



## **Invirtiendo en la gestión intuitiva del cambio:**

Cómo un fabricante de bienes de consumo de la lista Fortune 100 confió en FCM para entregar un plan de cambio eficiente y orientado al viajero



**1000** Horas de esfuerzo de FCM

**4000** Empleados capacitados

**96.6%** Grado de satisfacción

## Un icono mundial

Antes de asociarse con FCM, el cliente llevaba diez años con su anterior empresa de gestión de viajes (TMC). El cliente es una multinacional estadounidense que fabrica bienes de consumo y produce una plétora de artículos de cuidado personal, como productos de higiene, belleza, salud y cuidado del hogar, a través de sesenta y cinco marcas distintas. Su programa de viajes abarca a **60,000 empleados** (gerentes, encargados de reservas y viajeros) en veintisiete países, con un gasto anual promedio de **170 millones de dólares**. Antes de asociarse con FCM, el cliente llevaba diez años con su empresa de gestión de viajes (TMC) anterior.

## Evitando la autocomplacencia

El cliente llegó a la conclusión de que, para hacer avanzar su programa en un mundo post-pandemia, necesitaba adoptar el cambio a pesar de la relativa estabilidad operativa de su programa. Para alcanzar sus objetivos, necesitaban un nuevo stack tecnológico de viajes, una política de viajes optimizada y una mentalidad innovadora, y además necesitaban un socio que pudiera seguir ese ritmo.

En marzo del 2021, el cliente dio su primer paso hacia la transformación eligiendo a FCM como su nueva TMC. Destacaron las ofertas tecnológicas holísticas de FCM como su instrumento para un programa de viajes orientado al futuro, así como la agilidad y los objetivos de colaboración de FCM. También decidieron que la experiencia, el contenido y la estrategia de FCM garantizarían que sus stakeholders se dieran cuenta de las ventajas de transformar sus servicios de TMC.

FCM hizo gran hincapié en la creación de un proceso de RFP colaborativo para garantizar que el equipo de FCM tuviera un conocimiento completo y exhaustivo de las necesidades y objetivos del cliente. El resultado fue que su voz se elevó en el proceso, y las soluciones propuestas fueron realmente personalizadas y específicas, no genéricas y universales.

---

## El inicio de un verdadero trabajo

FCM empezó por hacer un análisis del impacto del cambio. En tan sólo dos llamadas, el equipo de gestión de cuentas de FCM pudo evaluar el alcance total de las necesidades del cliente. En primer lugar, se tomó la decisión de migrar los veintisiete países incluidos en el programa de viajes del cliente a FCM Platform, la oferta SaaS propiedad de FCM que gestiona los itinerarios, las aprobaciones, el deber de diligencia y los reportes. En Estados Unidos y Canadá, los viajeros utilizarían FCM Booking, la OBT propiedad de FCM que proporciona una interfaz de usuario (IU) sencilla y limpia, y una compra de tarifas más transparente. En los demás países, FCM crearía una integración entre Cytric y FCM Platform, de modo que los datos pasaran claramente de una a otra.

El cliente también insistió en la necesidad de mejorar la experiencia de sus viajeros y garantizar que se sintieran informados y respaldados antes, durante y después de sus viajes. FCM propuso FCM Mobile, que permite llevar la Plataforma en el bolsillo de los viajeros. La ventaja añadida de la ayuda por chat bajo demanda, impulsada por SAM, permitiría a los viajeros plantear sus dudas y preguntas siempre que lo necesitaran y en cualquier lugar del mundo.

---

## Implementación de los cambios

"La parte del proceso que realmente hizo que el cambio del cliente tuviera tanto éxito fue el plan de comunicación tan detallado, y fue ahí donde la energía alternativa de FCM realmente brilló. Al adaptar las comunicaciones a la persona, la región, el idioma, etc., nos aseguramos de que todo el mundo participara desde el principio".

BEN JOHNSON  
DIRECTOR DE ESTRATEGIA DE CLIENTES

Un cambio masivo necesita un marco que no colapse. El cliente sabía que el cambio organizacional tenía que ser el factor determinante de sus esfuerzos, y necesitaban que FCM elaborara un plan que los mantuviera en movimiento y al mismo tiempo les proporcionara tranquilidad. Para abordar las distintas necesidades y motivaciones de los diferentes empleados de todo el mundo, FCM diseñó un plan de cambio centrado en las personas que identificaba lo que impulsaría la aceptación, el tipo de entrenamiento que necesitaba cada grupo de empleados y cómo medir el éxito de cada grupo.

El alcance del proyecto también exigía que se desarrollara en diez fases. Para simplificar el proceso y hacer hincapié en la transparencia, FCM creó un panel de control del proyecto para que los miembros del equipo de FCM, el gestor de viajes del cliente y los stakeholders del cliente pudieran supervisar el estado del proyecto en tiempo real.

Durante los meses de junio y julio de 2021, los gerentes de cuenta de FCM impartieron sesiones de capacitación virtuales y presenciales a 4,000 empleados sobre la tecnología y los procesos de FCM y, lo que es más importante, sobre cómo reservar viajes y hoteles. Los stakeholders del cliente señalaron que las sesiones de entrenamiento fueron especialmente importantes para la implementación y rectificaron los principales puntos críticos del cambio.

El paso final (pero no menos crítico) del plan de cambio fue comunicar de forma efectiva los próximos cambios a toda la base de empleados.

FCM sabía que, para llegar a todos, había que utilizar distintos métodos de comunicación. El resultado fue una campaña de sensibilización omnicanal que incluía emocionantes teasers en video, flyers digitales, flyers físicos y contenido "hype" personalizado para conseguir que los empleados se comprometieran con el cambio. Todo el contenido promocional se tradujo a los once idiomas principales de la base de viajeros del cliente. El tono de voz conversacional y alternativo de FCM resultó especialmente útil en esta fase, porque los empleados se sintieron involucrados y partícipes de las campañas de comunicación.



## Los resultados

En total, desde la planeación, la capacitación y la puesta en marcha, todo el proceso de cambio llevó 42 convocatorias a lo largo de nueve meses, lo que supuso **1,000 horas de esfuerzo por parte de los equipos de FCM**. Una vez finalizada la fase de cambio, los empleados dieron a FCM una **puntuación de satisfacción del 96.6%**, y señalaron que los viajeros se sentían cómodos reservando viajes, y los directivos se sentían preparados para navegar por FCM Platform para recaudar información, insights y comunicarse con los viajeros.

## Una reflexión final

La razón por la que este cambio organizacional fue un éxito tan masivo se debió al deseo de un cambio por parte del cliente y a la capacidad de FCM para identificar los puntos de oportunidad y crear soluciones personalizadas. Los resultados de este proyecto de cambio son un testimonio de la filosofía de FCM de que si planeas, tienes en cuenta a todas las personas y ofreces transparencia, el éxito del cambio está más cerca de lo que crees.

¿Estás preparado para dar el primer paso hacia la transformación de tu programa de viajes?  
Ponte en contacto con nuestro equipo y empecemos hoy mismo.

[Habla con nosotros](#)