización de los clientes.
D.Customer Handling	La Vicepresidencia de Experiencia con el Cliente realizó los cambios en el manejo de procesos de atención al cliente y recepción de quejas. Para ello, se llevó a cabo una capacitación certificación a todos los colaboradores de ambas aerolíneas sobre los nuevos procesos de atención en aeropuerto. Al igual, hubo un cambio en el manejo de las quejas pues si la aerolínea recibe una queja relacionada a una aerolínea miembro se le da seguimiento.
Commercial Relationship	Se trabajó en la creación de acuerdos comerciales con todas las aerolíneas miembro. En este punto hubo un cambio sustancial pues las aerolíneas miembro no se ven como una competencia sino como socios comerciales.

A nivel operativo, se gestionaron también los cambios necesarios en el sistema de reservaciones para la venta de vuelos de todas las aerolíneas miembros (ver Tabla 3).

Tabla 3.

*Descripción de las estrategias.*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>
F. Sales Strategy and Product	En este punto ya se contaba con estrategia de venta productos pero se plasmaron en un documento para que tuvieran un valor.
G. Communication Principles	Se creó una estandarización para realizar los comunicados oficiales. Se creó un protocolo de comunicaciones. Este punto fue liderado por la Dirección de comunicaciones en San Salvador como en Bogotá.
H. Principles Branding, Quality Management, Business Support Tool	Estas áreas ya cumplían con los requisitos solicitados por la Alianza. Por lo tanto, sólo se trabajó en la elaboración de un documento que validara los requisitos.
I. Management of Crisis and Emergency	Se creó un área encargada de eventos de alto impacto. De las áreas, se eligió a las personas con capacidades en servicio para crear un grupo de soporte emocional y de coordinación en caso de algún evento.
J. Membership Agreements	Uno de los requisitos a cumplir era estandarización para todas las aerolíneas miembro. En este caso era importante plasmar los acuerdos a los que nos sometíamos como aerolínea miembro de Alianza Estrellas.
K. Business Discipline	Al igual que con otros componentes de Estrellas, el Grupo VOLAR-AERO ya contaba con un área de análisis y creación de estrategias para largo plazo.

En junio de 2012, se llegó a la culminación del proceso de ingreso de las aerolíneas a Alianza Estrellas, recibiendo a Grupo VOLAR-AERO como miembro número 28 de Alianza Estrellas. Al cierre de 2012, las aerolíneas adscritas VOLAR-AERO registraron la movilización de 23,092,533 viajeros, para un incremento del 12.9% en el número de pasajeros transportados frente al año 2011.

En el último mes del año, VOLAR-AERO y sus compañías subsidiarias movilizaron 2,060,574 pasajeros, equivalente a un incremento de 9.7% en el número de viajeros movilizadas frente a diciembre de 2011. En dicho mes, la capacidad medida en ASK se incrementó en 7.7% y el load factor general (ocupación promedio de las aeronaves) se ubicó en 79.4%. Entre enero y diciembre de 2012, el número de viajeros movilizadas en los mercados al interior de Colombia, Perú y Ecuador ascendió a 13,255,502; un 18.5% más que los transportados en 2011. La capacidad en estos mercados (medida en ASK) se incrementó en 21.2% y el factor de ocupación se situó en 80.1%.

En diciembre de 2012, las aerolíneas adscritas al holding transportaron al interior de estos mercados un total de 1,142,390 viajeros; un 8.3% más viajeros que en diciembre de 2011. Por lo tanto, la capacidad en estos mercados para el mes de diciembre se incrementó en 15.3%. Por su parte, el factor de ocupación se ubicó en 77.7%.



En este sentido, el futuro de VOLAR-AERO se ve prometedor y con grandes esperanzas de crecimiento. No obstante, si la empresa no hubiese advertido el entorno crítico donde se encontraba la industria y no hubiese reformulado una estrategia, habrían sufrido una enorme crisis. Así pues, fue necesario enfocarse en una visión de mayor expansión de mercados, fidelización de los clientes y rentabilidad. Esto se logró mediante una fusión e ingreso a una alianza de carácter mundial que les permitiera ser más fuertes y competitivos en el mercado a nivel global.

## **Análisis contextual**

A finales de 2001, el mercado aéreo se vio afectado por la crisis generada por el atentado a las Torres gemelas en Estados Unidos. Las aerolíneas vieron una disminución sustancial en los pasajeros abordados, por la poca confianza que las aerolíneas brindaban luego del atentado. Fue para este periodo que se dieron las fusiones de diversas compañías aéreas buscando subsanar la reducción en los ingresos de las compañías. Estas medidas buscaban evitar el cierre de las diversas aerolíneas con números rojos.

Desde 2001 hasta mediados del 2008, el precio del petróleo fue incrementando sin tener reducciones considerables, induciendo a una crisis global y al cierre de algunas aerolíneas por la baja en los ingresos. Por otro lado, muchas aerolíneas se aventuraron a abrir nuevos mercados o nuevos productos dentro de sus paletas de productos, dando como resultado en muchas ocasiones el fracaso de éstas. Durante este periodo de crisis, las empresas estaban enfocadas a la reducción de costos y optimización de los recursos con los que se contaba.

En este sentido, las aerolíneas buscaban fusionar sus operaciones con aerolíneas complementarias con el fin de evitar la compra directa de las mismas. Otra de las alternativas que surgieron de la crisis para la industria, fue la reducción de beneficios a los clientes, como la venta de comida, reducción de equipaje, entre otros.

Para este momento el futuro de la Aerolínea Volar y de Aerolínea Aero no eran alentadores, ya que se había reducido sustancialmente sus ingresos. Ambas aerolíneas debían tomar decisiones estratégicas dirigidas al incremento de ingresos, mercados y competitividad, estableciendo como objetivo lograr la fidelización de los clientes ofreciéndoles mayor cantidad de destinos del mundo.

## Reflexión

Las estrategias utilizadas por el holding para la expansión de la empresa a un mundo globalizado, se enfocó primero en una fusión entre ambas aerolíneas. Seguido de ello, fue necesario el ingreso a una alianza mundial. Esto permitiría una solidificación de las marcas ante sus competidores como también el ingreso a nuevos mercados minimizando costos gracias a los activos de ambas compañías.

Sin embargo, surge la inquietud si el ingreso a la alianza internacional hubiese sido la mejor estrategia de cara a incrementar su rentabilidad y ampliar los mercados. Igualmente, se plantea como interrogante si culminar con el proceso de fusión hubiera sido mejor estrategia antes de optar por el ingreso en una red de alianzas a nivel mundial.